

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS

THÈSE

Pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
EN
SCIENCES DE GESTION

Présentée par
Cendrine **TEMPLIER**

**COMMENT GARDER LE SENS DE L'ACTION BÉNÉVOLE
FACE À LA PROFESSIONNALISATION DES ONG**

Etude de cas Surfrider Foundation Europe

Soutenue publiquement le 24 octobre 2016

JURY

Codirecteur	M. Jacques JAUSSAUD Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Codirecteur	M. David OSPITAL Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rapporteur	M. Sébastien POINT Professeur en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg
Rapporteur	Mme. Inès De LAVILLE Professeure en Sciences de Gestion, CEPE Angoulême, Université de Poitiers
Suffragant	M. Jean Michel LARRASQUET Professeur en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Suffragant	M. Bruno AMANN Professeur en Sciences de Gestion, Université Toulouse 3 Paul Sabatier

« Il n'y a pas de pensée sans matière. »

Boris Cyrulnik¹

« L'imagination est plus importante que le savoir. »

Albert Einstein²

¹ « Sous le signe du lien: histoire naturelle de l'attachement », Boris Cyrulnik (2000), *Hachette Littératures*.

² « What Life Means to Einstein », George Sylvester Viereck, *The Saturday Evening Post*, 26 October 1929, p. 17.

Avant-propos

Cet avant-propos a pour but de partager le chemin intellectuel personnel et professionnel que j'ai dû entreprendre pour arriver à la production de ce travail doctoral. C'est peut être l'un des seuls espaces de ce travail où j'utilise le « je ». J'ai eu recours dans le reste de la thèse au « nous » et à la troisième personne en parlant « du chercheur ». L'usage de cette troisième personne, comme une personne distincte de celle qui écrit, peut paraître quelque fois déroutant et discutable sur un plan épistémologique et déontologique, mais il s'est avéré utile pour construire la distanciation nécessaire à cette recherche spécifiquement. Il m'aura aidée à faire de la réflexivité de ce travail une force plus qu'un enjeu.

Je tiens à souligner dans cet avant-propos l'immense plaisir que j'ai trouvé dans cette démarche scientifique à travers la découverte des sciences sociales, et par là même, à revisiter les sciences de la matière. Mon goût et ma curiosité pour la chose scientifique sont nés de ma formation initiale : la chimie théorique et la mécanique quantique. C'est donc un cheminement très personnel qui m'a fait partir de l'organisation et de la modélisation de la matière pour parvenir à l'organisation et au fonctionnement des êtres dans les corps sociaux. Au-delà du sujet et de l'objet étudié, c'est bien un profond travail épistémologique sur la manière d'accéder, de comprendre et de décrire le réel qui a marqué mon cheminement clairement parti d'une vision positiviste. Les propos de Wacheux (2005) résumant très bien les efforts intellectuels que j'ai eus à engager pour conduire ce travail doctoral profondément constructiviste :

« [...] Cet artifice est particulièrement insatisfaisant pour des méthodes dédiées à faire émerger le sens, à proposer des explications de réalité complexe et à théoriser sur des problématiques locales. Il faut explorer d'autres voies, d'autres démarches. Accepter de se départir un instant d'un positivisme déguisé, auquel notre esprit cartésien nous ramène sans cesse. »

Ce que j'ai perçu comme un difficile grand écart entre positivisme et constructivisme au départ de mon engagement dans ce travail me semble aujourd'hui cohabiter dans une paisible symbiose. Le fait des sciences de dissocier, spécialiser pour comprendre, ne me semble pas seulement répondre aux enjeux de compréhension du monde. Cette réflexion s'est incarnée à un moment bien spécifique où deux sujets d'actualités cohabitaient avec force : d'un côté

l'« ubérisation »³ du travail, et de l'autre, la découverte des ondes gravitationnelles dont l'existence a été anticipée par Albert Einstein il y a un siècle. Les crispations sociales autour de « l'ubérisation » du travail illustrent les grandes questions d'horizontalité des rapports sociaux qui vont bousculer l'organisation de nos sociétés, de la démocratie et de l'organisation du travail. La preuve de la réalité des ondes gravitationnelles confirme la théorie générale de la relativité en complétant le principe d'équivalence. Le mouvement de masses déforme l'espace-temps en générant des ondes gravitationnelles. Ainsi, il y a des millions d'années dans l'univers, la collision de deux trous noirs a généré des ondes dans l'espace-temps que nous mesurons aujourd'hui et qui nous traversent. Cette découverte semble être un pas de plus qui nous rapproche de la compréhension de la création de l'univers.

J'ai pu trouver avec un grand étonnement beaucoup de similitudes aussi bien dans les questionnements des sciences sociales et les approches qualitatives sur leur légitimité, que dans ceux sur les invraisemblables assertions de la mécanique quantique qui ont donné lieu à de nombreuses correspondances entre Einstein et Schrödinger⁴ (Klein, 2011). La réalité du macrocosme, obéissant à un déterminisme classique, et celle du microcosme, obéissant à un probabilisme quantique, sont décrites par des théories irréconciliables à l'époque. L'impossibilité de les réunir⁵ dans un cadre commun suscitait perplexité et paradoxe. J'ai trouvé dans les débats sur la lecture positiviste des organisations, et la lecture constructiviste de construits sociaux ; un support philosophique absolument passionnant sur la construction de la connaissance et les limites de la logique des champs disciplinaires. Cette dernière garantit la rigueur et un cadre formel de références, de définitions, mais limite l'imagination et la lecture plus horizontale nécessaire à la compréhension du monde, particulièrement aujourd'hui.

Cet avant-propos n'a pas d'autre but que de partager une réflexion personnelle qui m'a traversée tout au long de ce travail, et de justifier les deux citations qui ouvrent cette thèse.

³ Il s'agit de conflits entre les professions instituées telles que les taxis dans ce cas et l'émergence de nouvelles situations de travail, générée par l'entreprise « Uber », qui bousculent voire mettent en péril les fonctionnements installés. Les réactions et la capacité des différents corps sociaux politiques, professionnels, médiatiques, ou grand public à comprendre et solutionner ces sujets illustrent les enjeux de construction collective à venir face aux profondes transformations dans laquelle l'humanité est engagée.

⁴ C'est à l'occasion de ces échanges que Schrödinger a pris l'exemple d'un célèbre « chat » qui porte désormais son nom.

⁵ Depuis une dizaine d'années, la théorie de la « décohérence » aura permis cette réconciliation.

Remerciements

Je tiens à remercier ici tous ceux qui m'ont accompagnée dans l'élaboration et la conduite de ce passionnant travail de recherche.

Tout d'abord, je souhaite remercier le professeur Jacques Jaussaud, pour s'être engagé dans ce projet et avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche en me témoignant sa confiance. Ensuite mes sincères remerciements vont au maître de conférences David Ospital qui aura, par sa curiosité et son ouverture d'esprit contribué à initier ce projet. Son soutien et ses encouragements ont grandement contribué au plaisir de conduire cette recherche.

J'ai une profonde gratitude pour le conseil d'administration et la direction de Surfrider Foundation Europe pour avoir osé innover à travers ce projet. Je remercie vivement tous les bénévoles pour leur temps, leur énergie et leur dévouement à incarner leurs engagements à qui ce travail est dédié. J'ai une pensée aussi pour toute l'équipe salariée de SFE qui s'est montrée disponible, coopérative et curieuse à toutes les étapes de ce travail. Je remercie particulièrement Xénia et Magali pour leur détermination, et Antoine et Sabine pour leur aide précieuse dans la compilation des données comptables.

Je remercie chaleureusement tous les membres du comité de recherche action qui se sont montrés très disponibles, très attentifs et surtout très critiques sur les différentes étapes de ce travail lors de nos quatre rencontres. Leurs contributions à la fois très libres et bienveillantes auront grandement contribué à la qualité de production de ce travail. Cette expérience fut particulièrement riche et stimulante pour moi.

Je remercie chaleureusement Michel Chauvière⁶ dont la rencontre impromptue fût humainement et intellectuellement très stimulante. Je remercie Matthieu Hély⁷ pour sa pensée vive, son non-conformisme et sa réactivité dans les échanges que l'on a pu avoir.

⁶ Sociologue, directeur de recherche au CNRS, membre du Centre d'étude et de recherche de sciences administratives et politiques (CERSA), CNRS/Paris II.

⁷ Sociologue, maître de conférences à l'IDHES CNRS/Université Paris Ouest-Nanterre.

J'ai une pensée toute particulière pour tous mes relecteurs, famille et amis, qui ont patiemment contribué à rendre la lecture de ce travail plus agréable. Un immense merci à vous tous.

Enfin, j'ai une pensée toute spéciale pour Tom qui est arrivé au milieu de l'élaboration de cette recherche. Je remercie affectueusement Stéphane, Lucas et Tom qui ont partagé les moments de joie et de doute dans la longue et passionnante construction de ce travail.

Résumé

L'ONG Surfrider Foundation Europe (SFE) s'interroge sur son modèle d'organisation, le rôle et la place de l'action bénévole après une très forte phase de professionnalisation. Autour de la question de la construction du sens pour les individus et les organisations, nous regarderons comment les processus de professionnalisation sont susceptibles de transformer le projet associatif. Ces transformations et ce changement de nature peuvent être source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles. L'étude de ce cas unique nous permettra de proposer un modèle de pilotage qui tient compte de la spécificité et de la complexité des organisations associatives. Ces situations hybridées de travail, entre contributions de travail salarié, inscrites sous le registre de l'échange marchand, et contributions de travail bénévole, inscrites sous le registre du don, sont particulièrement riches d'enseignements pour d'autres « situations de gestion » (Girin, 1990).

Mots clés : organisations associatives, action bénévole, professionnalisation, construction du sens.

Summary

The NGO Surfrider Foundation Europe questions its organisational model and more specifically the role and the place of volunteer action after a strong phase of professionalisation within the organisation. Regarding the question of the « *sensemaking* » both for the individuals and for the organisations, we will study how the processes of professionalisation are likely to transform the project of the association. These transformations and this change of constitution could either be a source of meaning or a loss of meaning for the volunteers. The study of this unique case will allow us to offer a steering model that will take into account the specifics and complexity of the associative organisations. These hybridized work situations, benefitting from paid employment input (registered as trade exchange) and from volunteer work input (registered as donation) are particularly instructive for other management situations (Girin, 1990).

Key words: associative organisations, volunteer action, professionalisation, sensemaking.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	13
PARTIE 1. LE CONTEXTE THEORIQUE.	22
INTRODUCTION PARTIE 1.....	23
<i>Chapitre 1. L'action bénévole à l'échelle de l'individu.....</i>	<i>26</i>
Introduction chapitre 1.....	26
I. L'acte social de bénévolat	28
II. La motivation des bénévoles.....	48
III. La théorie de l'engagement : s'engager dans l'action une question de circonstances ?.....	62
IV. Motivation et engagement deux notions complémentaires clés pour comprendre l'action bénévole dans les associations	67
Conclusion Chapitre 1.....	69
<i>Chapitre 2. Au cœur de la relation bénévole-organisation, trois notions fondamentales : le don, la relation contrôle-confiance, et la construction du sens.....</i>	<i>70</i>
Introduction chapitre 2.....	70
I. Le don comme « raison identitaire » entre l'association et ses membres ?	72
II. La confiance, un moteur indispensable entre l'organisation associative et le bénévole ?.....	82
III. La question du sens pour l'individu bénévole et l'organisation associative	97
Conclusion du chapitre 2.	106
<i>Chapitre 3. La gestion de l'action bénévole par les organisations associatives</i>	<i>107</i>
Introduction du chapitre 3.....	107
I. Les ONG : description et typologie.....	109
II. Transformations et évolutions du secteur associatif : institutionnalisation, professionnalisation et « raison gestionnaire et managériale »	126
III. Impact des transformations et des évolutions du secteur associatif sur l'action bénévole.....	145
Conclusion du chapitre 3	151
PARTIE 2. PROTOCOLE DE RECHERCHE	152
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....	153
<i>Chapitre 4. Cheminement de la recherche et démarche épistémologique.....</i>	<i>155</i>
Introduction chapitre 4.....	155
I. Du terrain à l'objet de recherche	157
II. La posture épistémologique est guidée par l'objet et la question de recherche	169
Conclusion chapitre 4	187
<i>Chapitre 5. La description détaillée du cas.....</i>	<i>188</i>
Introduction chapitre 5.....	188
I. Origine et objet social	190
II. Les parties prenantes internes : la communauté, les membres, les bénévoles, les salariés.....	195
III. Le modèle financier du cas et ses parties prenantes externes.....	217

IV.	Entre organisation du travail et organisation du pouvoir, quelle gouvernance à SFE ?	218
V.	La difficile européanisation d'une organisation régionale	220
VI.	Historique de la professionnalisation du cas	223
	Conclusion chapitre 5	226
Chapitre 6.	<i>Dispositif méthodologique</i>	227
	Introduction chapitre 6	227
I.	Démarche de production et de recueil de données	229
II.	Processus d'analyse des données	250
III.	Questions de validité de la recherche	264
	Conclusion chapitre 6	267
PARTIE 3. ANALYSE DES MATERIAUX COLLECTES ET RESULTATS		268
	INTRODUCTION DE LA PARTIE 3	269
Chapitre 7.	<i>Analyse à l'échelle des situations significatives</i>	271
	Introduction chapitre 7	271
I.	Modalités de présentation de l'analyse à l'échelle de la situation	273
II.	La place des bénévoles dans une organisation associative institutionnalisée	276
III.	L'émergence des professions et la salarisation : source d'aliénation ou d'émancipation ?	311
IV.	Des pratiques de travail à l'organisation du pouvoir : les bénévoles au service de la gestion ?	385
	Conclusion Chapitre 7	431
Chapitre 8.	<i>Analyse croisée des situations</i>	432
	Introduction du chapitre 8	432
I.	Faire émerger des éléments constitutifs du sens de l'action bénévole pour produire des résultats intermédiaires	434
II.	Elaboration de résultats intermédiaires : condensation et catégorisation des résultats primaires	453
	Conclusion chapitre 8	474
Chapitre 9.	<i>Discussion et généralisation des résultats</i>	475
	Introduction chapitre 9	475
I.	Proposition d'un modèle de pilotage de l'action bénévole dans une organisation associative qui se professionnalise	477
II.	Première étape : Questionner le degré et la nature de la professionnalisation de l'organisation associative	480
III.	Deuxième étape : Caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole	486
IV.	Troisième étape : Conduire les préconisations fondamentales	489
	Conclusion du chapitre 9	505
CONCLUSION GENERALE		506
I.	Les principaux apports	507
II.	Limites et prolongements de la recherche	510
BIBLIOGRAPHIE		513
Liste des tableaux		530

LISTE DES FIGURES	534
LISTES DES GRAPHIQUES	536
LISTE DES ILLUSTRATIONS	536
LISTE DES SOURCES DOCUMENTAIRES SUR CD ROM : ANNEXES ET ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS	537
SITOGRAFIE	538
TABLE DES MATIERES	542

Liste des sigles

AG : Assemblée générale

BD : Bénévole Dirigeant

BO : Bénévole Opérationnel

CA : Conseil d'administration

CAC : Commissaire Aux Comptes

CD : Chapterdays

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CESER : Conseil Economique Social Environnemental Régional

CNTE : Conseil National de la Transition Energétique

COMOP : COMité OPérationnel des antennes

DP : Délégué du personnel

ISBL : Institution Sans But Lucratif

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OPRA : OPération de Recrutement d'Adhérents

SD : Salarié Dirigeant

SFE : Surfrider Foundation Europe

SO : Salarié Opérationnel

Y&R : Agence de communication Young et Rubicam

Introduction générale

Trois secteurs composent essentiellement notre société aujourd'hui. Le secteur public qui rassemble tous les services concentrés et déconcentrés de l'État. Le secteur marchand qui comprend les entreprises, le marché. Et un troisième secteur, constitué de ce qui ne rentre pas dans les deux premiers, et dans lequel on trouve notamment les associations, et les ONG. Ces organisations sont des espaces de travail bien spécifiques, particulièrement en lien avec la diversité des personnes qui les composent. La question de l'organisation du travail dans ces structures et de la pluralité des acteurs qui y contribuent, est le thème de notre recherche.

Le thème de notre recherche

Les ONG sont aujourd'hui des acteurs incontournables de la société. Nous nous intéresserons ici particulièrement au travail au sein de ces organisations associatives. Sans négliger le cadre contextuel de ces pratiques, nous étudierons spécifiquement la cohabitation des contributions de travail salarié, inscrites dans le registre de l'échange marchand, et les contributions de travail bénévole, inscrites dans le registre du don (Mauss, 1923). Ce cadre spécifique de « situation de gestion »⁸ (Girin, 1990) s'insère dans une dynamique plus globale de transformation de ces organisations associatives. Elles sont en effet acteurs et sujets de processus souvent désignés sous le terme polymorphe de « professionnalisation ». On peut souligner aussi que cette « situation de gestion » s'inscrit dans un contexte d'émergence de nouvelles formes d'engagement (Ion, 2005) : d'un côté, avec l'horizontalisation des rapports sociaux, on assiste à l'émergence du bénévolat informel (exécuté hors structure), et de l'autre côté, avec le soutien des pouvoirs publics, se dégage l'essor du volontariat de service civique, ou autrement dit une forme de professionnalisation du bénévolat (Simonet, 2010).

⁸ « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990).

Ce travail doctoral a donc pour objet de recherche l'étude des effets de la professionnalisation sur l'action bénévole dans les associations de défense des droits. L'objectif de ce travail est d'identifier dans les modes organisationnels générés par la professionnalisation, ceux qui sont source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles. Cette thématique de recherche est initiée par une problématique issue du terrain, spécifiquement de l'ONG Surfrider Foundation Europe. Après une très forte phase de professionnalisation, l'ONG s'interroge sur le rôle et la place de l'action bénévole dans son projet associatif professionnalisé. Cette interrogation et cette préoccupation surviennent à un moment où l'ONG est susceptible d'internationaliser davantage son action en Europe et donc de franchir une autre étape dans sa professionnalisation.

L'intérêt de notre recherche

Ce travail présente un intérêt pour les Sciences de Gestion à plusieurs titres.

Tout d'abord, la connaissance du fonctionnement des associations demeure très incomplète (Hoarau et Laville, 2008). « *Les pratiques de ces organisations en matière de GRH restent à analyser de façon plus approfondie* » (Valéau, 2013). En effet, les sociologues et les économistes contribuent largement à l'étude du fonctionnement des associations, mais la gestion des associations demeure encore en tant que telle, « *un angle mort* » (Hoarau et Laville, 2008).

Ensuite, l'étude du processus de professionnalisation, en tant que tel, dans cette discipline, permettra de compléter les nombreuses approches⁹ (Wittorski, 2008 ; Tourmen, 2007, Hughes, 1996) qui se proposent de cerner cette notion encore floue.

Enfin, l'observation des pratiques au sein de l'association permet d'étudier dans leur contexte des formes d'hybridation de travail. Ainsi, la cohabitation de contributions de travail très asymétriques, comme entre salariés et bénévoles, peut présenter un double apport managérial. Tout d'abord, les enseignements que nous tirerons de cette étude de cas sont susceptibles d'intéresser d'autres organisations associatives. Ensuite, ils peuvent aussi intéresser d'autres « situations de gestion » qui impliquent des formes de travail asymétriques comme par exemple des espaces de concertation publics, des espaces de démocratie participative locale, etc.

⁹ En sciences de l'éducation et en sociologie du travail particulièrement.

La question de recherche et le cadre conceptuel choisi

L'ensemble de cette réflexion nous a conduits à formuler notre question de recherche comme suit : « Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG ? » Un des membres du comité de recherche action s'est interrogé sur la formulation de la question : « pourquoi avoir utilisé les termes « garder le sens », est ce que le sens se perd ? ». Le sens de l'action bénévole est susceptible de se perdre avec le développement de l'organisation associative. Ou plutôt, les rapports d'équilibre entre les acteurs et les modes organisationnels, quand une organisation associative se professionnalise, sont susceptibles d'altérer la construction collective de sens nécessaire à l'action bénévole. Cette thèse propose donc une démarche et une réponse managériale pour garder ou intégrer le sens de l'action bénévole dans un projet associatif qui s'est professionnalisé.

Nous essaierons donc de comprendre pourquoi et comment le sens de l'action bénévole est susceptible de se perdre quand une organisation associative se développe, se professionnalise. Cette dynamique de construction du sens, individuelle et collective, est susceptible de s'altérer pour des raisons conjoncturelles et structurelles inhérentes au processus de professionnalisation.

Conjoncturelles tout d'abord, car on ne peut ignorer le contexte dans lequel les associations se développent et se professionnalisent. La « privatisation » du public et la « publicisation » du privé (Hély, 2008) sont concomitants de l'émergence de l'économie sociale et solidaire dans laquelle les pouvoirs publics incluent les associations. Cette dynamique génère un processus de professionnalisation qui peut être perçu de deux manières. On peut y voir d'un côté, la reconnaissance de ces productions de travail (salariés et bénévoles) portées par les associations en terme d'utilité sociale (Laville, 2008). On peut y voir d'un autre côté, la sous-traitance du service public à bas coût à ces opérateurs bon marché (Simonet, 2010). Le secteur marchand tisse des liens toujours plus forts avec le tiers secteur et réciproquement. Cette dynamique contribue à la privatisation des ressources financières des associations, et ce, avec les encouragements de la puissance publique¹⁰. Bien entendu, cette privatisation des ressources n'est pas sans impact sur l'action bénévole. L'intégration de la gestion et l'avènement du management amènent des outils et des modes de production sources d'une certaine efficacité,

¹⁰ On voit en effet fleurir les remises de prix pour les mécénats les plus méritants par les différents services ministériels ou encore les encouragements produits aux associations pour diversifier leurs ressources c'est-à-dire auprès d'autres types de bailleurs que les bailleurs publics (grand public, fondations, partenaires privés).

mais l'introduction de ces méthodes et pratiques n'apporte pas que des solutions opérationnelles et organisationnelles. Elle importe aussi indirectement les valeurs de l'idéologie (profit, performance, etc.) qui les a conçues et peut générer un conflit de valeurs au sein d'un secteur qui s'est défini comme non lucratif (Chauvière, 2009). Cette problématique n'est d'ailleurs pas le propre de l'association. On le voit aussi dans les petites entreprises (Everaere, 2011 ; Greiner, 1972) ou dans le secteur public. Valéau (2013) souligne néanmoins que, dans l'associatif, le conflit est plus fort tant les principes diffèrent des valeurs militantes du départ.

Il y a des dimensions structurelles propres à chaque organisation, en fonction de son histoire et de son objet social ou encore des acteurs et des personnalités qui la constituent. Il y a aussi la question de l'organisation du travail, du pouvoir à travers la vie politique et démocratique de l'organisation associative. Les niveaux de professionnalisation des personnes, des activités, ou de l'organisation sont autant de facteurs qui influent les modes organisationnels conduits. La dimension d'employeur de ces organisations ou encore l'intégration de salariés pour réaliser une partie du travail, sont également des facteurs déterminants. L'organisation des ressources humaines, la teneur des activités (sociales, culturelles, de loisirs, de défense des droits, etc.), la dimension internationale ou pas de ces activités, la taille de l'organisation, son âge, le degré de technicité de ses tâches, etc., sont autant de facteurs susceptibles d'impacter positivement ou négativement l'action bénévole.

Enfin, pour cerner notre objet de recherche et l'appréhender dans son entièreté et sa complexité, il importe aussi de se placer du point de vue de l'individu. Il importera donc dans ce travail de bien comprendre l'acte social de bénévolat. S'il se définit avant tout comme un don de temps, la question de la motivation (Clary et al., 1998 ; Dubost, 2007 ; Penner, 2002) des personnes pour devenir bénévoles et pour le rester sera une question essentielle. Par ailleurs, nous nous inscrivons dans le registre de l'action, aussi nous intégrerons la théorie de l'engagement pour comprendre comment un individu s'engage dans l'action (Lewin, 1951 ; Beauvois et Joule, 1998).

La relation entre cet acte social précis et l'organisation associative sont bien spécifiques. Elle implique de comprendre le paradigme du don. « *C'est par le don que se noue le pacte associatif* » (Caillé, 1998). Les enjeux de contrôle et de confiance entre une personne non soumise à subordination et une structure professionnelle sont majeurs pour comprendre la relation. Notre propos est aussi de revenir à ce qui fait sens pour faire association. Aussi, la

question de la construction collective ou individuelle du sens (Weick, 1995) éclairera les liens entre l'organisation associative et la personne bénévole.

La conduite de notre travail empirique

Pour conduire cette recherche, nous avons adopté un protocole de recherche bien spécifique.

Nous sommes dans le cadre d'une étude de cas. On se situe dans un cas intrinsèque, c'est-à-dire que le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David, 2003). Le cas ici n'est pas seulement choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, « *mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt* » (Stake, 1998). L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues a priori, soient mobilisées non pas « pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur le cas étudié (David, 2004).

Il importe ensuite de comprendre notre lien avec le terrain de recherche. Comme le dit Wacheux (1996), l'intervention du chercheur dans l'organisation doit toujours être négociée. Dans notre cas, le chercheur a précisément dû négocier son « retrait », car il fait partie de l'équipe de direction du cas. S'il est vrai que le chercheur a une relation intersubjective très forte au terrain, il est vrai aussi qu'il s'est fondu dans le paysage et qu'il n'a pas été perçu comme une perturbation. Le chercheur est membre du groupe qu'il étudie. Nous sommes donc dans une approche ethnométhodologique. Nous avons choisi de travailler en qualitatif étant donné ce que nous souhaitons observer : les relations entre les acteurs et les représentations des acteurs. Le cadre de notre étude de cas et les préoccupations du terrain de recherche nous ont invités à inscrire ce travail dans le cadre d'une recherche action, car nous souhaitons interagir avec le terrain. « *La richesse des méthodes interactives résulte de la prise en compte des théories implicites des acteurs dans le processus de compréhension et de la spécificité du contexte dans lequel elles se construisent.* » (Wacheux, 2005). Elles impliquent également des enjeux réflexifs majeurs à gérer pour le chercheur. C'est pourquoi nous avons mis en place un cadre méthodologique bien spécifique conformément aux travaux de Girin (1990) : « *une instance de contrôle* » constituée des pairs pour gérer l'« extériorité » de l'approche du chercheur, « *une instance de gestion* » pour gérer l'inférence du chercheur avec le terrain et « *une mémoire de la recherche* » pour gérer l'« intériorité » de l'approche du chercheur. Nous allons revenir ici sur l'instance de gestion qui s'est traduite dans notre cas par la création d'un comité de recherche

action. Ce comité est une pierre angulaire de la construction de ce travail. Constitué de six personnes dont quatre types d'acteurs clés du cas et deux chercheurs, il a grandement contribué à nourrir notre travail en favorisant à la fois l'articulation de la démarche scientifique et des préoccupations propres au cas, ainsi que le travail réflexif et le partage des construits de recherche « chemin faisant ». Toutes les étapes de ce travail ont été présentées, discutées et validées par le comité de recherche action. Il s'est réuni à quatre reprises.

Pour conduire notre investigation du terrain, nous avons sélectionné au final quatorze situations significatives au sein du cas mettant en scène un événement de professionnalisation ayant un effet sur l'action bénévole. Nous avons choisi de nous appuyer sur la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954). Pour analyser ces situations, nous avons procédé à une triangulation des données en nous appuyant sur une importante ressource documentaire¹¹, sur l'observation participante et sur la conduite de trente-cinq entretiens semi-directifs. Notre méthode d'analyse repose essentiellement sur l'analyse de contenu. Cette analyse s'est déroulée en deux étapes. Une première étape, à l'échelle de la situation, pour dégager des résultats primaires sur l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole et des préconisations primaires. Ces préconisations primaires visent à limiter les effets négatifs et favoriser les effets positifs. Puis nous avons conduit, lors d'une deuxième étape, une analyse croisée des situations pour produire des résultats intermédiaires propres au cas. Ils nous ont permis de dégager des apports managériaux spécifiques à SFE. Le travail de condensation et de catégorisation entrepris nous a en effet permis de dégager des préconisations fondamentales et de les hiérarchiser par rapport au contexte du cas. Enfin, nous avons proposé, dans le cadre d'une « *généralisation analytique* » (Yin, 2003b) un modèle de pilotage qui reprend les principaux apports managériaux susceptibles d'intéresser d'autres organisations associatives. Ce modèle fait l'objet d'une discussion et représente le résultat final de notre recherche.

¹¹ Nous avons eu un accès total au terrain sans aucune restriction et aucune demande d'autorisation que ce soit pour les sources documentaires ou pour l'accès aux acteurs. Nous avons aussi toutes nos notes de praticien et tous les courriels que nous avons reçus lorsque nous étions en poste au sein du cas. Ce matériau « plus vivant » que les autres écrits s'est avéré précieux pour identifier les situations pertinentes. Il a aussi permis de garder une trace de l'« émotion » des acteurs à chaud dans certains échanges passés, permettant d'accéder à la représentation que les acteurs pouvaient se faire de certains événements.

Les principaux résultats

Notre travail se propose d'apporter des éléments de réponse sur les modes organisationnels à développer pour « garder le sens » de l'action bénévole dans le contexte que l'on vient de décrire. Notre thèse permet d'apporter des éléments de gestion à la littérature sur les processus de professionnalisation mais aussi des apports managériaux sur la coordination du travail dans les associations. Notre travail met à jour les spécificités des contributions de travail bénévoles et leur interaction avec les salariés. Nos résultats soulignent particulièrement le risque de déconnexion de ces deux productions de travail au sein de l'organisation associative. Les deux familles d'acteurs, salariés et bénévoles, à la base de la conduite du projet associatif professionnalisé, sont dans des dynamiques et des logiques d'action différentes et bien spécifiques qui nécessitent une coordination et une gestion adaptée. Nous proposons un modèle de pilotage pour ces organisations complexes (Valéau, 2003) que sont les associations professionnalisées qui souhaitent conserver ou développer l'action bénévole. Ce modèle se propose d'intégrer notamment les dimensions liées à l'hybridation de l'exercice du travail dans le cas associatif. Les contributions salariées exécutées dans un cadre marchand et les contributions bénévoles dans un cadre de don sont une hybridation riche d'enseignement pour d'autres types de « situations de gestion » (Girin, 1990) similaires que nous évoquerons dans les prolongements à la fin de cette thèse.

L'architecture de la thèse

L'architecture de notre recherche repose sur trois parties.

Une première partie propose de dresser le cadre conceptuel de notre recherche. Trois approches structurent notre réflexion.

Tout d'abord nous tâcherons de comprendre l'acte de bénévolat du point de vue de l'individu. Il s'agit de définir ce qui rentre dans le champ du bénévolat et qui sera le cadre de notre investigation. Puis nous nous intéresserons à comprendre quels sont les leviers de motivation pour devenir bénévole et pour le rester. La théorie de l'engagement nous permettra de comprendre comment un individu, quelles que soient ses croyances, s'engage dans l'action.

Ensuite, nous nous intéresserons à la spécificité de la relation entre le bénévole et l'organisation associative à qui il donne son temps. Le paradigme du don (Godbout, 2000) nous permettra

d'avoir une lecture de cette forme de lien différente de celle traditionnellement proposée par l'holisme et l'individualisme méthodologique. Nous comprendrons que la logique de don inscrit le bénévole dans une très forte logique de lien social. Nous tâcherons ensuite de traiter les questions de contrôle et confiance qui se posent dans ce lien sans rapport de subordination. Enfin, le processus d'« enactment » proposé par Weick (1995), nous permettra d'aborder les problématiques relatives à la construction du sens. Comment les individus donnent-ils du sens à leurs actions ? Et comment les organisations parviennent-elles ou non à construire du sens ?

Enfin, nous approfondirons la notion d'ONG et d'association. Nous nous intéresserons spécifiquement aux différentes transformations dont elles sont sujets et objets. Nous dissocierons les différents processus d'« institutionnalisation », de « professionnalisation » et de « logique gestionnaire ». Nous verrons en quoi ces différents processus ont des effets positifs ou négatifs sur l'action bénévole.

La deuxième partie de cette thèse expose le protocole de recherche.

Nous commencerons par préciser notre cheminement parti du terrain jusqu'à la construction de notre objet de recherche et du rôle de chercheur. Nous verrons que notre objet de recherche et notre position de chercheur inscrivent notre démarche dans une approche clairement constructiviste. L'enjeu réflexif de ce travail nous aura conduit à développer un cadre méthodologique bien spécifique qui sera aussi détaillé dans ce chapitre.

Nous ferons ensuite une présentation détaillée du cas. Nous verrons son histoire et comment s'organisent les relations entre les différentes parties prenantes internes et particulièrement les bénévoles. Ce travail nous amènera à réaliser une chronologie de la professionnalisation du cas basée sur des éléments quantitatifs et qualitatifs.

Nous finirons cette partie par l'exposé détaillé de notre dispositif méthodologique. Nous présenterons notre démarche de production et de recueil de données ainsi que notre processus d'analyse. Puis nous discuterons les questions de validité de notre recherche.

La troisième partie s'attache à développer l'analyse des matériaux collectés et nos résultats.

Nous commencerons par présenter des résultats primaires issus de l'analyse à l'échelle de la situation. C'est le chapitre le plus volumineux de cette thèse. Il est vrai aussi que c'est le cœur de notre matériau de travail. Nous avons aussi tenu à ce que le lecteur puisse avoir des éléments détaillés pour favoriser son regard critique.

Nous procéderons ensuite à une analyse croisée des situations pour proposer une analyse sur le sens et une analyse plus systématique de condensation et catégorisation des résultats primaires. Ces résultats intermédiaires sont particulièrement pertinents pour le cas et proposent des préconisations fondamentales spécifiques à conduire pour SFE.

Nous terminerons par la proposition d'un modèle de pilotage. Il s'agit de tirer les enseignements opérationnels de notre étude cas pour dégager des apports managériaux susceptibles d'intéresser d'autres organisations associatives.

Partie 1. Le contexte théorique.

Introduction partie 1.

Cette première partie se propose de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Nous avons construit notre revue de littérature autour de notre question de recherche : « Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG ? ». Notre propos est donc de comprendre les ressorts de l'action bénévole et ce qui la caractérise. Nous chercherons à comprendre et à préciser le processus de professionnalisation du secteur associatif. Nous essaierons de voir dans la littérature les liens qui ont pu être faits concernant l'impact de ce processus sur l'action bénévole. Par ailleurs, l'inscription de notre recherche dans le fait associatif et l'acte de don de temps du bénévole nous amèneront à bien caractériser les dimensions très spécifiques de ces formes de relation : entre organisation associative et acte de bénévolat.

Aussi pour traiter l'ensemble de ces sujets, nous avons organisé notre revue de littérature en trois chapitres.

Le premier chapitre a vocation à définir et caractériser l'acte de bénévolat en l'abordant à l'échelle de l'individu. L'acte de bénévolat est une action bien spécifique dont la délimitation du champ fait débat. Nous tâcherons donc de clarifier le cadre dans lequel s'inscrit notre recherche en nous appuyant sur l'approche des sociologues (Ion, 2005; Simonet, 2010) et des économistes (Archambault, 2012) notamment. Par ailleurs, notre propos se place sous le registre de « l'action » bénévole. Aussi, ce premier chapitre va préciser ce qui suscite le passage à l'acte d'une personne pour devenir et rester bénévole. A ce titre, nous nous intéresserons aux théories de la motivation (Dubost 2007 ; Penner, 2002) et à la théorie de l'engagement (Beauvois et Joule 1987).

Le deuxième chapitre se propose de circonscrire les notions fondamentales au cœur de la relation spécifique entre l'individu bénévole et l'organisation associative à laquelle il offre son don de temps. Nous verrons dans cette partie que le paradigme du don (Mauss, 1923) est une clé de lecture essentielle à la compréhension du fait « bénévole » (Godbout, 2002) et du fait « associatif » (Caillé, 1998). Nous verrons ensuite que les types de relation entre un individu bénévole, totalement libre et non soumis à subordination, et son organisation associative génèrent des questions de confiance, de contrôle et de recours à la contractualisation pour tenter

notamment d'encadrer cette activité. Nous terminerons ce chapitre sur la question de la construction du sens pour l'individu et sur la construction collective du sens au sein de l'association. L'environnement faible (Cadin et al., 2003) du terrain associatif amène les individus sans repères fixes à être constamment en recherche de sens (Weick et Berlinger, 1989).

Le troisième chapitre va se placer à l'échelle de l'organisation associative pour comprendre comment elle gère l'action bénévole. Notre objectif sera de proposer une définition de ces acteurs du tiers secteur (Ryfman, 2010), de revenir sur leur histoire et de décrire le contexte dans lequel ils évoluent aujourd'hui. Nous nous intéresserons aux processus de professionnalisation dont les organisations associatives sont à la fois sujet et objet. Nous verrons que la dénomination usuelle de professionnalisation, communément utilisée dans le langage courant, abrite en fait différents types de transformations. Nous distinguerons donc les processus d'institutionnalisation (DiMaggio et al., 1991), de « professionnalisation » (Wittorski, 2008 ; Hély, 2004) et de « logique gestionnaire » (Chauvière, 2009). Nous verrons que ces processus sont fortement interdépendants et qu'ils ont des impacts et des effets différents sur l'action bénévole.

Figure 1 : Logique d'articulation de la partie 1.



Chapitre 1. L'action bénévole à l'échelle de l'individu

Introduction chapitre 1.

Notre question de recherche se propose d'aborder l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole. C'est bien sous le registre de l'action que s'organise notre propos. L'objectif de ce travail est de comprendre, puis de concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée à l'attention d'un public spécifique : les bénévoles. Aussi, ce chapitre se propose de revenir sur les ressorts de l'action bénévole et de se placer du point de vue de l'individu.

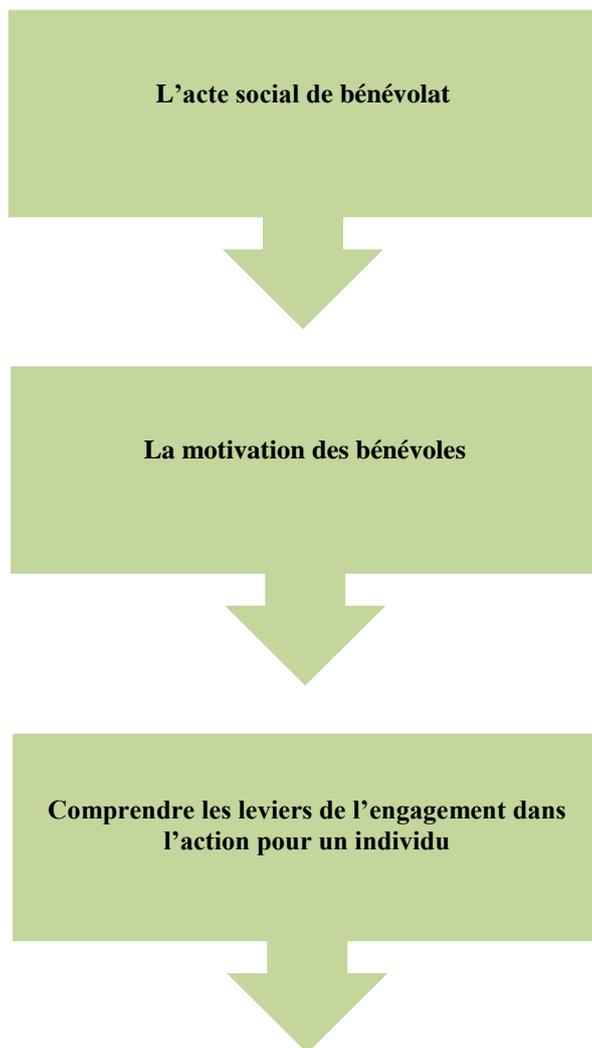
Tout d'abord, nous définirons ce qui est du registre du bénévolat. Nous distinguerons les différentes formes d'engagements volontaires et préciserons celles qui rentrent dans le champ du bénévolat et celles qui font débat. Nous prendrons le temps de circonscrire les approches des économistes et des sociologues à propos de l'acte social de bénévolat. Ces différentes approches permettront de nourrir notre regard respectivement d'éléments quantitatifs et d'éléments plus qualitatifs et conceptuels sur cette construction sociale. Nous verrons à travers ces différents regards que le bénévolat est en constante évolution dans un contexte social et politique en mouvement.

Ensuite, nous aborderons la question de la motivation pour comprendre l'acte de bénévolat. Nous nous intéresserons aux facteurs de motivation qui amènent un individu à devenir bénévole et ceux qui amènent à le rester. Nous verrons que ces facteurs ne sont pas les mêmes. Nous conclurons par une approche synthétique des facteurs de motivation sur lesquels les organisations associatives ont un levier d'action possible à l'égard des individus bénévoles. En effet, certains facteurs sont du registre personnel des individus alors que d'autres sont à la portée d'une organisation. Ils seront donc riches d'enseignement pour les structures associatives.

Enfin, pour compléter l'approche de notre objet de recherche, inscrit sous le registre de « l'action » bénévole, notre intérêt se portera sur l'engagement dans l'action (Lewin, 1947). La théorie de l'engagement (Beauvois et Joule, 1987) offre une lecture qui nous paraît tout à fait appropriée à la question du bénévolat. En effet, selon cette théorie, ce ne sont pas nos idées qui nous engagent mais nos actes. Nous présenterons donc les ressorts de cette approche et nous

verrons en quoi elle offre une clé de lecture pertinente pour les organisations associatives pour « capter » l'action bénévole en leur sein.

Figure 2 : Logique d'articulation du chapitre 1.



I. L'acte social de bénévolat

Un certain nombre de concepts et notions sont associés au mot « bénévolat ». Définir ce qu'est le bénévolat s'avère plus complexe qu'il n'y paraît. Lorsque l'on parle de bénévolat ou d'activité bénévole, il est important d'en définir les différentes approches selon les disciplines qui ont étudié ce type d'activité. De plus, le contexte culturel dans lequel se déroule le bénévolat peut aussi jouer un rôle important sur sa définition et la perception de la population concernée.

1) Définir le champ du bénévolat

Ce concept est relatif à une action, un travail ou une activité gratuite que l'on exerce de bonne volonté¹². Plus généralement lorsque l'on parle de bénévolat, on s'intéresse au bénévolat associatif qui peut se définir comme « une action libre sans rémunération pour la communauté » (Ferrand-Bechmann, 2002).

A la notion de « bénévolat » est souvent associée la notion de « volontariat ». Ces deux notions pourtant différentes ont en commun la liberté (engagement de son plein gré), le désintéressement (gratuit pour le bénévolat, une indemnité journalière pour le volontariat), un engagement au profit des autres (ni sa famille, ni ses amis), dans l'intérêt général, souvent dans un cadre organisé.

Ainsi l'activité bénévole est un travail exercé gratuitement qui doit être distingué d'une activité de loisir. En effet, il peut souvent y avoir confusion entre participation bénévole dans un objectif de loisir et travail bénévole. La distinction entre travail bénévole et loisir repose en général sur le critère de la tierce personne (Hawrylshyn, 2005). La personne présumée bénévole peut-elle être remplacée par un salarié ? Si oui, il s'agit d'un travail bénévole, si non, d'un simple membre de l'association. Ainsi, on distinguera ceux qui donnent des leçons de football de ceux qui pratiquent le football, ceux qui organisent un évènement, de ceux qui participent à l'évènement. On fait la différence entre les membres de l'association et les bénévoles de

¹² Origine étymologique du mot vient du latin *benevolus*, bonne volonté.

l'association. Les premiers adhérant à l'objet de l'organisation, les seconds produisant de la valeur pour l'organisation. On peut même parfois parler d'usagers ou de bénéficiaires et pas seulement de membres dans le cas d'organisations mutualistes ou coopératives par exemple.

Cette distinction entre participation et travail bénévole peut être assez confuse dès lors qu'il s'agit d'une activité militante. Prenons deux exemples : celui d'une association de loisir, de tennis par exemple, qui organise une manifestation sportive qui prendra la forme d'un tournoi, et celui d'une association de protection des droits qui prendra la forme d'une manifestation portant sur des revendications politiques. Dans le premier cas, la distinction entre les joueurs de tennis, qui sont membres de l'association et les arbitres et les entraîneurs de tennis qui donnent de leur temps à l'association et en font bénéficier les membres, est assez aisée à faire. Certains produisent de la valeur qu'ils donnent à l'association, alors que d'autres en bénéficient. Les membres, dans ce cas, sont dans le domaine du loisir, donc dans une démarche de consommation, de bénéfice personnel alors que les autres, les bénévoles, sont dans une contribution personnelle pour un intérêt collectif. Dans le deuxième exemple, la distinction est moins aisée. En effet, la participation des membres de l'association à la manifestation ne relève pas d'un acte simple de consommation ; par leur présence ils contribuent au projet collectif de porter des revendications. Ainsi d'une manière différente, les bénévoles qui ont donné de leur temps pour organiser la manifestation, les participants (dans ce cas les membres militants) contribuent à produire de la valeur pour l'association. Et ils ne peuvent pas être remplacés par une tierce personne, car ils sont individuellement porteurs d'un engagement auquel aucun salarié ne peut se substituer. On voit donc ici la limite du critère proposé par Hawrylyshyn pour délimiter le bénévolat.

On parle également de travail bénévole formel et informel. Ainsi, dans le premier cas, on distingue l'activité bénévole qui est réalisée dans un organisme, qu'il soit associatif ou autre. Alors que le bénévolat informel renvoie aux services spontanément rendus au sein de la famille, entre voisins, ou directement à la collectivité en dehors de toute structure. Ce type de bénévolat a été notamment étudié par Prouteau et Wolff (2003). Tout ce qui a trait au travail domestique effectué sans rémunération au sein de son propre ménage n'est pas considéré comme du bénévolat. Les points de vue peuvent être divergents pour ce qui se rapporte à une aide apportée à sa famille habitant ailleurs comme le rappelle Archambault¹³ (2012).

¹³ E. Archambault a été invitée aux Cafés de la statistique le 13 mars 2012 sur le thème « le travail bénévole ». Son point de vue a été repris dans la synthèse des débats (Edith Archambault, 2012).

Au sein du travail bénévole formel, on peut encore délimiter plusieurs types d'activités bénévoles : les bénévoles indemnisés, les bénévoles salariés (Prouteau et Wolff, 2004). La notion de travail bénévole est souvent opposée au travail salarié, c'est-à-dire rémunéré. En effet, à l'action bénévole est associée la notion de gratuité. Il y a pourtant trois cas que l'on peut différencier dans le cadre de contreparties en échange d'un travail bénévole. Le bénévole qui se voit rembourser les frais qui ont été occasionnés par son activité au sein de l'association. Ce cas est fréquent et ne pose pas question quant à la dimension gracieuse du service donné par le bénévole, car ce remboursement permet que l'activité du bénévole ne lui coûte pas au-delà du temps investi. Il reste deux cas plus complexes : le bénévole indemnisé et le bénévole salarié.

Le bénévole indemnisé est le bénévole qui se voit verser une indemnisation en compensation de son activité pour l'association. Cette pratique est courante même si elle expose l'association au risque de requalification en contrat de travail ce qui entraîne alors le paiement des charges sociales et des taxes relatives à l'emploi d'un salarié. Dans ces conditions peut-on considérer les services rendus relève du champ du bénévolat ? Il est difficile de trancher ce point (Cnaan et al., 1996). Les Anglo-Saxons sont plus enclins à une certaine souplesse pour ce qui est de fournir une indemnisation « minime » au bénévole. Ils font référence dans ce cas à des « bénévoles appointés » (stipended volunteers), lesquels ont fait l'objet d'études spécifiques (Mesch et al., 1998). La question dans ce cas est de définir ce que l'on entend par « minime » rétribution. La rétribution est souvent comparée à des valeurs de référence qui ne sont pas toujours aisées à estimer. Prouteau a identifié trois points de vue différents que nous synthétisons dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Comparer la rétribution donnée à un bénévole par rapport à une valeur de référence d’après Prouteau et Wolff (2004)

Auteurs	Estimation de la rétribution par rapport à une valeur de référence
Menchik et Weisbrod (1987)	Il y a activité bénévole dès lors que la rémunération perçue est inférieure au coût d’opportunité de l’individu.
Smith (1981)	La valeur qui sert de référence est celle du service rendu s’il devait être acquis sur le marché.
Knapp (1990)	Knapp souligne que « le bénévolat n’a pas besoin d’être confiné à des choses faites sans rémunération financière » car il peut tout aussi bien concerner des activités qui se voient affectées un faible salaire, « quelque peu inférieur au salaire courant du marché ».

Ainsi, le statut du bénévole indemnisé reste assez confus dans la littérature. Certains partent du principe que le bénévolat ne peut être dissocié de la notion de gratuité et donc excluent les bénévoles indemnisés du champ du bénévolat. Alors que d’autres courants, plutôt anglo-saxons, acceptent cette notion d’indemnisation en essayant d’en définir la teneur et le cadre de référence sachant que, sur ce point, les avis divergent également. Le bénévole indemnisé s’approche ainsi de la notion de « volontaire » qui a une indemnité régulière et qui fera l’objet d’un chapitre à part dans cette partie sur le bénévolat.

Intéressons-nous maintenant au bénévole salarié. Ou faut-il dire le salarié bénévole ? Il s’agit ici d’un cas assez courant au sein des associations où les salariés effectuent pour celles-ci un certain nombre de services ou d’activités à titre gracieux au nom d’une adhésion au projet collectif. Cette attitude, ou peut-on parler d’engagement, est souhaitée, voire encouragée par les employeurs qui attendent de leur personnel salarié de ne pas être seulement des exécutants mais aussi des contributeurs au projet collectif, voire qu’ils « puissent s’investir de façon militante dans l’association » (Alix, 1999). Ce type de situation soulève néanmoins une certaine confusion entre ce qui relève de la volonté du salarié et ce qui est de l’ordre d’une contrainte dictée par l’état de subordination propre à la relation salariale. Ce type d’activité bénévole n’est

généralement pas pris en compte dans les nombreuses études réalisées sur le bénévolat étant donné l'ambiguïté du statut social des personnes, relatif à la proximité entre bénévolat et salariat sur le lieu de l'activité professionnelle (Prouteau et Wolff, 2004). Ce cas particulier a plutôt été l'objet d'étude de la part des juristes qui y voient une application assez relative du droit du travail.

Nous nous proposons de synthétiser dans le tableau suivant la délimitation du champ du bénévolat.

Tableau 2 : Délimiter le champ du bénévolat

Délimiter le champ du bénévolat				
Exclu du champ	Fait débat	Rentre dans le champ	Fait débat	Exclu du champ
Ce qui relève de la sphère privée		Ce qui est pratiqué au sein d'une structure ou d'une organisation		Ce qui relève du salariat
- Travail domestique	-Service rendu entre voisins, amis	-Action libre gratuite	-Action libre indemnisée	-Salarié
- Les loisirs	-Aide à distance de membre de la famille	-Action libre avec frais remboursés	-Salarié bénévole via le mécénat d'entreprise	-Salarié réalisant des activités à titre gracieux pour son employeur
- Etre membre, usager ou bénéficiaire d'une association	-Adhérent ou membre militant		-Volontariat	
	Bénévolat informel	Bénévolat formel		

Nous pouvons retenir de cette partie que le type de bénévolat que nous étudions au sein de notre cas d'étude, est de type formel. Il s'agit bien de travail bénévole au sein d'une association qui propose un cadre d'expression militant. Ainsi, certaines participations bénévoles pourront être considérées dans notre cas comme du travail bénévole.

2) La question de la mesure du travail bénévole : le regard des Sciences économiques

Les économistes abordent la question de l'activité bénévole sous l'angle du « travail » bénévole car ils s'intéressent à le quantifier, le valoriser et le monétariser. Leur approche consiste notamment à bien délimiter ce que l'on considère comme du « travail » bénévole donc le définir, puis le quantifier (le plus souvent à l'échelle d'un pays), et enfin donner une valeur économique à cette activité en la comparant à une valeur de référence¹⁴. Les économistes s'intéressent à la valeur monétaire de cette activité, car bien qu'elle soit source de richesse pour les États et leurs citoyens, elle reste méconnue tant pour son volume que pour la valeur économique qu'elle représente, ou encore sur les motivations des individus à être bénévoles, etc. Comme nous le verrons plus tard, cette évaluation reste un défi de taille pour les statisticiens. En effet, cette activité ne fait l'objet d'aucune enquête officielle régulière excepté au Canada où elle fait partie d'une enquête nationale spécifique. Cette partie se propose de revenir sur les principaux résultats quantitatifs et qualitatifs issus de ces travaux. Ces résultats permettent d'appréhender quelques éléments de contexte international et quantitatifs sur le bénévolat, et ainsi de mettre en perspective notre objet de recherche. Nous nous proposons ici de revenir tout d'abord sur les principaux résultats internationaux puis sur quelques résultats français. Nous rappelons que ces travaux se sont intéressés à l'activité des associations, mais nous nous concentrerons sur les données se rapportant essentiellement au bénévolat¹⁵.

2.1) Les économistes mesurent le bénévolat

Au niveau international, le programme comparatif John Hopkins s'est attaché à mesurer le temps de travail bénévole dans 37 pays à partir d'enquêtes comparables (Salamon et al., 2004). Ce travail a permis de donner une valeur économique à ce type d'activité afin de mieux prendre

¹⁴ Le plus souvent les valeurs de référence choisies sont soit le travail salarié soit le coût du service rendu par l'activité bénévole.

¹⁵ Une partie des données sur les associations seront reprises au début du chapitre 3.

en compte le « poids économique réel »¹⁶ du secteur sans but lucratif. Les Nations Unies se sont appuyées sur la méthodologie de ce travail pour l'intégrer au « Manuel sur les Institutions Sans But Lucratif dans le Système de Comptabilité Nationale »¹⁷. Des travaux, comme le rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, se sont intéressés à la mesure de ce type de production de valeur (Stiglitz et al., 2009). Par ailleurs, le Bureau International du Travail¹⁸ recommande en 2008, en parallèle de l'enquête sur les forces de travail (appelée enquête emploi en France), d'adjoindre un questionnaire sur le travail bénévole. Cette tendance impulsée au niveau international vise à aboutir à une standardisation méthodologique de la mesure du bénévolat afin de pouvoir l'évaluer et le comparer. En France, on trouve plusieurs travaux empiriques et théoriques sur la mesure du bénévolat dont le dernier, encore en cours d'analyse, est issu de l'« Enquête vie association en France en 2010 BVA-DREES ». Les principales études sur lesquelles nous appuierons notre propos sont présentées ci-après.

On peut citer notamment une étude internationale d'envergure impliquant plusieurs pays : le programme de recherche de l'université Johns Hopkins (Baltimore, États-Unis) de comparaison internationale du secteur sans but lucratif. Ce programme s'est déroulé en deux phases :

- Une première phase qui a impliqué 13 pays dont la France de 1990 à 1995. On peut trouver l'étude complète et les résultats dans Salamon and Anheier (1996). Les résultats pour la France ont été étudiés par le CES (Archambault, 1996).
- Une deuxième phase qui a impliqué 28 pays de 1996 à 2000 a eu une approche plus qualitative (Archambault, 2002).

Pour la France, on peut noter les dernières études suivantes :

- Enquête EPCV, Insee, 2002, supplément Vie associative
- Enquête CNRS - MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005
- Enquête vie association en France en 2010 BVA-DREES en cours d'analyse par le LEN-CEBS de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Nantes¹⁹

¹⁶ Cette dénomination reste très contestée dans la mesure où certains auteurs, plutôt issus de la sociologie, se refusent, sur le fondement même de ce qu'est le bénévolat, d'en évaluer la valeur économique. Nous évoquerons ce point dans la section suivante.

¹⁷ Produit par United Nations Publications, vol. 91, (2003), version française, 2006.

¹⁸ Comme cela a été ratifié lors de la 18^{ème} conférence des statisticiens du travail en décembre 2008 à Genève.

¹⁹ A noter qu'un premier travail d'exploitation des résultats préliminaires est accessible sur www.associations.gouv.fr/documentation

- Rapport d'un groupe de travail de la CNIS « Connaissance des associations » 2010

Il ressort de ces études quelques aspects de caractérisation du bénévolat qui semblent faire consensus, que nous proposons de synthétiser dans la section suivante. Nous présenterons quelques éléments factuels de ces différentes études ainsi que l'analyse qui en a été faite par des universitaires.

2.2) *Synthèse des principales études et enquêtes aux États-Unis, en Europe*

Les résultats présentés ici sont issus des études menées par le programme John Hopkins²⁰. Nous rappelons que cette étude avait pour objectifs de quantifier le bénévolat, de le caractériser, de comprendre ses motivations et de monétariser le travail bénévole afin d'évaluer la part de richesse produite et non visible du fait du système international de comptabilité nationale. Ainsi, ce travail d'enquête a permis d'accéder à des ordres de grandeur sur le nombre de bénévoles, leur temps de travail bénévole, le type d'associations au sein desquelles ils sont impliqués, le poids économique du travail bénévole, les caractéristiques de la population des bénévoles et leurs motivations.

Dans ces travaux, le bénévolat a été défini auprès des personnes enquêtées comme « un travail, qui doit être distingué du loisir, exercé bénévolement, ce qui le différencie du travail rémunéré. Il est en outre destiné à d'autres personnes que soi-même ou les membres du ménage, ce qui le distingue du travail domestique ».

Un premier résultat permet de comparer le nombre de bénévoles (en équivalent temps plein) par pays. Le tableau 3 ci-après donne une analyse quantitative du bénévolat en Europe et aux États-Unis²¹. Il reprend les éléments suivants : bénévoles en Equivalent Temps Plein (ETP), taux de bénévolat en ETP rapporté à 1000 habitants, salariés en ETP, rapport bénévoles/salariés par pays en 1995.

²⁰ Etudes du programme Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif (Baltimore, États-Unis)

²¹ Pour des résultats plus complets et plus détaillés on se reportera à Salamon et Sokolowski, 2001 et au site internet : <http://www.jhu.edu/cnp/research.htm>.

Tableau 3 : Bénévoles ETP, taux de bénévolat et rapport bénévoles/salariés, par pays (Europe et États-Unis) en 1995 d'après Archambault (2002)

Pays	Bénévoles ETP (en milliers)	Bénévoles ETP pour 1000 hab.	Salariés ETP (en milliers)	Bénévoles ETP
				Salariés ETP
Allemagne	978,1	12,0	1 440,9	0,62
Autriche	40,7	5,1	143,6	0,28
Belgique	99,1	9,8	357,8	0,28
Espagne	253,6	6,5	475,2	0,53
Finlande	74,8	14,7	62,8	1,19
France	1 021,6	17,6	959,8	1,06
Irlande	31,7	8,8	118,7	0,27
Italie(91)	272,9	4,8	418,1	0,65
Norvège	103,0	23,6	60,0	1,72
Pays-Bas	390,1	25,3	652,8	0,60
Royaume-Uni	1 120,3	19,6	1415,7	0,79
Suède(92)	263,1	29,6	82,6	3,19
Europe de l'Ouest	4 648,9	14,4	6 188,1	0,83
PECO (4 pays)	104,1	3,1	172,7	0,60
Etats-Unis	4 994,1	19,1	8 554,9	0,58

Source : Lester M. Salamon et Sokolowski (2001) d'après Archambault (2006)

NB : Le groupe PECO comprend quatre pays d'Europe centrale et orientale (Hongrie, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie), le groupe Europe de l'Ouest rassemble les onze pays de l'Union Européenne et la Norvège en 1995.

Le travail d'analyse quantitative mené a permis de montrer que le travail bénévole est du même ordre de grandeur aux États-Unis et dans l'Union européenne. On note des différences dans le rapport bénévoles/salariés entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest où le secteur sans but lucratif repose davantage sur le bénévolat. C'est-à-dire que le secteur associatif est plus professionnalisé aux États-Unis qu'en Europe de l'Ouest (exception faite de trois pays où le secteur est aussi très professionnalisé : Belgique, Autriche, Irlande). Par ailleurs, on peut remarquer que si le volume de travail bénévole est similaire entre les États-Unis et l'Europe, il ne se distribue pas de la même manière dans les différents secteurs d'activité. Ces différences se notent par exemple dans les cas des secteurs culture, sports et loisirs, plus développés en Europe qu'aux États-Unis et du secteur services sociaux où l'on observe la tendance inverse.

Archambault (2006) explique ces différences en fonction de l'espace laissé par la prise en charge de l'État providence, ce qui est le cas du secteur social en Europe, ou de secteurs plutôt occupés par le domaine marchand, ce qui est le cas du secteur culture, sports, loisirs.

Par ailleurs, l'analyse qualitative menée de 1996 à 2000 auprès de 28 pays a permis d'aller plus loin et de distinguer des variantes importantes en fonction de l'évolution du secteur non lucratif et de son histoire avec l'État, la religion, le syndicalisme, les partis politiques, etc. Ce travail qualitatif aura aussi permis de confirmer ce que montrait déjà l'analyse quantitative à savoir que **la forme de bénévolat dépend du degré de professionnalisation des organisations où il s'exerce. Notamment, les secteurs très liés à l'État providence sont plutôt très professionnalisés (santé, éducation, services sociaux). Les autres secteurs sont plutôt l'objet d'un mouvement général vers la professionnalisation (culture, sports, loisirs, défense des droits et des intérêts, aide internationale)**²².

2.2.1) Principaux résultats en France :

Quelques grandes tendances se dessinent et se confirment depuis ces dix dernières années sur le bénévolat en France²³.

Un premier résultat notable sur le bénévolat, démontré par ces études, souligne qu'il est fonction de critères sociaux démographiques²⁴. Ainsi les hommes s'engagent plus que les femmes ; les personnes les plus qualifiées sont les plus enclines à faire du bénévolat ; plus le revenu est élevé, plus les personnes font du bénévolat. Le tableau 4 suivant se propose de résumer les principaux critères démographiques identifiés par ces études.

²² Le bénévolat européen a été analysé au vu de quatre « modèles idéal-typiques » construits à partir des résultats du programme Johns Hopkins, les modèles rhénan, anglo-saxon, scandinave et méditerranéen. Pour connaître le détail de l'analyse sur les différents modèles se référer à Archambault (2002)

²³ Les principales études sur lesquelles nous nous appuyons sont : l'enquête vie association en France en 2010 BVA-DREES (France), enquête Vie associative, Insee, 2002 (France), enquête CNRS - MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005 (France). Aussi le rapport d'un groupe de travail de la CNIS « Connaissance des associations » 2010

²⁴ Ce constat est par ailleurs mis en évidence dans les études sur la motivation des bénévoles comme nous le verrons dans la partie dédiée à la « motivation des bénévoles ».

Tableau 4 : La participation bénévole est fonction de critères sociaux démographiques d'après Prouteau (2013) selon les résultats préliminaires de l'enquête Vie associative BVA-DREES en France 2012²⁵

La participation bénévole est fonction de critères sociaux démographiques	
Critères	Influence sur le bénévolat
Sexe	Les hommes sont plus nombreux à s'adonner à ce type d'activité que les femmes.
Âge	La pratique du bénévolat est plus faible chez les jeunes et les personnes âgées.
Statut matrimonial	La participation est plus forte chez les personnes mariées ou divorcées que les célibataires ou les veuf-ve-s
Nombre et âge des enfants au foyer	La présence d'un enfant très jeune (inférieur à 3 ans) pénalise le bénévolat alors que la présence de plusieurs enfants d'âge scolaire au foyer le favorise.
Niveau de diplôme	La participation croît avec le niveau de diplôme.
Revenu domestique	La participation croît avec le revenu domestique.
Empreinte et tradition familiale	La participation est beaucoup plus élevée lorsque l'un au moins des parents a été bénévole.
Appartenance et la pratique religieuse	L'appartenance à une religion et le degré de pratique religieuse influencent la propension à être bénévole.
Taille de la commune de résidence	La participation au bénévolat est plus élevée dans les zones rurales et les petites villes que dans les villes moyennes et les grandes agglomérations.

Ainsi, sans parler de « profil de bénévole » cette lecture du type de personne susceptible de s'engager doit interroger les associations sur les bénévoles qu'elles sont susceptibles d'attirer. Pour retrouver des résultats chiffrés, il faut encore se rapporter à l'étude précédente de 2010, une partie des résultats chiffrés est présentée dans le tableau 5 ci-après.

²⁵ L'enquête Vie associative BVA-DREES est en cours d'analyse par le laboratoire LEN-CEBS de l'université de Nantes. Les premiers résultats sont néanmoins en ligne sur le site du ministère de la Jeunesse et de la vie associative www.associations.gouv.fr/documentation

Tableau 5 : Dernières données quantitatives d'après Prouteau (2011)

	Taux de participation au bénévolat
16 millions de bénévoles (12 millions en 2002)	32 % de la population de 18 ans ou plus (28 % de la population de 18 ans ou plus)
Taux de participation au bénévolat Selon le sexe	Hommes : 35 % ; Femmes : 28 %
Selon l'âge	18-24 : 21 % ; 25-34 : 25 % ; 35-44 : 34 % ; 45-54 : 39 % ; 55-64 : 38 % ; 65-74 : 37 % ; 75 ou plus : 22 %
Selon le statut matrimonial	Célibataire : 26 % ; Marié-e : 35 % ; Divorcé-e : 33 % ; Veuf-ve : 23 %
Selon le nombre et l'âge des enfants de moins de 18 ans	Aucun : 32 % ; Un ou plusieurs enfants < 3 ans : 27 % ; Un enfant > 3 ans : 30 % ; 2 enfants > 3 ans : 36 % ; Au moins 3 enfants > 3 ans : 43 %
Selon le niveau de diplôme	Sans : 16 % ; CEP : 26 % ; BEPC, CAP, BEP : 29 % ; Bac : 33 % ; Bac+2 : 40 % ; > Bac+2 : 44 %
Selon le niveau de revenu mensuel	Revenu < 1000 € : 19 % ; 1000-1400 € : 28 % ; 1400-2400 € : 34 % ; revenu > 2400 € : 42 %
Selon la taille d'agglomération	Zone rurale : 36 % ; 2 000-20 000 hab. : 37 % ; 20 000-100 000 : 29 % ; > 100 000 : 28 %
Selon la région de résidence	Ile-de-France : 30 % ; Bassin parisien : 31 % ; Nord : 28 % ; Est : 35 % ; Ouest : 36 % ; Sud-Ouest : 30 % ; Sud-Est : 38 % ; Méditerranée : 28 %
Selon l'appartenance et la pratique religieuse	Appartenance et pratique régulière : 38 % Appartenance sans pratique régulière : 34 % Ni appartenance, ni pratique : 29 %
Selon l'influence familiale	L'un au moins des parents a été bénévole : 49 % Aucun des parents n'a été bénévole : 28 %

Sources : Lionel Prouteau : Résultats préliminaires de l'enquête Vie associative BVA – DREES en France en 2010 (Pour 2002 Enquête EPCV – INSEE, supplément Vie associative)

Selon cette dernière étude, en France, on compte près de 16 millions de bénévoles. Comme le rappelle Archambault (2014) depuis les deux dernières décennies, le nombre de bénévoles ne cesse d'augmenter passant de 19% de la population adulte en 1990 à 32% en 2010. Ce qui représente en équivalent temps plein plus d'un million d'emplois. Les trois quarts d'entre eux s'investissent au sein d'associations sans salariés et le quart restant, dans des associations employeuses. On peut noter aussi que la moitié du temps de travail bénévole en France est dédiée à des activités récréatives (sports, loisirs, culture,...). En revanche, on peut noter que

c'est au sein des associations caritatives et qui agissent dans le secteur social que le temps dédié est le plus long (Tchernonog et al. 2013).

Par ailleurs, il est intéressant d'observer une comparaison entre les résultats des études de 2002 et 2010 sur les domaines d'activité des associations au sein desquelles est pratiqué le bénévolat. Prouteau note une importante progression du domaine « autre ». Ce qui selon lui pourrait traduire une nomenclature inadaptée des activités au vu de l'évolution de la vie associative. Cette comparaison entre les deux enquêtes 2002 et 2010 est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Répartition des participants bénévoles des adhérents associatifs selon les domaines d'activité des associations en France en 2002 et 2010 d'après Prouteau (2010)

Répartition des participants bénévoles des adhérents associatifs selon les domaines d'activité des associations (%)		
Domaines	2002	2010
Sport	20	23
Culture	17	15
Loisirs	16	15
Education - formation	9	8
Défense de droits, d'intérêts et promotion de causes	19	16
Action sociale et caritative - santé	11	10
Religion	6	5
Autre	2	8
Total	100	100

Sources : Lionel Prouteau : Résultats préliminaires de l'enquête Vie associative BVA – DREES en France en 2010 (Pour 2002 Enquête EPCV – INSEE, supplément Vie associative)

Par ailleurs, on peut aussi souligner les résultats d'autres études conduites par des organismes ayant vocation à promouvoir le bénévolat comme France Bénévolat par exemple²⁶. Depuis 2010, ces structures ont développé une enquête quantitative spécifiquement sur le bénévolat. Nous tenons à préciser que ces études n'ont pas fait l'objet d'une élaboration ni d'une

²⁶ Cette structure publie avec Recherches et Solidarité des études annuelles que l'on peut retrouver en ligne sur www.francebenevolat.org et www.recherchesetsolidarites.org

exploitation par des universitaires²⁷. Ces deux enquêtes²⁸ ont pour but de poser les mêmes questions à trois années d'écart et de mesurer toutes les formes de bénévolat : le bénévolat associatif, le bénévolat dans d'autres organisations (politiques, syndicales, municipales, etc.) et le bénévolat informel (ou de proximité ou direct). Elles soulignent trois tendances qui nous semblent essentielles pour comprendre l'évolution du bénévolat ces dernières années :

- le nombre de bénévoles ne cesse de croître,
- le bénévolat qui croît avec la plus grande force est le bénévolat informel (ou direct) c'est-à-dire hors structure,
- le bénévolat direct est plus féminin, on n'y observe pas de différences d'âge, on y observe plus de personnes sans diplôme (les actifs et les retraités se retrouvent plus majoritairement dans le bénévolat associatif habitués au lien avec une structure)

Il y a plusieurs éléments d'importance à retenir selon nous, qui se rapportent particulièrement au deuxième point. En effet, la très forte progression du bénévolat informel doit interpeller les organisations associatives car elle illustre une tendance sociologique qui est celle du « bénévolat zapping ». Il s'agit du développement du bénévolat d'action plutôt que du bénévolat de projet. Cette tendance se reflète dans la diminution du bénévolat régulier. Les personnes cherchent un retour « rapide » de leur engagement et ne veulent pas se sentir « coincées » ni par une organisation (son cadre, ses contraintes, etc.), ni par une durée trop importante (incertitude de l'avenir et accélération des temps sociaux).

2.3) *Retour critique sur la monétarisation du bénévolat*

Pour ce qui est de la valorisation économique du bénévolat, on trouve plusieurs études en France qui ont réalisé ce travail. Le principe est, une fois que l'on a estimé le temps de travail, de lui donner une valeur monétaire en prenant comme référence le coût du travail salarié ou celui du service produit. Selon les méthodologies utilisées, les résultats diffèrent, ils sont généralement présentés en % du PIB. En effet, on peut retenir trois méthodes, la première dite du « coût

²⁷ Elles ont été réalisées avec un partenaire financeur et un partenaire technique qui est l'IFOP.

²⁸ On peut retrouver ces enquêtes sur le bénévolat sur :

[http://www.francebenevolat.org/documents/recherche?rdoc\[theme_document\]=1](http://www.francebenevolat.org/documents/recherche?rdoc[theme_document]=1)

d'opportunité », la deuxième dite « du coût de remplacement » et la troisième dite « output-related method »²⁹.

La première consiste à affecter au temps bénévole le salaire horaire qu'obtiendrait l'individu s'il affectait son temps à son activité professionnelle plutôt qu'au bénévolat. La principale limite réside dans le fait que, pour une même tâche bénévole réalisée par deux personnes ayant une activité professionnelle différente, les résultats ne donneront pas la même valeur à la tâche réalisée.

La deuxième méthode consiste à chiffrer l'heure de bénévolat à hauteur de ce qu'elle aurait coûté à l'association si elle avait dû faire appel à du travail salarié.

La troisième revient à évaluer le service produit par le bénévole et lui donner la valeur qu'il aurait s'il s'agissait d'un service produit dans le secteur marchand. A noter dans ce cas qu'il n'y a pas toujours d'équivalent sur le marché car certaines associations se constituent précisément pour répondre à un manque (service ni rendu par l'État, ni par le secteur marchand).

Plus généralement, dans la littérature, c'est la méthode des coûts de remplacement qui est utilisée. Elle présente plusieurs variantes. La première consiste par exemple à retenir le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) pour donner une valeur monétaire au temps de travail bénévole, ce qui peut être vu comme une valeur à minima du travail accompli. Une seconde variante se base sur le salaire de référence issu du Manuel des Institutions sans but lucratif dans le système de comptes nationaux en vigueur dans les services sociaux. La troisième variante consiste à prendre pour base la rémunération des associations issue de ce même manuel. On peut retrouver une analyse critique des différentes méthodes utilisées et de leurs limites dans le travail de Prouteau et Archambault³⁰ (2009). Une critique commune aux trois variantes reste liée au fait de comparer le temps bénévole à du temps salarié. En effet, extrapoler au pourcentage du PIB national cette contribution, sans prendre en compte les charges sociales qui devraient être payées par les associations, ou encore les congés payés qu'elles devraient allouer, pose question.

Au-delà des différentes méthodes utilisées par les économistes, une principale critique consiste à s'interroger sur la légitimité de la monnaie pour appréhender l'apport de cette forme de contribution à la société. En effet, si certains soutiennent cette approche comme un moyen de

²⁹ Soit en français, la méthode du service réalisé ou rendu par le temps bénévole dédié.

³⁰ Leur travail a été présenté lors du XXIIe colloque de l'ADDES, « *Gouvernance et performance : quelles exigences de l'économie sociale France (2009)* », Paris, mars 2009

mettre en évidence ce travail invisible, les autres, comme certains sociologues, avancent le risque d'occulter la valeur sociale et civique du bénévolat et de le réduire à un substitut appauvri du travail (Keyboard Roundtable, 2003). La partie suivante se propose d'aborder l'activité bénévole sous l'angle de sa construction sociale.

3) Approche proposée par les sociologues : le bénévolat comme une construction sociale

Sans opposer les courants de pensée, on voit que l'approche des sociologues et celle des économistes sont assez divergentes sur la question du « bénévolat ». Alors que les économistes tentent de quantifier, valoriser le bénévolat, les sociologues s'efforcent, dans de nombreux articles, de démontrer les risques à donner une valeur au « bénévolat » et à le comparer à des valeurs marchandes.

Godbout rappelle que le bénévolat est avant tout un don de temps. C'est parce qu'il est un don qu'il n'est pas un produit selon lui. Ainsi, il explique que comme le marché, le don est une manière de faire circuler les choses et les services entre les personnes, mais d'une façon différente de la forme marchande. Il montre en effet que la circulation des choses qui passent par le don repose plus sur des liens sociaux et des valeurs d'appartenance (Godbout, 2002). Il dit que le don serait menacé par la tendance à la généralisation du produit. Enfin, il attire l'attention sur le fait que la volonté de transformer tout ce qui circule en marchandises a pour conséquence de rendre illégitime tout ce qui circule autrement que sous cette forme, au nom de ce qui constituerait une « concurrence déloyale ». Il se demande s'il est possible qu'une société ne vive que de production en passant par le marché et l'État, le rapport salarial et le commerce formel. Il estime que nous vivons aujourd'hui les limites de l'extension de ce modèle depuis les débuts de l'industrialisation. Sur cette même ligne, certains économistes, comme Rifkin (2012), expliquent comment la société civile est une force économique émergente. Ils proposent une approche plus large du bénévolat que sa quantification monétaire. Sue (2011), d'une autre manière, analyse également que face à l'extension du sous emploi et à la dérégulation du travail d'un côté, à la prodigieuse montée des besoins sociaux non satisfaits de l'autre, le volontariat, avec le bénévolat, apparaîtront comme une ressource majeure de l'économie des connaissances.

Le rapprochement ou l'opposition qu'il peut y avoir entre l'activité rémunérée, le « salariat », et l'activité non rémunérée, le « bénévolat », a fait l'objet de nombreux travaux. En effet, le bénévolat a traditionnellement été considéré du domaine du « hors travail » (Simonet-Cusset, 2004). Lorsque le bénévolat est pris isolément et observé comme tel, il présente sans doute toutes les qualités qu'on lui prête, celle d'un engagement personnel, vertueux, socialisateur, etc. Mais, observé à une échelle plus large comprenant le monde du travail, il peut se révéler comme une forme concurrente du salariat traditionnel (et notamment celui du service public) totalement (ou presque) gratuit et surtout distant des formes de protection collective usuelles (droit du travail, protection sociale, syndicalisme, etc.) (Simonet, 2010).

Demoustier a écrit un article sur l'évolution du bénévolat et se demande « (...) *si le bénévolat, comme construction sociale, n'est pas remis en cause dans ses fondements mêmes : liberté, bonne volonté, confiance, altruisme et gratuité. D'un côté, son rapprochement avec le salariat l'assimile davantage au concept anglo-saxon de « volontariat », par l'accent mis sur le travail organisé et les contreparties qui y sont rattachées. De l'autre, sa reconnaissance comme apprentissage de la démocratie conduit à renouveler l'idée d'engagement associatif au sens plus large de la participation associative, vue comme un processus volontaire de mobilisation des individus dans un groupe constitué plus ou moins durable et intervenant dans la sphère publique* (Barthélémy, 2000) »³¹. Elle argumente en soulignant, d'un côté, la perte de sens liée à l'institutionnalisation des associations qui adoptent de plus en plus un « modèle gestionnaire », et ainsi rationalisent leur activité, jusqu'à celle même de l'engagement. Et de l'autre côté, l'opportunité de la nouvelle quête de sens d'une société qui constate l'essoufflement de la sphère politique et syndicale dans leurs dimensions classiques, et la mobilisation des individus dans un groupe intervenant dans la sphère publique donnant ainsi un nouvel appel d'air à la participation associative (Demoustier, 2002). Elle estime que **les associations se trouvent donc confrontées à un paradoxe : organiser le bénévolat pour le rendre plus efficace d'un côté, et entretenir un engagement citoyen ouvert et libre de l'autre pour élargir l'accès à l'exercice de la démocratie**. Par ailleurs, elle se demande si le bénévolat n'est pas de plus en plus surdéterminé par le salariat, et si l'élargissement du statut de volontaire, par son cadre juridique (ouverture de droits sociaux, légalisation d'une rémunération qui n'est pas un salaire), n'apparaît pas comme un « super-bénévolat » ou un

³¹ Barthélémy (2000) cité par Demoustier (2002)

« sous-salariat ». Sue (2011) rapproche le volontariat du « stade supérieur du bénévolat sans pour autant s'y substituer ».

Ainsi la construction sociale que représente le bénévolat fait débat aujourd'hui. On ne peut nier l'apport qu'il représente pour nos sociétés par son don de temps (gracieux par définition) et l'engagement des individus à un projet collectif qui dépasse la sphère personnelle et familiale. En revanche, cette forme de contribution « non cadrée », s'exprimant au sein d'organisations qui sont soumises au droit du travail, pose la question du statut de ces travailleurs gratuits échappant à tout contrôle.

4) Entre salariat et bénévolat : le cas particulier du volontariat

La notion de « volontariat » mérite d'être traitée à part et explicitée pour plusieurs raisons. Premièrement, contrairement au « bénévolat », le volontariat fait l'objet d'un statut. C'est-à-dire qu'il est encadré juridiquement. Comme cela a déjà été évoqué, c'est une activité à quasi temps plein, qui fait l'objet d'un contrat, sur une période donnée et il est généralement versé au volontaire une indemnité qui n'est pas un salaire³². Deuxièmement, le volontariat, par sa forme de « bénévolat rémunéré », interroge vivement le concept de « bénévolat » et ouvre la question de la professionnalisation des associations. Ainsi, il est intéressant de se pencher sur ce statut qui tend à se développer. Il est à noter que les Anglo-Saxons font peu cas des différences entre « bénévolat » et « volontariat » contrairement aux français. Les autres pays européens ne disposent généralement que d'un mot pour parler de bénévolat et de volontariat comme « volunteer » en anglais, « voluntario » en espagnol, « vrijwilliger » en néerlandais, etc., qui se traduisent en français par « volontaire ». L'Union Européenne a d'ailleurs retenu le terme de volontariat pour faire référence à ce type d'activité, comme en témoigne « l'Année Européenne du Volontariat » en 2001 et 2011. Au niveau international, il existe des statuts légaux de volontaire de solidarité internationale dans le cadre de programmes internationaux comme le « Service Volontaire Européen » lancé en 1996 par la Commission européenne (SVE), ou les

³² Un salaire est une rémunération fixe, versée régulièrement et étant régie dans un cadre de subordination, souvent un contrat de travail ouvrant droit à des droits sociaux. L'indemnité est relative à un dédommagement lié à une dimension spécifique de l'activité (sécurité, sanitaire, etc.) et ne faisant pas forcément l'objet d'un cadre contractuel, elle n'ouvre pas systématiquement à des droits sociaux.

« Volontaires des Nations Unies » dépendant de l'ONU. Le programme VNU est administré par le Programme des Nations Unies pour le développement PNUD et a produit un important rapport sur la situation du volontariat dans le monde en 2011³³.

Ainsi, contrairement au bénévolat, le volontariat dispose d'un cadre précis, explicité ci-dessus, selon les pays. On retrouve aujourd'hui au sein des associations trois types de statuts qui cohabitent : le salarié, le volontaire, le bénévole. S'il est vrai que certains pays font peu cas de la différence entre volontaire et bénévole, ce n'est pas le cas en France notamment. Le statut de volontariat amène à voir l'individu volontaire comme un salarié sous payé d'un côté ou d'un bénévole indemnisé sous contrat de l'autre (Simonet, 2010). Le bénévole étant, selon les définitions que nous avons vues, libre, hors cadre contractuel, et gracieux c'est-à-dire non indemnisé. **Ainsi, ce statut hybride contribue à rendre plus floues encore les limites entre salariat et bénévolat, précarisant le salariat d'une part et professionnalisant le bénévolat d'autre part.** Notre propos ici est bien de comprendre le contexte dans lequel s'exerce le bénévolat aujourd'hui (Vachée et al., 2014). Ainsi, la proximité de ces différentes formes d'engagement présentes au sein de notre cas d'étude sera à prendre en compte dans notre recherche.

On peut retenir de cette section plusieurs points. Premièrement, il est à noter que la connaissance de l'activité bénévole, qu'elle soit sociologique ou économique, reste faible. L'intérêt pour cette pratique de la part des chercheurs s'est accru avec le développement des ONG dans le monde, autour de la fin du dernier siècle. Il reste donc de nombreux champs à investir dans la recherche pour comprendre l'acte social de bénévolat au sein de la société et son expression au sein des structures du tiers secteur.

Deuxièmement, l'acte de bénévolat reste un acte social complexe. Son expression dans un cadre organisé, comme celui de l'association, en vive mutation ces vingt dernières années, complexifie davantage la lecture que le chercheur essaie d'établir à son observation. Ainsi, dresser les limites entre ce qui est dans le champ du bénévolat et ce qui en est exclu reste délicat au vu des dernières évolutions dont font l'objet les associations. Le brouillage des frontières entre le salariat et le bénévolat avec la progression et l'institutionnalisation du volontariat, rend toujours plus flou cet acte social. De plus, chaque organisation associative a un rapport

³³ L'intégralité de ce rapport est accessible sur le site <http://www.unv.org/fr/qui-nous-sommes/rsvm.html>

particulier avec ses membres bénévoles, propre à son histoire, à son objet associatif, sa culture de travail, etc. Ainsi, le recours à l'étude de cas pour comprendre le bénévolat dans ses fondamentaux nous semble pertinent comme nous le verrons dans la partie empirique. De même, le cadre de la recherche action nous semble être très adapté, par sa dimension constructiviste, au type de relation et de processus qui se créent entre l'action bénévole et l'organisation associative qui accueille et gère cette action. Les sciences économiques, à travers leur étude macro, nous permettent d'inscrire chaque cas particulier dans un cadre plus large et d'avoir une vision décroisée de ce que nous allons observer sur le terrain. Pour compléter cette première approche, nous allons maintenant nous intéresser aux sources de motivation qui amènent un individu à devenir bénévole et à le rester.

II. La motivation des bénévoles

Lorsque l'on fait référence au bénévolat, à l'action ou à l'activité bénévole, le concept d'engagement est souvent associé plus naturellement que celui de motivation. En effet, on constate sur le terrain que le jargon professionnel utilisé à l'attention des bénévoles fait souvent référence à l'engagement et moins fréquemment, voire rarement, à la motivation. Il n'est pas attendu d'un bénévole qu'il soit « motivé » mais bien qu'il soit « engagé ». Dans ces mêmes structures associatives, où sont présents des salariés, c'est plutôt de la motivation dont il est question et moins de l'engagement, même si l'on attend de ces salariés un intérêt pour la cause ou l'objet de l'association.

Quels sont les facteurs de motivation d'un bénévole ? Doit-on parler de motivation bénévole ou d'engagement bénévole ? Qu'est ce qui fait qu'une personne s'engage dans la durée, prend des responsabilités ou que d'autres ne franchiront jamais le cap pour rejoindre une structure associative ? La contribution bénévole et la durée de son engagement sont des questions essentielles pour les associations. Dans cette partie, nous tâcherons de comprendre la motivation des bénévoles. Enfin, nous identifierons les différents leviers d'action qu'a une organisation associative pour agir sur la motivation.

1) Le bénévole est-il motivé ?

La motivation est une phase préalable à toute action et se définit comme un état psychologique qui pousse à agir. Nous ne détaillerons pas ici la très abondante littérature sur les nombreuses théories produites sur le sujet [(Herzberg et al., 1959), (Vroom, 1964), (Adams, 1965), (Locke, 1968)]. Il nous semble important de revenir sur les fondamentaux de ce qu'est la motivation et de comprendre en quoi ce concept nourrit notre réflexion sur le bénévolat. La motivation peut notamment se définir comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993). Il est important de comprendre ce qui amène un

individu à passer à l'action et de bien identifier les facteurs favorisant ce passage à l'acte. Les théories sur la motivation sont nombreuses et elles abordent différentes facettes d'un même processus. Nous reviendrons en particulier sur les théories de Herzberg et de Vroom, car elles nous semblent bien complémentaires et permettent une bonne compréhension de ce concept pour notre sujet.

La théorie dite bifactorielle de Herzberg a mis en évidence que les facteurs qui sont source de motivation diffèrent de ceux qui sont source de démotivation. Ainsi, les facteurs source de motivation sont dits « facteurs moteurs » (facteurs intrinsèques) et sont liés à l'intérêt perçu du travail, au sentiment d'accomplissement, à la reconnaissance obtenue, aux responsabilités assumées. Les facteurs source de démotivation au travail sont dits « facteurs d'hygiène » (facteurs extrinsèques) et sont liés à l'environnement de travail tels que les conditions de travail ou le salaire. Ces facteurs sont susceptibles, lorsqu'ils sont traités de manière adéquate, de limiter, voire réduire, l'insatisfaction au travail mais pas pour autant d'accroître la satisfaction. Cette théorie met donc en évidence **qu'une organisation doit intervenir sur deux types de facteurs différents pour, d'une part, accroître la satisfaction, et d'autre part, diminuer l'insatisfaction.**

La théorie des attentes de Vroom reprend, quant à elle, l'idée que la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, des résultats effectifs obtenus et de l'attractivité de ce résultat. Cette théorie dite aussi « expectation, instrumentalité, valence » est une force résultante de ces trois variables. L'expectation est la relation entre l'effort déployé par l'individu et la performance. L'instrumentalité est la relation perçue entre le niveau de performance et le résultat attendu. La valence est la valeur attribuée par l'individu aux résultats attendus. Autrement dit, **cette théorie repose sur trois liens : effort-performance, performance-rétribution, rétribution-objectifs personnels**³⁴. Cette théorie reconnaît qu'il n'existe pas de modèle universel qui explique les motivations d'un individu. Néanmoins, l'articulation des trois liens évoqués plus haut nous semble reprendre des éléments clés de compréhension de ce qui est susceptible de motiver un individu.

Le bénévole, au départ, est par définition motivé puisqu'il rejoint une structure associative volontairement alors que rien ne l'y contraint. La question sera bien de comprendre quelles sont les sources de motivation qui l'amènent à rester motivé et à s'investir au sein de l'association dans la durée. Quels sont alors les facteurs de motivation ou de démotivation pour un bénévole ?

³⁴ D'après « Comportements organisationnels » Robbins et al. (2006)

Nous nous proposons de poursuivre en faisant une revue de la littérature spécifiquement sur la motivation des bénévoles.

2) Revue de littérature sur la motivation des bénévoles

On trouve une littérature assez importante sur la question de la motivation des bénévoles. En effet, plusieurs disciplines se sont attachées à comprendre et décrire la nature et l'intensité de leurs motivations. Aussi, nous avons choisi de travailler sur une revue de littérature qui s'intéresse à la « motivation des bénévoles ».

Nous proposons ici de présenter un tableau qui reprend les principaux travaux issus de la recherche française, des sciences politiques, économiques et de la sociologie, et pour la recherche anglo-saxonne de la psychologie sociale. Ces travaux permettent de reprendre les différentes approches et modèles proposés par les chercheurs pour comprendre et analyser la motivation des bénévoles. Selon les disciplines et les courants de pensée, différentes approches sont choisies. Ainsi, les économistes s'attachent aux critères socioéconomiques, les sociologues et les politologues abordent des critères plus fluctuants et évolutifs mais restent centrés sur l'individu. Les anglo-saxons, principalement en psychologie sociale, abordent cette question sous l'angle de la quête d'une gratification ou d'une récompense ; plus largement, ils ouvrent leur analyse en abordant la question de la motivation des bénévoles comme un processus et croisent des variables personnelles et de contexte. Les tableaux suivants proposent une synthèse de ces différentes approches. Elle s'appuie sur le travail de Dubost (2007).

2.1) Revue de littérature des auteurs français sur la motivation des bénévoles

Dubost (2007) analyse les auteurs français qui se sont attachés à comprendre les principaux critères influençant la motivation des bénévoles. Ils sont issus principalement des sciences économiques, de la sociologie et sciences politiques et, dans une moindre mesure, des sciences de gestion. Le tableau suivant propose une synthèse des principaux critères, issus de ces disciplines, qui influent sur la motivation des bénévoles.

Tableau 7 : Synthèse des principaux critères qui influencent la motivation des bénévoles, issue des auteurs français d'après Dubost (2007)

Revue de littérature issue d'auteurs français qui présente les principaux critères influençant la motivation des bénévoles		
Auteurs	Nature des critères	Limites
Prouteau et Wolf (2004)	Les critères socioéconomiques sont pertinents pour décrire le bénévolat.	Cette approche ne prend pas en compte les critères personnels.
Hamidi (2000) Hanifi (2006)	Cette approche prend en compte des critères plus fluctuants et évolutifs mais qui restent centrés sur l'individu (ses aspirations, son histoire).	Cette approche ne prend pas en compte la rencontre du bénévole avec l'organisation
Charles-Pauvers et al., (2006, p. 13)	Ce modèle fait intervenir des variables personnelles et de contexte.	De nombreux prolongements pourraient permettre d'approfondir cette approche.

2.2) *Revue de littérature anglo-saxonne sur la motivation des bénévoles*

Dubost (2007) propose ensuite une synthèse des travaux de la littérature anglo-saxonne qui sont principalement issus de la psychologie sociale.

Un premier courant de chercheurs aborde la question de la motivation des bénévoles sous l'angle de la quête d'une récompense. Le tableau suivant présente les différentes typologies de récompenses qui ont été étudiées.

Tableau 8 : Synthèse des principaux critères liés à la quête d'une gratification, d'une récompense, qui influencent la motivation des bénévoles d'après Dubost (2007)

La motivation des bénévoles sous l'angle de la quête d'une récompense		
Auteurs	Typologie	Description de la typologie
Gidron (1978)	Récompense sociale	Recherche de contact et de relations avec autrui
	Récompense personnelle	Sentiment d'accomplissement personnel
	Récompense économique	Constitution de réseaux et gain d'expérience
Fitch (1987, 1991)	Motivation de nature altruiste	-
	Motivation de nature égoïste	
	Motivation de nature obligation sociale	
Clary et al. (1998, 1999)	Fonction (récompense) expression de valeurs	Le bénévolat permet d'exprimer des valeurs d'altruisme et d'humanité.
	Fonction (récompense) compréhension	Le bénévolat permet de développer l'apprentissage (projet, compétences)
	Fonction (récompense) relations sociales	Le bénévolat permet de renforcer ses relations sociales, exercer une activité valorisée par l'entourage
	Fonction (récompense) gestion de carrière	Acquisition d'expérience, de bénéfices pour sa carrière.
	Fonction (récompense) protection	Le bénévolat aide à réduire les sentiments négatifs (culpabilité, résolution de ses problèmes personnels)
	Fonction (récompense) développement personnel	Renforcement de l'estime de soi, procure des sentiments positifs

Les limites de ces approches sont de se concentrer sur une variable particulière sans appréhender un processus dans son ensemble (Mowen et Sujun, 2005)

Il est à noter dans ces approches, différents éléments. Premièrement, **les aspirations du bénévole changent avec l'âge**. Gidron (1978) montre que les plus jeunes cherchent à acquérir de l'expérience professionnelle, là où les plus âgés cherchent avant tout des contacts.

Deuxièmement, Fitch (1987) constate que **la motivation la plus forte est de nature égoïste**. D'autres auteurs, qui ont utilisé la même échelle sur des personnes plus âgées, confirment les résultats de Fitch, à savoir que les bénévoles seniors sont plutôt motivés par un sentiment

d'obligation sociale alors que les plus jeunes cherchent des récompenses personnelles et économiques relevant de motivations de nature égoïste.

Troisièmement, le modèle fonctionnaliste (VFI Volunteer Functions Inventory) proposé par Clary et al (1998, 1999) permet d'aborder le bénévolat dans sa complexité. En effet, des individus peuvent avoir une même attitude et des motivations différentes. Ce modèle a été le support de nombreuses recherches. Pour d'autres auteurs, la fonction « expression de valeur » aurait un effet amplificateur sur l'engagement bénévole. Ils mettent également à jour trois motivations supplémentaires : le plaisir, la religion et le travail en équipe. **Clary et al. (1998) montrent que lorsque la motivation du bénévole et le bénéfice qu'il retire de son action sont accordés, le bénévole manifeste l'intention de poursuivre son engagement à plus long terme.** Mowen et Sujon (2005) prolongent les travaux de Clary et al. (1998) et proposent un modèle hiérarchique qui croise variables de personnalité et d'environnement. Ils font ressortir trois variables fondamentales pour comprendre le bénévolat : l'altruisme, le besoin d'activité et le besoin d'apprendre. De nombreux auteurs reprennent ce modèle pour travailler sur un public particulier de bénévoles : les membres du Conseil d'administration. C'est notamment le cas d'une équipe française pluridisciplinaire qui a également repris ces travaux pour analyser la motivation des bénévoles et la question des rapports de pouvoir et de gouvernance au sein des associations (Dansac, 2013).

Un deuxième courant de pensée, issu de la littérature anglo-saxonne, toujours en psychologie sociale, s'intéresse à la motivation des bénévoles en intégrant plusieurs variables personnelles et de contexte. Ces approches nous semblent les plus pertinentes car les plus à même de décrire la question de la motivation bénévole dans sa complexité.

Tableau 9 : Synthèse des principaux critères qui intègrent plusieurs variables qui influencent la motivation des bénévoles d’après Dubost (2007)

La motivation des bénévoles en intégrant plusieurs variables personnelles et de contexte		
Auteurs	Typologie	Description de la typologie
Bales (1996) propose trois étapes dans le bénévolat :	la prédisposition à devenir bénévole,	Les variables contextuelles viennent moduler chacune des trois étapes, ce qui explique que l’envie de devenir bénévole n’est pas toujours suivie d’effet.
	la décision de devenir bénévole,	
	le passage à l’acte.	
Omoto et Snyder (1995)	Variables psychologiques	-
	Variables situationnelles	
Ajzen (1991) Ajzen et Driver (1992) Madden et al. (1992) Warburton et Terry (2000)	Intention d’agir	Est déterminée par : - l’attitude de la personne vis-à-vis de l’action (évaluation positive ou négative de l’action) - la norme subjective (pression sociale ressentie par la personne pour réaliser l’action) - le contrôle perçu de l’action (degré de contrôle pour réaliser l’action)
Penner (2002)	Réalisation de l’action	
	Variables individuelles	Croyances et valeurs personnelles, personnalité pro sociale, les motivations
	Variables organisationnelles	Attributs et pratiques de l’organisation
	Caractéristiques démographiques	Age, niveau d’éducation, revenus,...
	Facteurs de situation	Evènements entourant ou précédant la prise de décision de faire du bénévolat
	Pression sociale	
Piliavin, Grube et Callero (2002)	Identité du rôle de bénévole	-

Plusieurs éléments d’analyse sont à retenir de cette revue de littérature. Par exemple, estimer positivement une personne bénévole dans son entourage influencerait positivement sur le fait de devenir bénévole soi-même. Certaines personnes souhaitant faire du bénévolat y renonceraient en appréhendant la difficulté de rendre compatible vie de famille, vie professionnelle et activité bénévole.

Le modèle de Warburton et Terry (2000) est issu de la « théorie du comportement prévu » ou « theory of planned behavior ». Il permet d'expliquer que lorsqu'une personne a une attitude positive envers une action, une pression sociale positive favorable envers cette action, elle ne va pas forcément s'y engager si elle estime qu'il lui manque des ressources pour réaliser l'action ou que le contexte ne facilite pas l'action.

Warburton et Terry (2000) montrent dans leurs travaux l'importance d'intégrer le contexte social dans lequel évolue le bénévole (obligation morale, personne de l'entourage faisant du bénévolat, ...). Aussi, ils proposent un modèle qui intègre la théorie du comportement prévu et la théorie du fonctionnalisme. Ils vont notamment comparer le pouvoir prédictif des deux modèles. Il ressort de leurs travaux que les deux théories prédisent de façon significative le bénévolat. C'est la théorie du comportement prévu qui est la plus précise. Ils montrent aussi une certaine forme de proximité entre les différentes variables des deux théories comme par exemple la variable « norme subjective perçue » et la variable « relation sociale ».

Penner (2002) propose un modèle où il introduit la notion de temps, et où la variable centrale est la décision de faire du bénévolat. Il montre que la pression sociale est un déterminant très fort de la décision de faire du bénévolat, sachant que d'après lui les caractéristiques démographiques et les variables individuelles agissent à la fois sur la pression sociale et la décision de faire du bénévolat. **Les variables organisationnelles n'agiraient que sur la décision de faire du bénévolat et le bénévolat initial.** La notion de temps est également intéressante car elle permet aussi de projeter la contribution du bénévole dans le temps et de comprendre ce qui influe le bénévolat initial vers un bénévolat long terme. Il introduit aussi la notion d'identité du rôle du bénévole³⁵.

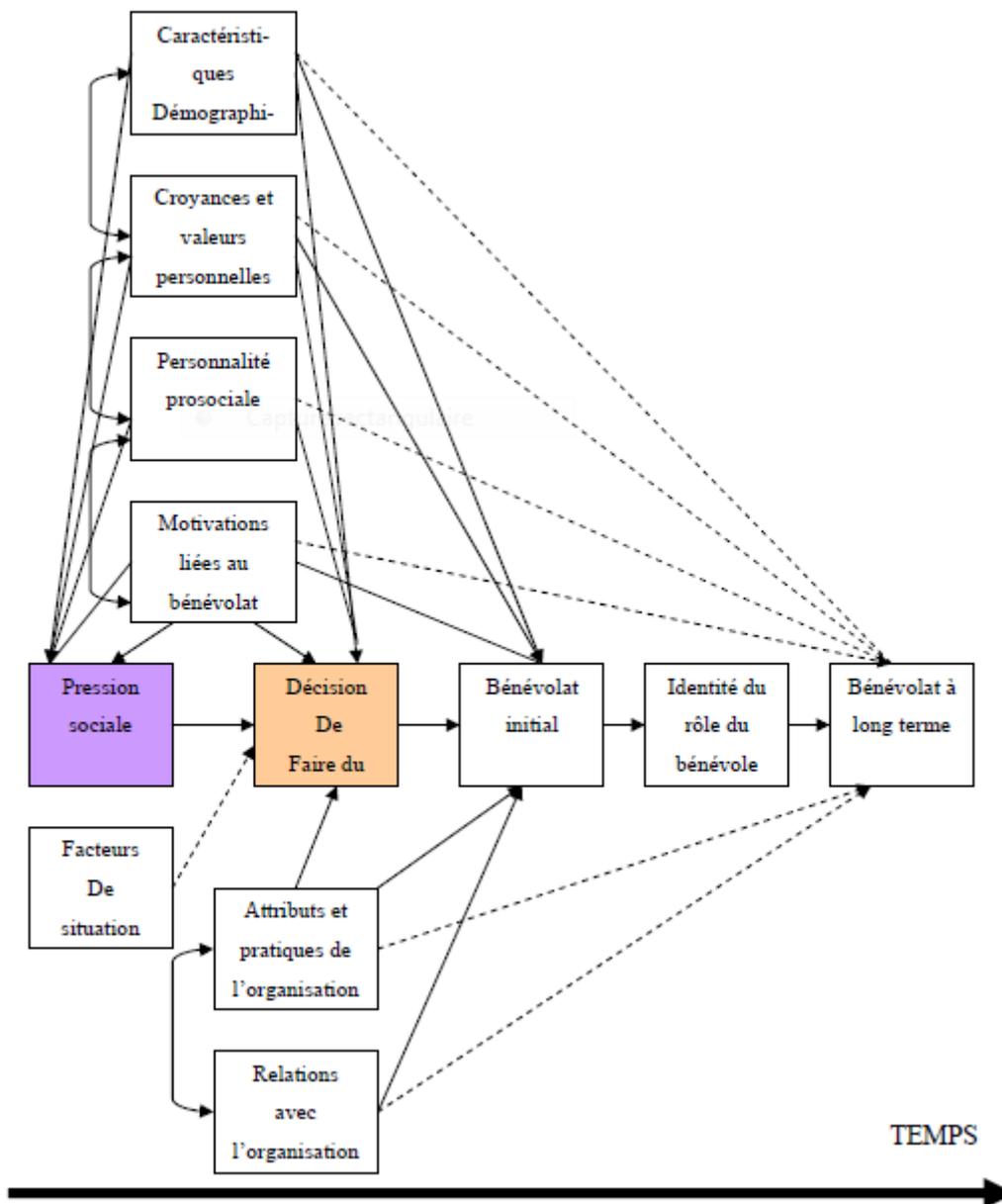
Piliavin, Grube et Callero (2002) montrent qu'un individu assume différents rôles et considèrent le bénévolat comme l'un d'entre eux. Si le bénévolat initial est plutôt conditionné par une norme sociale, l'individu va finir par internaliser ce qui l'a amené à devenir bénévole (croyances, valeurs personnelles, caractéristiques démographiques favorables, ...) pour se forger une identité ou une identité de rôle. **Penner (2002) rejoint cette approche et montre que l'engagement long terme dépend moins de ce qui a conditionné le bénévolat initial (variables individuelles, organisationnelles) que l'identité de rôle.**

³⁵ Notion d'identité de rôle aussi abordée par Katz et Kahn (1966)

2.3) *Retour sur le modèle de Penner sur la motivation des bénévoles*

Nous souhaitons revenir sur le modèle proposé par Penner car il nous semble être le plus complet et refléter le mieux la question de la motivation des bénévoles dans sa complexité et aussi parce qu'il intègre la variable temps. Cette variable temps est essentielle pour les associations qui cherchent à conserver leurs bénévoles et capitaliser leur expérience dans le projet associatif. La figure suivante reprend ce modèle et permet de mieux comprendre les concepts avancés par le chercheur.

Figure 3 : Les variables influençant un bénévolat durable. La figure représente un modèle conceptuel présentant les influences directes et indirectes sur le bénévolat long terme (Penner 2002) traduit par (Dubost 2007)



Source : Penner (2000), *Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism : an interactionist perspective*, *Journal of Social Issues*, vol.58, n°3, p.461.

NB : Pour aider à la lecture du graphique, nous précisons que les flèches pleines symbolisent une relation plus forte à l'objet indiqué que les flèches en pointillé.

Il est très intéressant de voir dans le modèle de Penner que deux étapes se distinguent dans l'engagement bénévole : premièrement, le passage à l'acte de faire du bénévolat (qu'il appelle

la décision de faire du bénévolat) qui aboutit au bénévolat initial ; puis l'inscription de cet engagement dans le long terme, qui passe selon lui par la construction de l'identité du rôle de bénévole. Ces travaux montrent que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui influent sur ces deux étapes. Ainsi, la décision de faire du bénévolat dépendrait majoritairement de la pression sociale puis des variables individuelles et organisationnelles. Ces dernières influenceraient également le bénévolat initial. En revanche, l'engagement sur le long terme dépendrait de la capacité du bénévole à s'approprier son « identité de rôle de bénévole ». On peut donc résumer ces travaux en disant que **les facteurs qui amènent une personne à devenir bénévole et ceux qui l'amènent à le rester ne sont pas les mêmes**. Il semble donc important de comprendre quels sont ces facteurs pour accompagner le bénévole dans un engagement long terme.

3) Leviers d'action d'une association pour influencer sur la motivation bénévole

Que retenir de cette abondante littérature ?

La motivation des bénévoles est complexe et seules plusieurs grilles d'analyse permettent d'en comprendre les tenants et aboutissants. A ce stade, il nous semble important de revenir sur les leviers possibles pour une organisation pour « gérer » ou tout du moins appréhender ce qui motive une personne à devenir bénévole. En effet, certains facteurs ne sont pas du ressort des associations et ne peuvent être que « subis ». C'est en effet le cas, des variables individuelles, de la pression sociale, des caractéristiques démographiques et des facteurs de situation sur lesquels les associations ne peuvent pas agir. En revanche, elles peuvent agir sur un certains nombre de critères et facteurs, recensés dans la revue de littérature, que nous nous proposons de classer en trois catégories dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Leviers d'action d'une organisation associative pour influencer sur la motivation des bénévoles

Leviers d'action	Levier d'action d'ordre « Professionnel ou de carrière »	Levier d'action d'ordre « Social ou lié aux valeurs »	Levier d'action d'ordre « Organisationnel ou de management »
d'une organisation pour influencer sur la motivation des bénévoles	Relève de tout ce qui est d'ordre professionnel en lien avec l'acquisition de contacts, de nouvelles compétences, de nouveaux projets	Relève de ce qui est d'ordre social, des rencontres, de la vie démocratique et des valeurs de l'association	Relève de tout ce qui est de l'ordre organisationnel : le cadre de travail, le management des bénévoles, la valorisation de leur contribution au sein de l'organisation, le partage des valeurs, l'accompagnement à réaliser leurs tâches, développer le sentiment d'agentivité.
Variables correspondantes	Récompense économique (Gidron, 1978)	Récompense sociale (Gidron, 1978)	Identité du rôle de bénévole (Piliavin, Grube et Callero, 2002)
identifiées dans la littérature qui influent sur la motivation des bénévoles	Fonction (récompense) compréhension (Clary et al., 1998, 1999)	Fonction (récompense) expression de valeurs (Clary et al., 1998, 1999)	Variables organisationnelles (Penner, 2002)
	Fonction (récompense) gestion de carrière (Clary et al., 1998, 1999)	Fonction (récompense) développement personnel (Clary et al., 1998, 1999)	Le contrôle perçu de l'action (degré de contrôle pour réaliser l'action) (Warbuton et Terry, 2000) ³⁶

Nous souhaitons revenir sur la notion de « contrôle perçu de l'action » et d'« agentivité ». En effet, nous n'avons pas détaillé ce point qui nous semble être un facteur important de motivation et d'implication dans la durée du bénévole et peut être aussi un facteur favorisant l'appropriation de son « identité de rôle ».

La notion d'« agentivité » est issue de la Théorie Socio-cognitive (TSC) (Bandura 2006). L'agentivité est la capacité d'une personne à agir sur son environnement (le monde, les choses, les êtres) pour les transformer ou influencer sur eux. Il s'agit donc de la faculté d'action d'une personne. Bandura distingue trois types d'activité : l'agentivité directe (qui résulte de l'action réelle du sujet), l'agentivité par procuration (qui consiste à déléguer la réalisation de buts à d'autres, c'est le cas d'un vote, d'une adhésion à une association) et l'agentivité collective (qui

³⁶ Issue de la « theory of planned behavior » Ajzen (1991), Ajzen et Driver (1992), Madden et al. (1992)

résulte de l'action coordonnée de plusieurs acteurs en direction des buts que l'on veut atteindre : c'est le cas des salariés et bénévoles d'une association par exemple). Cette théorie nous dit que ce n'est pas notre capacité réelle à agir qui détermine notre capacité d'action, mais que ce sont nos croyances en notre capacité à agir qui sont déterminantes. On retrouve en effet cette notion dans la variable « contrôle perçu de l'action » (présentée dans le tableau 9). Ainsi, **accompagner le bénévole pour lui permettre de rendre accessibles les actions bénévoles proposées peut être un facteur d'accroissement de sa croyance à être en capacité d'agir.** Ce levier nous semble particulièrement intéressant pour les organisations. En effet, il est tout à fait de leur ressort que de pouvoir découper les tâches et les actions à entreprendre, donner du sens à chacune de ces étapes et les valoriser, proposer des formations pour accompagner les bénévoles, etc. Cette idée rejoint également la théorie de l'engagement proposée par Beauvois et Joule, que nous détaillerons dans la section suivante.

La question de l'identité du rôle du bénévole reste entière quant à la marche de manœuvre d'une organisation sur ce point. En effet, dans quelle mesure peut-elle accompagner, aider le bénévole à s'approprier son rôle, sa fonction, jusqu'à l'internaliser et en faire son identité ? Ce pari réussi est source, comme le montre Penner, d'engagement dans la durée. Il nous semble que ce point pourrait faire l'objet de nouvelles recherches et d'approfondissements intéressants pour les structures associatives.

Nous pouvons retenir de cette partie que de nombreux facteurs influent sur la motivation des bénévoles (personnels, socio-économiques, ...) : seuls certains sont du ressort des organisations qui accueillent et travaillent avec des bénévoles. Il est donc important pour les structures associatives de bien connaître et de maîtriser les leviers d'action qui influent sur la motivation des bénévoles. Nous en avons identifié trois : les leviers d'ordre « professionnel ou de carrière », les leviers d'ordre « social ou liés aux valeurs », les leviers d'ordre « organisationnel ou de management ».

Le concept de motivation est clé pour comprendre ce qui amène un individu à agir. C'est en effet important pour les organisations associatives de bien appréhender ce qui suscite le passage à l'acte pour un individu. La compréhension du concept de motivation et des différents facteurs qui amènent une personne à agir éclaire les structures associatives sur les leviers qu'elles ont à disposition pour favoriser la motivation des bénévoles et veiller à minimiser les facteurs source de démotivation pour les bénévoles. Ainsi, travailler sur la motivation des bénévoles est une manière de répondre à notre question de recherche et d'apporter des éléments de réponses aux associations pour « garder le sens » de l'action bénévole.

III. La théorie de l'engagement : s'engager dans l'action une question de circonstances ?

Lorsque l'on parle de bénévolat, on parle volontiers d' « engagement bénévole ». Nous venons de comprendre les différents leviers source de motivation pour les bénévoles. Celle-ci est un état indispensable pour passer à l'acte. Mais **Lewin (1947) rappelle que « la motivation à elle seule n'est pas suffisante pour conduire au changement »**. Ce dernier présuppose un lien entre motivation et action que nous allons expliquer dans le paragraphe suivant. C'est à ce moment de la réflexion que l'on peut introduire la notion d'engagement. La question sera alors de comprendre ce qui motive une personne à inscrire son engagement dans la durée et s'impliquer sur le long terme. Nous nous proposons dans cette partie de revenir sur cette notion et de comprendre les facteurs susceptibles de l'influer.

1) La théorie de l'engagement

L'engagement, tel qu'il est défini par la théorie de l'engagement, s'apparente davantage à un processus, à une dynamique plutôt qu'à un état. Par processus, on entend un enchaînement donné de faits ou de phénomènes répondant à un certain schéma, et aboutissant à un résultat déterminé. Lewin a travaillé indirectement sur ce concept en s'intéressant au problème de la résistance au changement. Le point de départ du problème à l'époque était d'amener un individu à prendre une décision, de préférence celle qui était attendue de lui, sans bien entendu qu'il ait l'impression qu'elle lui ait été extorquée. Les premiers travaux de Lewin ont consisté à mettre en évidence qu'impliquer des individus lors de discussions collectives, pour les inciter peu à peu à modifier leur comportement (il s'agissait de modes de consommation de ménagères), semble plus efficace sur le long terme que d'autres dispositifs purement motivationnels. Ainsi, Lewin en déduit que **« la motivation n'est pas suffisante à elle seule pour conduire au changement. Ce dernier présuppose un lien entre motivation et action »**. Il démontre que ce lien se situe au niveau de la décision qui relie la motivation et l'action. Lorsque la personne

prend la décision, il semble qu'elle ait un effet de « gel cognitif »³⁷ qui serait partiellement dû d'une part à la tendance individuelle de maintenir coûte que coûte sa décision et d'autre part dû à l'effet d'engagement envers le groupe.

On peut dire encore que **l'engagement est le lien qui existe entre l'individu et ses actes** (Kiesler, 1971). Kiesler montre que **seuls les actes nous engagent** ; il utilise d'ailleurs le terme d'« actes comportementaux ». Ainsi nous ne serions pas engagés par nos idées ou par nos ressentis, c'est-à-dire ce qui est « interne », mais plutôt par nos conduites effectives, notre comportement.

Pour Beauvois et Joule (1998, p.60) « *l'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé* ». Les effets de l'engagement sur le plan cognitif se traduisent par une consolidation des attitudes et une plus grande résistance au changement (effet de gel). Sur le plan comportemental, ils se traduisent par une stabilisation du comportement et par la réalisation de nouveaux comportements allant dans le même sens³⁸.

Par ailleurs, ils avancent qu'il y a acte d'engagement s'il y a un comportement préparatoire. Ainsi, **engager une personne dans un cours d'action suppose donc qu'on obtienne d'elle un premier comportement** que Beauvois et Joule ont appelé comportement préparatoire. Pour qu'il soit efficace, un certain nombre de conditions doivent être remplies (dites conditions d'engagement). Ces conditions concourent à un même effet qui est l'appropriation de l'acte par les personnes (Beauvois and Joule 1998b). Le degré d'engagement d'un individu dépend donc de plusieurs facteurs :

- le **sentiment de liberté**, perçu par le sujet dans la production de son comportement. Plus le sujet a le sentiment d'être libre, plus il est engagé dans l'acte. Ainsi, lorsqu'un comportement est obtenu par pression externe (cadre professionnel, ...), le sujet explique son acte par la pression et non par une cause interne relevant de sa motivation propre.
- le **caractère public** de l'engagement. Plus un comportement est émis en public, plus il est engageant.

³⁷ L'effet de « gel cognitif » a été mis en évidence par Lewin (1947). Cette théorie dit que lorsqu'une personne prend la décision de se comporter d'une certaine manière, celle-ci va « geler » l'univers des autres options possibles et conduire le décideur à rester sur sa décision. C'est l'adhésion à la décision prise qui traduit la notion d'« effet de gel ». La personne devient en quelque sorte prisonnière de sa décision.

³⁸ C'est le cas de la technique du pied dans la porte par exemple (Beauvois, Joule, 2002, 2004)

- le **nombre d'actes engageants**. On a d'autant plus de probabilité de réaliser un acte que l'on a déjà accompli cet acte par le passé. Ainsi il est difficile pour un individu de nier ou de ne pas refaire ce qu'il a déjà réalisé.
- le **caractère irrévocable** de l'engagement. Dans le même ordre d'idée, accomplir un acte pour lequel il est difficile de faire marche arrière est forcément plus engageant.
- Le **coût** de l'acte. Un acte est d'autant plus engageant qu'il est coûteux (en argent, en temps, en énergie, ...)
- l'**importance du comportement** pour le sujet. Plus le comportement a de l'importance pour l'individu, plus il a un caractère engageant.

Beauvois et Joule (1998) ont largement exploité ce sujet et proposé la théorie de la « soumission librement consentie » qui s'appuie notamment sur les travaux de Lewin. Ils ont ainsi réalisé plusieurs expériences qui provoquent une décision individuelle qui induit un « gel cognitif » tout en préservant « l'illusion » de liberté dont croit jouir l'individu. **Ainsi, amener un individu à réaliser une première action (comportement préparatoire) car les conditions s'y prêtent (conditions d'engagement), peut l'amener à « se sentir engagé » et à enchaîner d'autres actions qu'il n'aurait pas réalisées sans ce contexte préparatoire. Le tout en ayant le sentiment d'avoir tout décidé de lui-même (illusion de liberté).**

Ce concept d'engagement a été largement utilisé et exploité dans le cadre de recherches en marketing et à des fins commerciales, on comprend aisément pourquoi. L'ouvrage de Beauvois et Joule (1987) « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » a permis de vulgariser certaines pratiques auxquelles nous sommes tous communément confrontés (dans un espace marchand, professionnel mais aussi familial, éducatif, etc.) et d'en comprendre les mécanismes. L'intérêt de ce concept n'échappe pas non plus aux structures associatives ou à toutes celles qui sollicitent et attendent un comportement des individus (organismes caritatifs, de don de sang, etc.). Cette notion traite bien du passage à l'acte, du sentiment de liberté, propre au bénévole et de la volonté de l'inscrire dans un cours d'action ou autrement dit sur le long terme. La question est bien pour les structures et le bénévole de transformer une envie, une motivation, en actions concrètes³⁹.

³⁹ Cette question d'engagement a été d'ailleurs beaucoup traitée par le secteur d'activité de la santé. Notamment dans le cas des bénévoles qui font des dons de sang, dons de moelle osseuse ou dons d'organes.

A ce stade, il est important d'apporter un éclairage pour éviter la confusion entre la notion « d'être engagé dans un acte » et de l'individu qui « s'engage » personnellement dans une cause, des idées. Beauvois et Joule (1987) nous rappellent que ces formulations divergent sur deux points fondamentaux⁴⁰. Tout d'abord, il est nécessaire de différencier « engagé dans un acte » de « engagé dans une cause ». Dans le premier cas, on appréhende l'individu à travers sa conduite, dans le deuxième cas au travers de ses croyances (idées, opinions, ...). Ensuite, il faut distinguer « est engagé » de « s'engager » car ce sont les circonstances dans lesquelles un acte est produit qui s'avèrent ou non engageantes. Ainsi, **ce sont les circonstances qui produisent de l'engagement**. Une personne (expérimentateur, cadre de vente, dirigeant, ...) peut donc utiliser ou créer les circonstances favorables à l'engagement de l'individu vers ce qu'elle voudrait l'amener à faire. C'est bien la question de la conduite de l'individu et de ses actes qui fait l'objet des travaux de Beauvois et Joule et non celle de ses croyances.

La phase décisionnelle est une phase importante dans le processus d'engagement. Ainsi Heckhausen (1986) s'intéresse aux différentes phases de l'action. Il différencie la phase pré-décisionnelle et la phase post décisionnelle. La phase pré-décisionnelle correspond à la phase, pendant laquelle l'individu arbitre entre les différentes motivations qui le poussent à agir. La phase post-décisionnelle est une phase où l'individu ne se demande plus pourquoi il agit mais comment réaliser l'action. **Autrement dit, une fois que l'individu a pris la décision de s'engager dans l'action, il ne remet plus en cause la motivation qui l'a conduit dans l'action. Il est engagé. Ce qui est une autre manière de comprendre le processus d'engagement.**

Nous pouvons retenir plusieurs éléments de cette partie. Premièrement, **seuls les actes nous engagent**. Deuxièmement, **ce sont les circonstances qui sont engageantes ou non**. Enfin, l'engagement est d'autant plus important qu'il se déroule dans un contexte de liberté⁴¹. **L'engagement est donc un puissant moteur pour inscrire l'action du bénévole dans un cours d'action c'est à dire dans la durée. L'engagement a la particularité d'être à la fois une conséquence de l'action et un de ses déterminants.** Les structures associatives ont donc tout intérêt à en comprendre les mécanismes et créer un cadre de travail engageant pour les

⁴⁰ L'ouvrage de Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » a rencontré un vif succès auprès du grand public. Si leur propos a été de vulgariser et expliquer la théorie de l'engagement en prenant des exemples quotidiens, cet ouvrage propose aussi une bibliographie de la littérature sur le sujet assez complète.

⁴¹ Cette notion autour du contexte de liberté, fera notamment l'objet d'un approfondissement dans notre chapitre 2 où nous traiterons le concept de don. En effet, on ne peut parler de don que lorsque l'individu se trouve dans un contexte qui lui laisse toute liberté.

bénévoles afin d’inscrire leur contribution au projet dans la durée. Il sera aussi intéressant de voir dans quelle mesure l’engagement contribue à construire « l’identité de rôle » nécessaire au bénévole pour s’investir sur le long terme.

2) Leviers d’action de l’organisation associative pour créer des conditions d’engagement

Les organisations associatives ont ainsi plusieurs conditions sur lesquelles elles peuvent travailler pour créer des circonstances engageantes pour les bénévoles. Le tableau ci-après reprend les facteurs d’engagement sur lesquels une organisation peut agir.

Tableau 11 : Facteurs influant sur le degré d’engagement du bénévole d’après Beauvois et Joule (1998)

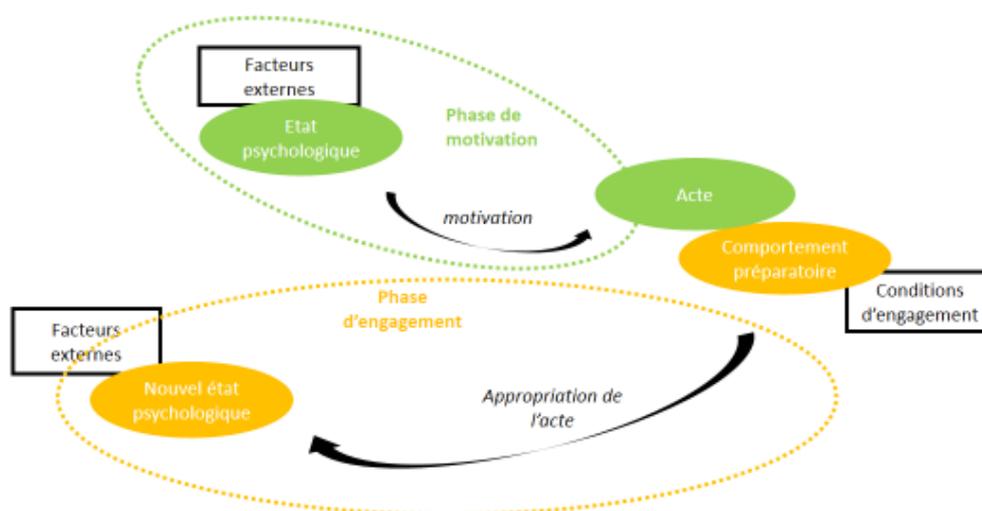
Facteurs identifiés dans la littérature qui influent sur l’engagement	Leviers d’action d’une organisation pour influencer sur l’engagement
Comportement préparatoire	Créer les conditions favorables à un premier comportement qui sera le comportement préparatoire.
Sentiment de liberté	Proposer un environnement organisationnel et de structure autour du bénévole qui favorise son sentiment de liberté.
Caractère public de l’engagement	Donner l’opportunité au bénévole d’exprimer son engagement publiquement notamment à l’occasion de divers événements internes, externes, ou de communication (NTIC).
Nombre d’actes engageants	Donner l’opportunité de réaliser plusieurs actes engageants facilite l’engagement.
Caractère irrévocable de l’engagement	Donner l’opportunité de réaliser des actions sur lesquelles le bénévole ne pourra pas revenir, favorise l’engagement.
Coût	Proposer des actions « coûteuses » pour le bénévole favorise son engagement.

Ainsi, l’engagement nous semble être une notion pertinente pour les structures associatives afin d’accompagner les bénévoles. Elle nous a permis d’identifier des leviers d’action sur lesquels les associations peuvent intervenir et agir sur l’engagement des bénévoles et ainsi favoriser celui-ci sur le long terme.

IV. Motivation et engagement deux notions complémentaires clés pour comprendre l'action bénévole dans les associations

Nous proposons dans cette section une approche comparée sur la motivation et l'engagement des bénévoles. Nous allons revenir sur ces deux concepts et les présenter dans un schéma de synthèse afin de formaliser leur articulation.

Figure 4 : Schéma présentant les différentes étapes dans le processus de motivation et d'engagement pour le bénévole



Cette figure permet de visualiser les phases de motivation et d'engagement. Elle montre comment un individu peut être dans un processus de motivation jusqu'à passer à l'acte, c'est-à-dire aller jusqu'au comportement. Cet acte, s'il satisfait les conditions d'engagement peut alors être un acte préparatoire qui amène l'individu à s'approprier l'acte ; il est alors engagé. On peut dire encore que l'individu se sent engagé.

Nous proposons de reprendre dans le tableau de synthèse suivant les différentes conditions de motivation et d'engagement recensées dans la littérature et de pointer celles sur lesquelles une organisation a la capacité d'agir.

Tableau 12 : Synthèse des conditions de motivation et d'engagement bénévole d'après Penner (2002) et Beauvois et Joule (1998)

Type de facteurs	Conditions de motivation		Conditions d'engagement
Facteurs sur lesquels l'organisation n'est pas en capacité d'intervenir	Variables externes	Caractéristiques démographiques	-
		Facteurs de situation	-
		Pression sociale	-
	Variables individuelles	Croyances et valeurs personnelles	Importance du comportement pour l'individu
		Personnalité prosociale	-
		Motivations liées au bénévolat	-
Facteurs sur lesquels une organisation est en capacité d'agir	Variables liées à l'organisation	« Ordre professionnel » : acquisition de contacts, de compétences, nouveaux projets	Coût Caractère irrévocable Caractère public
		« Ordre social » : rencontres, valeurs et vie démocratique de l'organisation	Sentiment de liberté Nombre d'actes
		« Ordre organisationnel » : cadre de travail, management et valorisation des bénévoles, le partage des valeurs, l'accompagnement à réaliser leurs tâches, développer le sentiment d'agentivité	

La revue de littérature sur la motivation et l'engagement des bénévoles nous amène à deux conclusions. Premièrement, ces deux notions sont indispensables à un engagement sur le long terme du bénévole. Deuxièmement, nous avons identifié un certain nombre de facteurs qui influent sur ces deux notions. Si certains d'entre eux sont propres aux individus ou au contexte sociétal, nous avons identifié et analysé ceux qui sont du ressort des organisations pour agir sur les bénévoles.

Conclusion Chapitre 1.

Dans ce chapitre, nous avons défini la notion de bénévolat sur laquelle nous nous appuyerons tout au long de notre travail de recherche. Nous nous sommes intéressés aux différents processus et facteurs de motivation qui amènent un individu à devenir bénévole. Également, nous avons analysé les conditions qui amènent un individu à s'engager dans un acte tel que le bénévolat. Nous avons pu aussi caractériser ce qui favorise l'engagement d'un bénévole sur le long terme. Nous avons identifié, parmi ces différents facteurs, ceux qui sont du ressort des structures accueillant des bénévoles, comme les associations, de ceux qui sont hors de leur contrôle comme des facteurs de situations externes (socio démographiques, ...) ou des facteurs internes propres aux individus (croyances, ...).

A ce stade, il nous semble pertinent de comprendre la relation entre le bénévole et l'organisation qu'il rencontre. Le bénévole est une personne qui souhaite donner de son temps et exprimer ce don dans le cadre que lui propose la structure associative. Aussi, comment ces organisations donnent-elles leur confiance aux bénévoles ? Comment contrôlent-elles leurs actions ? Le cadre d'action proposé par les associations à ces individus bénévoles est-il source de sens ou de perte de sens pour ces personnes ? Nous nous proposons dans le chapitre 2 d'éclairer notre réflexion en étudiant trois notions qui nous semblent fondamentales pour comprendre la relation bénévole-organisation : le don, la relation contrôle-confiance et la construction du sens.

Chapitre 2. Au cœur de la relation bénévole-organisation, trois notions fondamentales : le don, la relation contrôle-confiance, et la construction du sens

Introduction chapitre 2

A ce stade de notre réflexion, il nous semble opportun de revenir sur trois notions fondamentales qui structurent la relation entre le bénévole et l'organisation associative au sein de laquelle il exprime son don de temps.

En effet, la personne qui choisit de donner librement son temps est dans une forme d'échange particulière selon Mauss (1923). Il est essentiel pour bien comprendre le fait social de bénévolat de comprendre le mécanisme du « don » au cœur de cet acte particulier. Il sera aussi opportun de comprendre pourquoi le don et son paradigme bousculent l'analyse « classique » qui est faite du secteur non lucratif. Cette lecture des organisations associatives est indispensable pour comprendre ce qui structure ce secteur et ce qui est en jeu dans ses dernières évolutions.

Par ailleurs, nous nous intéresserons au mandat implicite qui est donné par l'association, au bénévole qui la rejoint, et qui se base sur la confiance. Se posera aussi naturellement la question du contrôle des actions de ces bénévoles. Ainsi le rapport confiance-contrôle nous semble être déterminant pour appréhender la relation entre le bénévole et l'organisation.

Pour finir, nous aborderons la question du sens ou plutôt de la construction du sens comme l'aborde essentiellement Weick (1979). En effet, un bénévole est par définition dans une totale liberté, rien ne le contraint à son acte de don de temps. Nous avons analysé dans le premier chapitre les moteurs (motivation, engagement) qui animent un individu pour devenir bénévole. Ainsi, cet acte fait sens pour lui. Alors, comment les structures associatives proposent-elles des cadres d'expression du bénévolat à la source de création de sens ou de perte de sens ? Nous nous attacherons dans cette partie à comprendre le processus d'élaboration du sens au sein de l'organisation et les processus par lesquels les acteurs s'influencent réciproquement dans leurs interprétations et construisent du sens.

Figure 5 : Logique d'articulation du chapitre 2.



I. Le don comme « raison identitaire » entre l'association et ses membres ?

La notion de don est très présente lorsque l'on se réfère au secteur associatif ou aux organisations non gouvernementales. En effet, le don de temps, le don de soi, le don de travail et le don d'argent sont au cœur des modèles d'organisation de ces structures. Que représente le don pour un individu ? Comment une organisation gère-t-elle le don ? Aussi, nous nous proposons dans cette partie de revenir sur le paradigme du don et de comprendre ce que cette grille de lecture apporte à notre problématique sur le bénévolat et les associations. Nous commencerons par revenir sur les fondamentaux du don tels que Mauss les a explorés dans les années 1920⁴². Puis, nous essaierons de comprendre en quoi ce paradigme permet une lecture alternative aux deux modèles dominants, modèle d'individualisme méthodologique et le modèle holiste, avec lesquels on analyse souvent le tiers secteur. Enfin, nous verrons en quoi cette grille de lecture est pertinente pour les associations et particulièrement la philanthropie et le bénévolat.

1) Les fondamentaux du don

L'approche de Mauss, qui est considéré comme l'un des premiers auteurs à avoir conceptualisé ce fait social, part de l'étude des relations primaires et des échanges ayant lieu dans les sociétés archaïques pour étudier une forme particulière d'échange : le don. Son analyse l'amène à observer dans les sociétés archaïques des formes d'échanges et de transactions non marchandes qui ont un puissant effet sur les relations individuelles et sociales. Il va notamment proposer la notion du « *potlatch* » qui se rapporte à des transactions sociales d'échanges de cadeaux, non instantanés, différés dans le temps, pour le bon équilibre des relations sociales (Mauss, 1923). Ces cadeaux ne sont pas désintéressés car leur non-retour ou leur refus a des conséquences lourdes pour le groupe.

⁴² Il s'agit de l'ouvrage « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques ».

Mauss (1923) démontre dans ses travaux le caractère « universel » du don et qu'il est obligatoirement suivi d'un contre-don selon des codes préétablis. Ainsi, don et contre-don, articulés autour de la triple obligation de donner- recevoir-rendre créent un état de dépendance qui favorise et régénère le lien social. **L'acte de donner lie celui qui donne et celui qui reçoit en créant une dette dans le temps** (Godbout et Caillé, 1992). **C'est la dette qui maintient le lien social actif.** Mauss démontre que, derrière l'apparente gratuité et liberté de ces échanges dans les sociétés archaïques, se cachent des codes sociaux très précis et des règles qui obligent à recevoir et à donner. Ainsi, refuser de donner, de prendre ou rendre revient à refuser le lien, l'alliance ou la communion. En ce sens, certains auteurs ont une approche plus pessimiste du don, comme Bourdieu, qui souligne la relation de supériorité qui s'installe à partir de la notion de temps entre le don et le contre-don, ou encore la relation de dépendance dont peut faire l'objet le donataire. Godbout et Caillé (1992) mettent aussi en avant les dangers du don. Ils avancent la difficulté de recevoir, et les formes de dominations qui peuvent exister dans le don. Ainsi, le don peut être détourné de ses fins, on peut donner pour recevoir, c'est-à-dire à des fins marchandes, donner pour dominer ou donner par culpabilité. Godbout parle du côté sombre du don mais souligne que le don reste *« toujours souhaitable lorsqu'il n'est pas détourné, autrement dit qu'il n'est pas dangereux en soi »*.

Dans nos sociétés actuelles, on retrouve différentes formes de don : le don dans les liens primaires, le don aux étrangers et le don agonistique. Ils se différencient selon Godbout (2000) *« par le rôle de la réciprocité et de la dette »* et ont certains traits communs tels que l'importance de la liberté, la personnalisation de la relation, l'excès, la sortie des règles. Le don dans les liens primaires est associé aux relations dans la parenté, la famille ou les amis. Le don aux étrangers se rapporte aux types de don dans les domaines de la charité, la philanthropie, le tiers secteur, etc. Le don agonistique tel que l'étudie Mauss s'intéresse au don lorsque les prestations de don et de contre-don prennent un caractère compétitif. Ce type de relation est décrit notamment dans le cadre des sociétés archaïques comme le *« potlatch »*. Dans notre propos ci-après, c'est principalement au don aux étrangers auquel nous nous intéresserons.

Dans le paradigme du don on s'intéresse avant tout à la relation qu'il crée, et particulièrement à ce qui circule autour du don. La particularité du paradigme du don est qu'il permet d'étudier sans les dissocier les relations sociales et la circulation des biens et des choses. Godbout (2000) dit encore *« [...] une telle séparation fait partie de l'idéal de la modernité : les liens affectifs d'un côté, les choses matérielles de l'autre »*. Autrement dit, cette analyse permet de faire le lien entre ce qui est d'ordinaire l'objet de l'économie et l'objet

habituel de la sociologie⁴³. On peut retenir que le don est le modèle de ce qui circule mais dans un modèle où le sens de ce qui circule est essentiel.

Ce regard, qui intègre donc la circulation matérielle et la circulation symbolique, nous semble particulièrement adapté pour comprendre ce qui se passe dans l'acte de bénévolat au sein de l'association.

2) Le paradigme du don une alternative à la dichotomie entre l'individualisme méthodologique et l'holisme pour analyser le tiers secteur

2.1) Le don vu par les deux grilles de lecture du « modèle libéral » et holiste

Cette section se propose d'observer le tiers secteur et donc les associations à travers le paradigme du don. En effet, ce secteur est souvent observé et comparé au marché ou à l'État et se retrouve donc défini par la négative comme un secteur respectivement non lucratif ou non gouvernemental. Godbout (2000) se propose d'analyser ce secteur⁴⁴ sous un angle nouveau, celui du don, et de montrer en quoi le paradigme néolibéral et le modèle holiste, les deux modèles dominants des sciences sociales, ne permettent pas de décrire ce que Mauss caractérisait comme un « fait social total ».

Pour Godbout, les études sur le tiers secteur partent de l'analyse de leur système de production et de la relation salariale basée sur une lecture producteur-usager ou producteur-consommateur proche du modèle marchand ou étatique. Alors que l'apparition des organismes du tiers secteur est issue d'un contexte communautaire qui, lui, est assez éloigné de ces modèles d'analyse (il est en effet basé sur la relation). Godbout le définit comme un secteur situé entre les liens primaires, l'État et le marché. Godbout ne nie pas les apports du marché qui ont permis

⁴³ En effet, si on prend le cas particulier du don d'organe avec tout ce qu'il peut générer de complexe et d'interdépendant entre ces deux sphères on mesure l'apport du paradigme du don.

⁴⁴ Avec une nuance néanmoins car le tiers secteur compte nombre d'organismes qui ont en commun d'être à but non lucratif mais certains, très professionnalisés, ont un fonctionnement proche de structures marchandes et ne sont donc pas fondés sur le don (les Automobile Clubs par exemple).

d'accroître la sécurité matérielle et les apports de l'État qui ont permis de diminuer les injustices et de donner des droits à tous les membres de la société. En revanche ces « *institutions neutres* » selon Godbout ne nourrissent pas nos liens sociaux. Elles ne sont pas libres, contrairement au don, mais sont accompagnées d'obligations (règles, lois, etc.). A titre d'exemple, le service public que va chercher le citoyen est dû, et parallèlement dans le cadre marchand en échange de monnaie, le bien est dû.

Le paradigme néolibéral s'est imposé aujourd'hui comme modèle dominant de notre lecture du monde. En ce sens, il est devenu une référence pour rendre compte des comportements et des agents sociaux et tout autre postulat doit commencer par être démontré sous peine d'être considéré de fait comme illégitime. Ce modèle tend à expliquer qu'en optimisant chacun son intérêt individuel, les membres d'une société produisent un optimum de bien-être collectif. La vertu de ce système est la liberté qu'il laisse à l'individu, lui permettant de s'affranchir d'une partie des valeurs, préférences qui lui sont dictées par de nombreuses instances. Godbout (2000) rappelle que « *cette liberté se fonde sur la liquidation immédiate et permanente de la dette* ». Pour certains, **le modèle marchand vise l'absence de dette au sein des rapports sociaux**. L'individu se retrouve ainsi non assujéti à des obligations sociales. Ainsi, dans la logique du marché, être un individu revient à ne rien devoir à personne. Les limites de ce modèle sont la croissance infinie qu'il induit, la confusion qu'il fait naître entre la fin et les moyens et bien entendu le faible lien social qu'il engendre et dont l'individu a besoin.

Un autre paradigme dominant dans les sciences sociales est le holisme. Il considère « *que l'action des individus (ou des groupes, des classes, des ordres, etc.) ne fait qu'exprimer ou actualiser une totalité a priori, qui lui préexiste, et qui apparaît ainsi à son tour comme seule réelle* » (Caillé, 1998). Ainsi l'intérêt individuel n'explique pas tout, il y a aussi les normes, les règles, les valeurs, la morale, le devoir.

Godbout et Caillé proposent une réflexion sur le don qui le place sur une dimension alternative à ces deux modèles. Pour eux le don ne nie pas l'existence de ces deux paradigmes, il intègre précisément les deux dimensions de l'individualité et de la totalité que proposent ces deux paradigmes dominants. Il ne peut être décrit ni par le premier paradigme, qui le dissout dans l'intérêt, ni dans le deuxième, qui le dissout dans l'obligation. **Ramener le don à l'un ou l'autre des deux modèles reviendrait à dire que l'on donne pour recevoir, c'est-à-dire par intérêt, dans le cas du système marchand ou que l'on donne par obligation sociale, conformément à des normes que nous aurions intériorisées dans le système holiste**. Dans

le cas du marché, une première différence est que le don repose sur la création d'une dette alors que le marché cherche à liquider la dette. Le don ne cherche pas une équivalence, le retour du don sera plus complexe et étalé dans le temps, là où le marché cherche une transaction ponctuelle sans dette. Le modèle holiste chercherait à enfermer le don dans l'obligation, or, il y a une notion de plaisir et de liberté dans le don. Donner, dans un cadre de contraintes, génère un don de faible valeur. Godbout (2000) montre notamment que celui qui donne tend même à minimiser son don pour libérer le receveur de la dette, lui permettant ainsi d'être libre de « donner » à son tour plutôt que de « rendre ». L'acteur de don a ainsi tendance à introduire « *une incertitude, une indétermination dans l'apparition du contre-don. Afin de s'éloigner le plus possible du contrat, de l'engagement contractuel (marchand ou social) et aussi de la règle du devoir - en fait de toute règle universelle* ». Il cherche ainsi à sortir de la notion d'obligation propre au modèle holiste.

Les deux grilles de lecture proposées par les modèles individualisme méthodologique et holisme ne sont pas suffisantes pour comprendre et décrire le don. Le paradigme du don pose la question de la limite de ces deux paradigmes pour décrire ce phénomène social.

2.2) *Les limites d'analyse du modèle marchand et holiste pour décrire une forme spéciale de don : le don aux étrangers ou encore le fait associatif*

Ainsi, là où le marché recherche l'équivalence, et l'État, l'égalité, les mondes de l'association et des réseaux fonctionnent au don et à la dette. Godbout affirme même que c'est à travers la relation de dette, de don et de contre-don que se forment ou se déforment les identités. D'une autre manière, **Caillé (1998) dit que c'est par le don que se noue le pacte associatif.** Il présente l'association comme un registre de type communautaire qui repose sur « *un principe de socialisation active, délibérée, facultative et révocable* ». Il introduit la notion d'« *inconditionnalité conditionnelle* » où chacun peut donner inconditionnellement à chacun mais peut se retirer du jeu dès qu'il le souhaite si les autres ne le jouent pas. Pour lui, l'association repose sur un « *principe de liberté et d'obligation étroitement mêlées à travers lequel se réalisent des intérêts communs* » ou encore « *le don et l'action associative incitent à*

entrer dans le cycle de la circulation de la dette, qui, lorsqu'il fonctionne bien, crée un endettement mutuel positif ».

Sans décrire un fonctionnement idéal du fait associatif, ce propos veut décrire les fondamentaux en jeu dans cette sphère qui ne relève ni de l'intérêt individuel propre ni du seul intérêt collectif. Il est bien évident que les associations sont aussi le siège de nombreuses inégalités dans les gains matériels et symboliques qui y circulent et qu'elles peuvent générer manque de confiance, crise identitaire et d'appartenance des membres, etc. Le propos ici n'est pas de revenir sur les limites d'un système, mais bien d'en comprendre les fondamentaux qui le constituent en partant d'un postulat différent de l'approche utilitariste dominante ou de l'approche sociologique classique. **Cette lecture de l'association en partant du paradigme du don nous permet de ne pas limiter son champ à l'expression de l'intérêt ou de l'intériorisation des normes, mais bien de définir un espace d'échange plus complexe, qui ne nie pas ces deux aspects, mais les réunit dans une circulation de la dette avec pour but de créer du lien social.** Cette lecture permet donc de comprendre que ce qui se joue au sein de l'association et des différents acteurs qui la composent (les bénévoles, les salariés, les membres donateurs, etc.) est basé sur cette logique de don, de dette, de réciprocité, de liberté qui vont conditionner les rapports sociaux en son sein et donc expliquer ses règles implicites que ni le marché ni l'holisme à eux seuls peuvent expliquer.

Le don au sein de l'association ne peut se résumer à l'expression de l'intérêt ou à l'intériorisation des normes. Il transcende l'individu et le groupe pour être une forme universelle de la relation sociale.

3) Comment les associations gèrent-elles le don ?

Les associations, et les membres qui les constituent, sont donc liés et soumis à des règles implicites déterminées entre autres par le paradigme du don. C'est en tout cas le propos de Godbout et Caillé qui nous semble pertinent pour avoir une lecture de ce secteur particulier. Nous nous proposons dans cette partie de revenir sur la manière dont les associations gèrent le

don. En effet, au-delà de sa définition, une association rassemble des personnes qui donnent du temps, les bénévoles (bénévoles dirigeants, bénévoles de terrain, etc.), des personnes qui donnent de l'argent (les donateurs, les adhérents, etc.), des personnes qui donnent de leur travail (les salariés⁴⁵), des personnes qui donnent des biens matériels (hospitalité, etc.) et même des personnes qui donnent d'elles (don de sang, don d'organe).

Dans cette section nous nous limiterons aux types de personnes qui donnent et qui sont présentes dans notre cas d'étude c'est-à-dire principalement ceux qui donnent du temps et ceux qui donnent de l'argent.

3.1) *Comment les associations gèrent-elles le don de temps*

Nous avons déjà décrit dans notre première partie ce qu'est le bénévolat. Nous l'avons défini comme un don de temps et un don de soi. C'est la dette qui maintient le lien social actif. Ainsi, le bénévole est dans un processus de don qui s'inscrit dans une logique de lien social et de valeur d'appartenance (Godbout, 2002). Le bénévole et la structure associative qui accueille ce « don de temps » sont inscrits dans cette logique de triple obligation et de contre-don. Le bénévolat va donc à l'encontre de ce que disait Benjamin Franklin « *Time is money !* »⁴⁶. L'acte de bénévolat s'accompagne de liberté et de désintéressement⁴⁷. La vision utilitariste qui gagne le monde associatif l'invite à valoriser le bénévolat et donc invite le bénévole à inscrire son action dans son cursus professionnel, à rejoindre des réseaux qui permettraient d'augmenter ses chances de succès dans divers projets, etc. Ce qui en soit inscrirait le don de temps non plus comme un moyen d'exister dans le lien aux autres mais comme une fin, un objectif à atteindre pour satisfaire des buts utiles qui « rapportent » au bénévole. On serait donc là dans une tentative de diminution de la dette avec un « retour sur investissement » qui clairement s'éloigne de ce qu'est le don et de ce qui amène le bénévole au départ à donner.

Dans un autre registre, les rapports qu'entretiennent les associations avec l'État étant de plus en plus étroits, ils « biaisent » l'action bénévole. Cette action se retrouve au service de l'intérêt

⁴⁵ C'est en effet un des propos de Hély (2008) dans son étude sur les salariés dans le monde associatif, qui peuvent être amenés dans certains cas à faire un don de travail.

⁴⁶ En français : « Le temps c'est de l'argent ! ».

⁴⁷ Nous le verrons dans la troisième partie de cette recherche, la vie de l'association et par extension l'action bénévole sont de plus en plus encadrées.

collectif, sous-traité aux associations par l'État. Ainsi, l'action des bénévoles, indirectement mais néanmoins subventionnée via les subventions perçues par les associations, pose alors la question d'un don qui serait commandé. Simonet (2010) pose d'ailleurs la question de l'instrumentalisation du bénévolat ou du travail gratuit. Ainsi, alors que Godbout prétend que « *le geste bénévole est un geste de ré enchantement du monde* », on voit que les associations ont une réflexion de fond à avoir sur ce qu'elles sont intrinsèquement, et sur les garanties à déployer pour conserver leur spécificité dans un contexte de libéralisme dominant et de pression étatique qui délègue une partie de sa mission sur le tiers secteur. **Si le paradigme du don demeure au cœur du modèle de fonctionnement des associations, les pressions sont fortes sur ce secteur - qui se présente comme une alternative - pour l'assimiler aux deux courants dominants du marché et de l'État.**

3.2) *Comment les associations gèrent-elles le don d'argent : la philanthropie*

Le don d'argent est une autre forme de don présente au sein de l'association : la philanthropie. C'est une forme intermédiaire de don. C'est une manière de donner qui crée une dette moins forte que dans d'autres formes de don (comme le don d'organe par exemple). Il ne faut pourtant pas négliger ce don dans ce qu'il apporte à tous ceux qui vont en bénéficier et ce qu'il crée comme lien au niveau de celui qui donne. Cette forme de don fait aux associations et divers organismes caritatifs, philanthropiques, qui était réalisé de manière plus ou moins spontanée au départ, tend à être de plus en plus professionnalisé au sein du secteur associatif. Aujourd'hui ce sont même des entreprises lucratives qui proposent ce service aux associations. Que devient alors le don du donateur dans ce cas, quand une partie de son don sert à payer une partie de service à vocation lucrative ? Godbout a analysé l'effet de ce mécanisme marchand sur le don.

A partir du moment où l'on entre dans une logique d'offre et de demande conformément aux lois du marché, il y a une demande : le donneur ou plutôt le consommateur de don. Et il y a une offre : « les causes » défendues par les associations. Ainsi, dans cette logique d'offre et de demande, le jeu est d'avoir l'offre la plus attractive, la plus vendable, autrement dit une misère à la mode, la bonne espèce animale en voie de disparition, une maladie vendeuse, etc. Alors que les associations et les organismes philanthropiques interviennent précisément sur des causes que le marché ou l'État ont laissées pour compte, ce système risque de produire ce qu'il

cherche à combattre. Mettre le donneur dans la position d'un « consommateur de don » reviendrait à le considérer comme recherchant à maximiser son profit. On est très loin du don et de la dette qu'il est censé créer. Par ailleurs, il démontre comment ce système renverse la perception normale de l'offre et de la demande de ce secteur. En effet, ceux qui ont besoin d'argent sont l'offre, leur injustice, leur problème est le produit. Souffre-t-on en vue de produire un marché ? A-t-on une cause pour séduire la demande (les donateurs) selon Godbout (2000) ? Sans aller trop loin dans l'analyse on comprend comment cette logique de marché dénature dans ce cas le don dans tout ce qu'il a de symbolique et de social. La « porte ouverte » au marché par les associations sur cette partie de leur activité pose question. **Sous-traiter ainsi le don d'argent à des sociétés lucratives remet en cause les fondamentaux de l'association, à commencer par la circulation du don en leur sein, qui est pourtant garante d'une forme de structuration à travers le lien social qu'elle tisse.**

Pour conclure ce chapitre sur le don, si le don est à l'origine du ciment associatif, il est remis en cause aujourd'hui par un certain nombre de mutations au sein de ce secteur. Si ce secteur représente encore une alternative à des modes de pensée dominants, on peut se demander comment il va évoluer sous la pression de ceux-ci et à travers les portes que les associations ont elles-mêmes ouvertes, comme le phénomène de « chalandisation » que décrit Chauvière (2009). Certes, des initiatives, des positions alternatives à ce qui a été décrit, naissent dans ce secteur en mouvement, créatif et source d'idées nouvelles. Il peut, ainsi, être à l'origine d'une autre conception du monde où le don pourrait être un système de valeur et proposer un espace avec ses règles propres⁴⁸. Plus pratiquement, il semble aujourd'hui nécessaire pour les associations de repenser ce qu'elles sont et de prendre le recul nécessaire sur les pressions qu'elles subissent dans un système mondialisé. La gestion qu'elles font du don doit les amener à s'approprier ce contexte pour mieux le maîtriser ou tout du moins faire un choix éclairé du chemin qu'elles vont décider de prendre. Ces enjeux doivent aussi être partagés notamment avec les parties prenantes de ces organisations (bénévoles, salariés, membres donateurs, etc.) afin qu'elles se les approprient car ils sont plutôt appréhendés par les équipes professionnelles. Ce point rejoint

⁴⁸ Cette lecture peut être perçue par le lecteur comme trop idéaliste. Pourtant, le paradigme du don semble apporter un certain nombre de réponses à des organisations en panne notamment sur la question du sens et du bonheur au travail. Nous ne citerons pas ici les nombreux ouvrages sur ce sujet. On peut néanmoins rapporter l'ouvrage « La révolution du don » (Caillé et Grésy, 2014) qui traite de comment reconnaître le don en entreprise.

notamment la question de la gouvernance et de la vie démocratique au sein des associations, que nous verrons également dans la partie trois. Nous verrons aussi comment les parties prenantes participent et contribuent à la décision et à l'orientation du projet associatif qui se veut participatif et collectif.

II. La confiance, un moteur indispensable entre l'organisation associative et le bénévole ?

La notion de confiance nous semble être un point d'entrée fondamental dans la relation qu'entretiennent les associations avec leurs bénévoles et inversement. En effet, comme la notion de don nous a permis de comprendre sur quel pacte repose le projet associatif, le deuxième étage de la relation nous semble être la confiance. Le format implicite de relation et de circulation de biens et de services au sein du fait associatif ne peut se faire que si les personnes qui viennent donner de leur temps ont confiance dans la capacité de l'organisation à en faire bon usage. Et de même, l'association doit avoir confiance dans le type d'action et d'engagement des personnes bénévoles qui la rejoignent, pour leur déléguer une partie de l'activité, alors qu'elle ne peut pas les subordonner étant donné la nature et le « non statut » de ces personnes. On voit alors déjà poindre une autre notion, étroitement liée à la première, qui est la notion de contrôle. Cette section a pour objectif de revenir sur ce qui se joue dans cette relation contrôle/confiance au sein des associations et de leurs parties prenantes. Tout d'abord, nous verrons en quoi les concepts de confiance et de contrôle sont une clé de lecture pertinente pour notre objet de recherche. Puis, nous reviendrons sur ce qu'est la confiance et comment elle s'exprime au sein des organisations associatives. Et enfin, nous aborderons la relation contrôle/confiance afin de voir comment elle éclaire le lien entre les bénévoles et les organisations associatives.

1) Pourquoi les notions de confiance et de contrôle sont une clé de lecture pertinente pour comprendre la relation entre le bénévole et son organisation associative ?

Nous pouvons tout d'abord souligner, qu'au-delà de son intérêt théorique, nous nous sommes aussi intéressés à ce concept car au sein du cas de l'étude, c'est un point qui a pu être soulevé et discuté entre les différentes parties prenantes salariées et bénévoles de l'association lors de

différents évènements. En effet, comme nous le verrons dans la partie empirique, cet aspect de la relation entre les différents bénévoles (dirigeants ou de terrain) et les salariés (dirigeants ou opérationnels) est assez présent⁴⁹. Par ailleurs, la littérature nous invite à étudier ce concept qui reste associé à la notion de don et aussi à l'accord implicite - faut-il dire la relation de confiance - qui lie une association à ses bénévoles. « *Le don est le système de circulation des choses qui demande le plus de confiance en autrui* » (Godbout, 1996). L'individu qui fait un don sait qu'il n'y a jamais de garantie de retour. « *C'est la confiance aux autres qui seule garantit le retour* ». Tant que le bénévole est bénévole, ne faut-il pas y voir un gage de confiance et donc considérer que la confiance est consubstantielle du bénévolat ? Mais alors, qu'en est-il de cette relation avec l'organisation associative ou encore les salariés ? Ainsi, il nous semble que la question mérite d'être posée pour l'organisation associative dans son ensemble avec ce qu'elle représente comme « institution » et le rapport entre les dirigeants, les bénévoles, les salariés.

A ce stade, il nous semble important de distinguer la confiance interpersonnelle, la confiance organisationnelle et la confiance inter organisationnelle. La confiance interpersonnelle est la confiance qui peut naître de la relation entre deux individus. Comme cela peut être le cas dans la relation de travail entre deux collaborateurs, entre un salarié et un supérieur hiérarchique, un bénévole et un salarié. La confiance organisationnelle désigne plus globalement la confiance au sein d'une organisation et plutôt la confiance entre les salariés et les dirigeants de la structure, on peut parler d'anthropomorphisation de l'organisation (Neveu, 2004). Pour ce qui est de la confiance inter organisationnelle, elle désigne les relations entre les organisations comme dans le cas des alliances et partenariats inter-entreprises. Ce dernier type de confiance ne sera pas étudié ici car il se trouve être moins pertinent pour notre cas d'étude. C'est principalement la confiance organisationnelle que nous retiendrons comme grille d'analyse de la relation entre les bénévoles et l'organisation. Il faut entendre ici l'organisation comme l'institution qu'elle peut incarner mais aussi les différents types d'acteurs qu'elle abrite en son sein.

En effet, il y a différents types d'acteurs au sein d'une association pour porter le projet associatif : les bénévoles dirigeants (qui constituent le conseil d'administration)⁵⁰, les bénévoles de terrain (impliqués sur la mission opérationnelle), les salariés dirigeants⁵¹, l'équipe salariée

⁴⁹ Les bénévoles de notre étude de cas basés en Europe parlent de « lack of trust », c'est donc bien de confiance dont il est question.

⁵⁰ Ce sont les bénévoles élus qui siègent au sein du conseil d'administration. Ce sont eux qui sont responsables juridiquement de l'association.

⁵¹ Le conseil d'administration mandate une direction salariée pour conduire le projet associatif.

opérationnelle (en charge de conduire le projet associatif). Aussi, nous nous proposons dans cette section de comprendre les différents types de confiance en présence entre ces différents acteurs. Certains sont dans un lien de subordination formel comme les salariés et les salariés dirigeants ou encore les bénévoles dirigeants avec la direction. D'autres sont dans des formes de relations différentes comme les bénévoles de terrain et les bénévoles dirigeants ou encore les bénévoles de terrain avec les salariés quels qu'ils soient car les bénévoles ne sont conformément à leur nature, soumis à aucune forme de subordination. Dans ce cas quelles sont les relations de confiance qui se tissent entre ces différents acteurs ? Si ce rapport de confiance nous semble pertinent pour éclairer notre question de recherche, il en va de même de la question du contrôle.

En effet, nous verrons dans la littérature que ces deux notions sont liées. Ainsi, observer la confiance, nous amène naturellement à observer la notion de contrôle. L'activité associative, portée par différentes parties prenantes exerçant des tâches à différents niveaux, doit répondre à une cohérence d'ensemble, à un cadre global partagé, ciment du projet collectif. Sans parler d'objectifs, les personnes qui se retrouvent autour d'un projet associatif sont là pour mener à bien la mission sociale que se donne cette organisation. Le cadre d'exécution des associations et les pressions qui s'exercent sur le tiers secteur accroissent la pression sur l'atteinte d'objectifs et de résultats et ainsi poussent ces structures à encadrer de plus en plus leur activité et donc à contrôler davantage ceux qui la portent. Cette pression de contrôle de l'action s'exerce aussi sur les bénévoles. Aussi, nous nous proposons, dans un deuxième temps, d'analyser la relation entre les concepts de confiance et de contrôle, et de comprendre en quoi l'articulation de ces concepts permet une lecture pertinente de la relation entre les bénévoles et l'organisation associative.

2) Le concept de confiance

2.1) Le concept de confiance en Gestion

Ce concept a cheminé entre les différentes disciplines de la philosophie, la sociologie et l'économie, et finit par s'affirmer comme une variable pertinente aussi en sciences de gestion.

Avant toute chose, il faut souligner la dimension polysémique et « multiplexe » de ce concept (Ingham et Mothe, 2000). Cet aspect multidimensionnel se retrouve dans les très nombreuses typologies et définitions que l'on peut trouver dans la littérature. Dans cette partie, nous nous concentrerons sur l'approche des gestionnaires qui nous semble décrire le mieux ce qui se passe au sein de l'organisation. En sciences de gestion, la confiance peut se définir comme « *une attente positive vis-à-vis d'autrui dont on espère qu'il ne cherchera pas - ni par ses paroles, ni par ses actes, ni par ses décisions - à agir de façon opportuniste* »⁵². Les économistes, d'une manière générale, abordent la confiance autour de l'opportunisme de l'individu et réduisent la confiance à la notion d'intérêt individuel (Williamson, 1993). Autrement dit, ils considèrent que les échanges économiques et sociaux reposent sur la convergence des intérêts respectifs des parties. Pour eux, l'existence d'intérêts mutuels suffit à générer de la coopération entre les individus. L'analyse sociologique et psychologique aborde la notion de confiance plutôt comme une des normes de fonctionnement des individus à l'intérieur d'un groupe social. Ils la définissent comme une croyance, un comportement ou un engagement par rapport à un tiers. Mais nous proposons ici de nous concentrer sur la notion de confiance en sciences de gestion.

Nous pouvons retenir des très nombreuses définitions proposées en Sciences de Gestion. Tout d'abord, **la confiance s'exprime comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un évènement ou d'un comportement d'un autre individu**. Ensuite, la confiance intervient généralement dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie (Neveu, 2004) : « *la confiance est généralement associée à la volonté, non contrainte, de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultant de cette coopération. Enfin, la confiance s'opère généralement de l'hypothèse d'une obligation acceptée ou reconnue par l'autre partie de protéger les droits et les intérêts de tous* ».

2.2) *Les différentes formes et typologies de la confiance organisationnelle*

Il existe plusieurs typologies de la confiance organisationnelle. Les différentes typologies que nous présentons ici ne sont pas exhaustives, mais reflètent celles les plus couramment utilisées dans la littérature. Bien entendu, ce qui se joue au niveau de l'individu ne relève pas d'une

⁵² Définition proposée dans Comportements organisationnels, S. Robbins & T. Judge, 2006, 12^{ème} édition Pearson Education, p. 450

typologie ou d'une autre. Il peut être simultanément sur différentes formes de confiance. Si certaines typologies peuvent se regrouper en grande famille, comme cognitive et calculée ou relationnelle et affective, cela limite néanmoins la finesse d'analyse que chaque typologie propose. Aussi, la description que nous allons faire a pour but d'appréhender les principaux mécanismes, mais pas d'avoir une lecture ni une analyse exhaustives. Nous avons retenu celles qui nous semblent les plus pertinentes pour décrire les relations entre un bénévole et une organisation associative.

La confiance fondée sur la dissuasion repose sur l'idée que l'individu agit par peur de la punition (Shapiro et al., 1992). La confiance peut aussi être fondée sur le calcul, lorsque celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est favorable (choix rationnel)⁵³. Une telle confiance s'appuie sur des informations crédibles ou des compétences. La confiance est dite relationnelle lorsque la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre (Rousseau et al., 1998).

On parle également de confiance cognitive et de confiance affective (McAllister, 1995). La confiance cognitive est une relation de confiance basée sur des éléments objectifs, il s'agit en particulier de la compétence. La relation est fondée sur des éléments tangibles, elle est rationnelle. La confiance affective est fondée sur des éléments subjectifs, il s'agit en particulier de la compatibilité de caractère. La relation est fondée sur des éléments moins tangibles, elle est du registre de l'émotionnel.

On parle aussi de confiance horizontale et verticale (Wintrobe et Breton, 1986). La confiance est dite horizontale lorsqu'elle se répartit entre des personnes appartenant à un même niveau hiérarchique et la confiance est verticale si elle se répartit entre des personnes situées à un niveau hiérarchique différent. Pour les relations verticales, le sens de la relation est distingué : la relation est soit ascendante (du subordonné vers le supérieur) soit descendante (du supérieur vers le subordonné).

Pour compléter ces typologies, un autre aspect des relations de confiance a retenu notre attention : la distinction entre deux niveaux d'analyse, le supérieur direct et les dirigeants.

⁵³ Aussi avancé par Lewicki, R.J. et B.B. Bunker. 1996. « Developing and maintaining trust in work relationships », in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA: 114-139

2.3) *Distinction entre deux niveaux d'analyse sur les types de confiance entre le supérieur direct et les dirigeants*

En effet, la littérature nous apprend que les rapports de confiance envers ces deux acteurs sont différents alors qu'ils sont d'ordinaire confondus. Cette analyse nous semble également pertinente dans notre étude de cas car la relation entre la personne avec qui le bénévole est en contact régulier (le salarié, le directeur, le bénévole dirigeant) se distingue en effet de la relation à des entités telles que « l'organisation » ou « la direction » ou le « conseil d'administration ». Ces relations devront néanmoins être nuancées par le fait qu'il ne s'agit pas de relations hiérarchiques même si une forme d'ascendance, de pouvoir, existe bel et bien entre le bénévole et les instances dirigeantes d'une association, mais nous y reviendrons ci-après.

On parle de ceux qui sont « en bas » et de ceux qui sont « en haut » (Kramer, 1996) ou encore on pourrait dire de ceux qui prennent les décisions par rapport à ceux qui sont plutôt là pour les exécuter. D'autres auteurs qui ont travaillé sur le leadership, différencient le « leader direct » (qui est le supérieur hiérarchique direct) et le « leadership organisationnel » qui est plus difficilement identifié et qui désigne à la fois les cadres dirigeants (executive leadership) et les dirigeants dans leur ensemble (collective set of leaders) (Dirks et Ferrin, 2002). Ils montrent que la teneur des activités de ces deux référents entraîne différents types de confiance, le supérieur direct étant plutôt sur de la gestion quotidienne, avec une forme de proximité, alors que les dirigeants sont sur les allocations des ressources, la communication des objectifs, et donc plus distants de l'activité quotidienne. Neveu (2004) conclut ce point en disant que la confiance envers le supérieur direct comporte relativement plus d'éléments affectifs et celle à l'attention des dirigeants sera plus fondée sur le calcul ou la compétence.

On peut utiliser cette grille de lecture dans le cas associatif avec les bénévoles de terrain. En effet, les bénévoles de terrain peuvent être assimilés, dans ce cas, aux salariés et la « direction » ou le « conseil d'administration », aux dirigeants. Si on ne peut pas formellement parler de supérieur direct, pour ce qui est du salarié ou du cadre dirigeant, avec qui le bénévole est en contact, du fait de l'absence de lien hiérarchique, la forme d'ascendance reste bien présente. En effet, la teneur des tâches et responsabilités accordées aux uns (relatives aux opérations) et aux autres (relatives à la décision) conditionne les attitudes et les comportements. De plus, chaque

bénévole peut aussi être amené à projeter ses références issues de son contexte professionnel propre. Ainsi, un directeur reste un directeur avec ce qu'il incarne quand bien même vous n'êtes pas son subordonné mais un bénévole participant à l'activité de l'association. La relation entre le conseil d'administration et les bénévoles de terrain reste plus confuse. En effet, cette instance est formellement un groupe qui décide, donc avec le type de relation de confiance décrit plus haut, de type calcul. La littérature nous dit aussi que « [...] *les individus appartenant à une même catégorie*⁵⁴ *ont tendance à être plus loyaux envers les autres membres du groupe qu'avec les individus n'appartenant pas au groupe*⁵⁵ » (Neveu, 2004). Ainsi une forme de loyauté se manifeste entre les bénévoles dirigeants et de terrain et de même entre les salariés opérationnels et dirigeants.

L'étude de la littérature, nous laisse présupposer que le bénévole de terrain entretiendrait une relation de confiance :

- envers l'équipe dirigeante salariée de type compétence/calcul
- envers le conseil d'administration de type compétence/calcul mais avec forte loyauté
- envers le salarié ou cadre opérationnel direct de type affective

Ainsi il conviendra d'intégrer ces dimensions lorsque nous procéderons à l'étude approfondie du cas. En effet, les décisions prises par l'association peuvent être communiquées par les administrateurs ou l'équipe dirigeante salariée. Les attentes des bénévoles ne seront pas les mêmes en fonction de l'interlocuteur qui s'adresse à eux.

⁵⁴ Ici il s'agit des bénévoles qu'ils soient sur le terrain ou élus pour représenter l'association au sein du conseil d'administration, ils restent avant tout bénévoles, engagés sur leur seule volonté personnelle pour contribuer au projet associatif.

⁵⁵ En l'occurrence les salariés qu'ils soient dirigeants ou opérationnels, mais en tous les cas ils sont rémunérés pour exécuter leur tâche.

3) La relation contrôle/confiance

Cette sous-section se propose de reprendre la relation entre les notions de confiance et de contrôle. Le processus de contrôle se définit au sens large comme une démarche « *qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus* » (Reeves et Woodward, 1970). Nous regarderons en quoi la confiance et le contrôle s'opposent, se substituent ou se renforcent. Derrière cette notion peut aussi intervenir la notion de contrat. En effet, nous verrons qu'au sein de notre cas d'étude, cette question de la contractualisation, de l'activité de certains bénévoles notamment, pose question sur le rapport de confiance entre le bénévole et l'organisation.

3.1) La confiance et le contrôle : opposition ou substitution

Dans la littérature, confiance et contrôle peuvent parfois être appréhendés comme des notions qui s'opposent. En effet, la confiance est parfois définie comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie qu'elle est dans l'incapacité de contrôler (Zand, 1972; Mayer et al., 1995). Les notions de confiance et de contrôle sont dans une logique de substitution lorsque le contrôle devient trop coûteux : alors la situation est favorable au refus de contrôle, et à son substitut, la confiance. Ainsi, **la confiance permet de ne pas avoir recours à un contrôle de plus en plus coûteux**, et permet de résoudre les problèmes de blocage imputables à la recherche d'une formalisation de plus en plus forte de la structure pour contrôler. Mais attention, comme nous l'avons vu, **la confiance a aussi pour effet d'augmenter les risques d'opportunisme car elle est synonyme d'incapacité de contrôle**.

On peut donc retenir que le lien de substitution confiance / contrôle est conditionné par une défaillance du contrôle formel. Autrement dit, la confiance est un mécanisme qui se substitue à des mécanismes de contrôle défaillants. Mais l'accord de confiance fait émerger les risques d'opportunisme (Bornarel, 2007).

Pour ce qui concerne notre cas d'étude, il est à noter que la présence de groupes bénévoles dans toute l'Europe avec les difficultés d'inter-culturalité, de langues, d'identité de ces groupes (sport et surf ou éducation populaire ou territoriale) rend la capacité de contrôle de l'organisation associative très faible.

Ainsi il est à noter que la confiance se présente comme un outil de contrôle sans doute adapté à ce contexte d'activité. Comme nous le verrons, le risque d'opportunisme est bien présent au sein de notre cas accentué en plus par l'éloignement et les différences culturelles.

3.2) *La confiance comme mode de contrôle*

La confiance peut être aussi définie dans la littérature comme un mode de contrôle. Dans ce cas, la confiance n'est pas opposée au contrôle. De nombreuses définitions qui se fondent sur le principe de prévisibilité ont pour défaut de confondre les concepts de confiance et de pouvoir (Hardy et al., 1998). Aussi la question se pose : la confiance est-elle un mode de contrôle ?

Plusieurs auteurs vont dans ce sens. Bouquin (1994) avance que « *le contrôle organisationnel est l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les actions, les résultats* ». Ainsi, selon lui, le contrôle ne peut se réduire à une fonction de vérification puisqu'il assure la qualité des décisions et des actions. Selon Chiapello (1996) le contrôle est : « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un* ». Ainsi la confiance, véritable mécanisme d'influence, peut être considérée comme un mode de contrôle. **On peut retenir que la confiance permet une influence sur autrui, et par là même, un certain contrôle de son action au sens large du terme contrôle.** On retrouvera, en effet, ce type de relation entre les bénévoles du cas et l'équipe salariée qui accompagne son activité.

D'autres auteurs, comme Bouquin, qui font la distinction entre contrôle visible et contrôle invisible, présentent la confiance comme un mode de contrôle invisible. **La confiance est un mode de contrôle informel.** Il ne peut en effet être imposé par des règles ou par la hiérarchie. Ce contrôle s'exerce par l'intermédiaire des attentes mutuelles qui unissent les partenaires de l'échange. C'est également le cas lorsque les acteurs sont engagés dans une relation d'interdépendance.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans la section sur la confiance, il existe des relations verticales et horizontales de confiance (Wintrobe et Breton, 1986), qu'en est-il de la relation contrôle confiance dans ces deux cas ? Selon ces auteurs, pour étudier la confiance, il convient de distinguer plusieurs relations de confiance et de s'intéresser à la combinaison de ces relations. Dans le cas de la relation verticale et horizontale, si A et B appartiennent au même niveau et C au niveau supérieur, l'élévation de la confiance horizontale conduit à une dégradation de la confiance verticale. Ainsi, dans notre étude de cas, nous devons tenir compte, non seulement de la confiance entre les bénévoles et la direction et entre les bénévoles et le conseil d'administration, mais aussi la confiance entre les bénévoles eux-mêmes. Dans notre étude de cas, certains moments de « crise »⁵⁶ ont notamment pu être observés lors de rencontres entre le conseil d'administration et tous les bénévoles de terrain qui ont un mandat d'action, c'est-à-dire une forme de délégation de l'action car ils ont le droit de s'exprimer au nom de l'association. Dans ce cas, A et B sont des responsables de groupes de bénévoles locaux de terrain et C est incarné par le conseil d'administration et/ou la direction de l'association.

La production de confiance horizontale conduit à une élévation du risque d'opportunisme collectif et donc à un renforcement du contrôle, selon Breton et Wintrobe. Pour eux, distribuer verticalement la confiance est efficace mais problématique horizontalement. En effet, la confiance horizontale est associée à la recherche d'une entente entre des individus appartenant à une même catégorie. Elle est source d'opportunisme collectif car elle favorise le rapprochement des individus ayant le même statut et, à terme, augmente les risques de revendications collectives. Les relations de coopération, voire d'entente au niveau horizontal, engagent des coûts de contrôle pour freiner l'opportunisme. **Ainsi, on peut conclure que l'élévation de la confiance horizontale s'accompagne nécessairement d'un système de surveillance plus coûteux.**

⁵⁶ De très fortes tensions entre bénévoles de terrain et les instances dirigeantes (conseil d'administration et direction) ont pu s'exprimer lors des moments clés de la vie associative comme lors des Assemblées Générales où les bénévoles de terrain étaient autrefois conviés. Nous reviendrons sur ce point lors de la partie 3.

Depuis quelques années notre cas d'étude s'est engagé dans deux démarches simultanées :

- la première vise à renforcer et développer le rapprochement des groupes de bénévoles implantés sur un même territoire pour y développer une meilleure coopération et un partage des bonnes pratiques. On peut voir dans cette démarche la volonté de renforcer la confiance horizontale entre les bénévoles de terrain et le salarié local ;

- la seconde veut renforcer le degré d'autonomie de ces groupes locaux et également mieux encadrer leur activité. Pour ce faire, le cas s'est engagé dans une démarche de contractualisation de ces groupes locaux. Autrement dit, on peut y voir une volonté de renforcer le contrôle.

Cette grille d'analyse confiance/contrôle nous amène naturellement à nous interroger sur le type de relation de confiance entre les différents acteurs en présence au sein de notre cas et leur formalisation opérationnelle en terme de management. En effet, comment l'organisation associative traite-t-elle les problèmes de relation de confiance soulevés par les bénévoles de terrain à l'attention des salariés et de la structure dirigeante, mais aussi des salariés à l'attention des bénévoles de terrain ? Les solutions ou les moyens mis en œuvre pour manager, gérer les relations entre ces différents acteurs sont-ils adaptés au type de relation de confiance en présence ? Nous tâcherons, dans notre partie empirique, d'aborder cette dimension de la confiance. Au préalable, il nous semble opportun de revenir sur la notion de contrat, car comme nous l'avons vu, les instances dirigeantes au sein de notre cas ont recours au contrat pour « encadrer » l'activité des bénévoles de terrain.

3.3) La confiance et le contrat comme outils de contrôle au sein des associations

3.3.1) La confiance et le contrat

Dans le cadre de relations interentreprises et d'une approche économique, certains auteurs avancent que le contrat peut générer de la confiance (Brousseau, 2001). Ils disent même que les contrats ne sont pas simplement des compléments à la confiance, mais qu'ils sont susceptibles de produire de la confiance. Nous essaierons de voir en quoi ces approches peuvent éclairer ce qui se passe au sein de notre cas, entre l'association et les groupes de bénévoles locaux. Nous

nous proposons dans cette partie d'essayer de comprendre le rôle du contrat dans les relations de confiance au sein de l'association.

Revenons tout d'abord sur la notion de contrat. Il se définit comme une convention, accord de volontés ayant pour but d'engendrer une obligation d'une ou de plusieurs personnes envers une ou plusieurs autres (quatre conditions sont nécessaires pour la validité du contrat : le consentement des parties, la capacité de contracter, un objet certain, une cause licite.)⁵⁷. La notion de contrat, en théorie des organisations, est principalement issue des théories économiques de l'organisation. Cette notion fait l'objet d'une importante littérature. On trouve de nombreuses théories : la théorie de la firme⁵⁸ (Coase, 1937 ; Coriat et Weinstein, 2010), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996), la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui, avec la théorie (ancienne) des droits de propriété offre la nouvelle vision néo-classique de la firme, et la théorie des contrats incomplets et des droits de propriété (Kreps, 1992 ; Grossman et Hart, 1986 ; Hart, 1988) qui tente de reformuler la théorie des coûts de transaction.

Cette dernière postule que les agents sont dotés d'une rationalité limitée tout en se comportant potentiellement de manière opportuniste. Elle s'attache à expliquer l'existence d'organisations économiques fondées sur la hiérarchie par l'existence de coûts de transaction. La théorie de l'agence s'intéresse aux conséquences du problème principal-agent, et en particulier à l'intérieur d'une même unité économique (administration ou entreprise). C'est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en leur nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à l'agent. L'objectif dans ce cas est de modéliser une relation dans laquelle un "principal" recrute un "agent" dans des conditions d'information imparfaite. Dans la théorie des contrats incomplets, les contrats peuvent être caractérisés par une durée longue, voire très longue ; il est généralement trop coûteux ou épistémiquement impossible de spécifier toutes les éventualités futures. Le contrat sert à gérer cette relation d'autorité et de subordination contre l'incertitude du futur.

On peut conclure de l'ensemble de ces approches que, seul, le « contrat », ne permet pas de réguler les relations entre les agents. Aussi, certains auteurs proposent une lecture de cette

⁵⁷ Définition du dictionnaire Larousse.

⁵⁸ Notamment depuis la redécouverte, durant les années 1970, de l'article de Coase de 1937 sur la « nature de la firme ».

notion de contrat pour compléter la notion de confiance. Nous nous intéressons ici aux travaux de Brousseau (2001).

Il évoque notamment la fragilité de la relation de confiance. Il avance qu'elle permet d'alléger les dispositifs de prise de décision en limitant l'usage de mécanismes de supervisions, d'incitation et de répression. Le rôle des contrats selon lui est qu'ils sont des « *supports nécessaires à l'établissement et au maintien de conjonctures de confiance lorsqu'elles s'avèrent nécessaires et lorsque d'autres dispositifs institutionnels sont incapables de générer la confiance ou la sécurité* » (Brousseau, 2001). La confiance ne se substitue pas et ne complète pas le contrat, mais elle est un produit du contrat. « *Seuls les contrats peuvent être des initiateurs de confiance* » (Brousseau, 2001). L'approche dynamique qu'il fait des relations en jeu autour du contrat l'amène à préciser comment la conception et la gestion du contrat peuvent engendrer ces conjonctures réciproques de confiance. Ainsi, il aborde la bonne conduite du contrat autour d'une logique de coopération, et il distingue trois fonctions à de tels « contrats » :

- rendre publique et solennelle la volonté de coopérer ;
- créer des garanties crédibles car rendues exutoires en dernier ressort par le système judiciaire ;
- permettre à la coopération de se développer pour générer une communauté d'intérêts entre les parties (engagements de ressources dans le processus de coopération, et réalisations d'investissements spécifiques).

Ainsi, adopter des attitudes de confiance (coopération, etc.) permet de diminuer le recours au contrat. Les relations de confiance ne se substituent donc pas au contrat. Les deux parties s'engagent et inscrivent des clauses permettant à l'autre, le cas échéant, d'exercer des représailles. C'est donc un gage de confiance pour signaler un comportement non opportuniste. Tout repose sur la capacité des parties à animer la coopération, à la base des conjonctures de confiance, et à avoir une gestion subtile de l'accord. Cette gestion subtile repose sur deux dimensions (Brousseau, 2001) :

- la capacité de réitérer des signaux coopératifs et d'adapter le contrat au fur et à mesure d'une meilleure connaissance des modalités contractuelles qui s'affinent « chemin faisant » ;
- le contrat n'est pas l'outil de gestion des relations entre les contractants, dans le sens où il n'a pas vocation à organiser la coordination. Il est un point d'appui pour construire et

adapter les arrangements contractuels. S'y référer est un signal envoyé de perte de confiance que ce soit pour piloter les actions ou résoudre les conflits.

3.3.2) *Usage du contrat dans notre étude de cas*

Dans notre cas d'étude, la contractualisation des groupes bénévoles locaux avait deux objectifs : formaliser le mandat d'action donné par l'association à ces groupes, et clarifier les droits et devoirs des deux parties.

La logique de contractualisation au sein du cas peut être perçue de trois manières selon Brousseau (2001).

La première peut être conçue comme une expression et un gage de confiance de la part de l'association à l'attention de ses groupes locaux bénévoles. Il officialise la relation (rend public et solennel).

La deuxième, la capacité juridique de l'association dans ce cas se traduit par sa capacité à retirer l'usage du nom et du logo. Le type de contrat est symbolique, il a une valeur juridique très faible. En ce sens, il est donc peu utile.

La troisième manière se rapporte au développement de la coopération pour générer une communauté d'intérêts. C'est aussi une dimension très faible au sein du cas. Les deux arguments évoqués par Brousseau sont aussi très marginaux au sein du cas :

- les deux parties engagent peu de ressources dans le processus de coopération : le siège met à disposition des salariés qui sont en charge de l'animation mais qui sont peu disponibles au quotidien et éloignés des préoccupations du terrain ;
- les deux parties ne réalisent pas ou peu d'investissements spécifiques : pour ce qui est des bénévoles, ils investissent de leur temps, de leur réseau localement, et le faible reporting de leur part rend peu visibles leurs investissements ; pour le siège, les investissements sont minimes et aussi peu visibles des bénévoles (une étude juridique sur les risques en l'état de contractualisation du réseau, un outil de communication réseau mais avec faible capacité d'animation).

On peut retenir qu'au sein de notre cas d'étude, la dynamique de contractualisation (Simonet 2010 ; Tardif Bourgoïn, 2015) à l'attention des bénévoles est « mal utilisée » en termes de création de conjonctures de confiance. L'énergie du siège semble s'être portée davantage sur une logique de contrôle. Pour créer autour de cette contractualisation une dynamique de confiance, le travail doit se porter sur la gestion de la coopération et de la construction du projet commun. Il s'agit donc dans ce cas de porter l'attention sur la feuille de route commune, qui peut s'apparenter au sein du cas comme un outil de gestion et d'animation de la coopération, plutôt que sur le « contrat d'engagement » à proprement parler.

III. La question du sens pour l'individu bénévole et l'organisation associative

Nous proposons ici de nous intéresser à la construction du sens au sein de l'organisation associative. En effet, cette question du sens, au sein du fait associatif, nous semble être une dimension à étudier indispensable pour comprendre l'interaction durable entre l'association et ses bénévoles.

La question du sens, dans un contexte de crise, est plus que jamais d'actualité dans toutes les organisations. Ce contexte de crise frappe aussi les associations et elles n'échappent pas, à travers les difficultés qu'elles rencontrent, à se poser, elles aussi, la question du sens. Mais plus que ce contexte de crise, c'est ce que sont les associations dans leur fondement qui nous fait nous poser la question du sens. En effet, une association se crée par la volonté d'un groupe d'individus qui décident collectivement de mener des actions pour répondre à une mission sociale qu'ils ont définie. Ces actions doivent faire sens avec leur engagement qui les a amenés à se constituer en association. Au-delà du don de temps et de la confiance qui naît au sein de ce groupe d'individus, se construit le sens de leur action. Et c'est bien le sens de cette action collective qui va permettre à ces individus de poursuivre leur action au sein de l'association. Ainsi, la question du sens nous semble fondamentale pour comprendre le fait associatif car contrairement à toute structure du monde marchand, ayant a minima un objectif lucratif, **l'association n'a pas d'autre objectif que de donner sens à ses valeurs à travers ses actions. De plus, le bénévole étant dans un contexte de totale liberté, toute perte de sens peut s'avérer fatale pour son engagement.**

Comme toute organisation, les associations sont des structures dynamiques qui se définissent non seulement par toutes les entités qui les constituent (les membres adhérents, les bénévoles, les salariés et les bénévoles dirigeants) mais aussi par les relations qui existent entre ces entités. C'est cette approche interactionniste de l'organisation, beaucoup portée par la pensée de Weick, que nous avons choisie pour analyser la construction collective du sens au sein des associations.

Weick aborde dans ses travaux l'organisation comme un processus ; il considère que les organisations se construisent dans l'interaction. Il utilise d'ailleurs volontiers le terme de processus organisant (organizing) plutôt que celui d'organisation (organization). Nous commencerons, dans cette partie, par reprendre la pensée de Weick à travers les différents

concepts qu'il a tirés de ses nombreux travaux. Tout d'abord nous verrons comment il aborde la construction du sens pour l'individu puis comment il analyse la construction collective du sens. Enfin, nous verrons comment cette approche interactionniste propose une grille de lecture pertinente pour les bénévoles et l'association.

1) La question du sens : les travaux de K.E. Weick

C'est bien la question du sens en sciences de gestion, c'est-à-dire au sein de l'organisation, qui retient notre attention, et non sa dimension politique ou philosophique. Nous ne prétendons pas ici reprendre l'intégralité des travaux de Weick qui a énormément produit. Nous proposons de présenter les différents concepts qu'il a fait naître en essayant de répondre à des questions du type : comment l'action se forme-t-elle au sein des organisations ? Comment se fait-il que certaines organisations s'effondrent quand d'autres improvisent et innovent ? Les travaux de Weick sont influencés par l'interactionnisme symbolique⁵⁹. Il s'intéresse aux processus. Son regard sur l'organisation se concentre sur l'individu, le groupe et ses interactions et les allers retours entre eux. Il aborde la question du sens et de son élaboration au sein de l'organisation dans sa dimension processuelle, autrement dit, une « construction en marchant ». Weick développe à ce propos plusieurs concepts que nous allons détailler. Tout d'abord, nous chercherons à comprendre comment un individu élabore ou encore construit du sens, puis nous verrons comment, collectivement au sein de l'organisation, on peut construire du sens, et enfin comment celui-ci peut être source de résilience pour l'organisation.

1.1) La construction de sens

Weick élabore notamment la notion de **sensemaking** qui peut se traduire par construction ou élaboration du sens. C'est pour lui un « *processus par lequel chaque individu essaie de*

⁵⁹ L'interactionnisme symbolique est un courant de la sociologie fondé sur l'idée que la société est le produit de l'interaction entre les individus. Pour en savoir plus, sur l'usage français de ce courant on peut se référer à D. Le Breton, *L'Interactionnisme symbolique*, P.U.F., Paris, 2004

*construire sa zone de sens, sa « réalité », en extrayant des configurations signifiantes à partir des expériences et des situations vécues. En raison à la fois du volume des données mises en œuvre par le flux expérientiel, et du caractère dynamique de ce dernier, le processus de construction de sens conduit à ne se préoccuper que d'une faible partie de ce flux et à en ignorer la plus large partie » (Vidaillet, 2003). Il met en évidence ici une propriété du *sensemaking* qui est son caractère continu. Le sens pour lui ne se construit pas avant l'action, mais pendant l'action. C'est au gré des interactions qu'il se crée avec les autres, que l'individu réalise ses actions et construit du sens. Ainsi, « projetant l'individu dans l'action, les interactions deviennent un lieu d'expérimentation par lequel l'acteur trouvera des éléments créateurs de sens qui justifieront son engagement » (Autissier et Wacheux, 2006). Pour porter attention à ses expériences, l'individu acteur doit se situer en dehors du flux expérientiel (Schütz, 1970)⁶⁰. L'acteur ne peut savoir ce qu'il a fait qu'après l'avoir fait. Weick (1979, p. 133) a d'ailleurs cette formule « *How can I know what I think until I see what I do* ». Ainsi l'activité précède l'attribution du sens. On comprend que cette notion soit difficile à admettre pour les organisations, car cela sous-entend qu'une large part de leur activité consiste à reconstruire a posteriori des histoires plausibles. Cette approche constructiviste du travail de Weick l'amènera aussi à proposer la notion d'*enactment*.*

Par *enactment*, Weick propose un processus à double entrée. « *D'une part, il désigne le fait que les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent, puisque, par le processus de sensemaking, ils contribuent à créer l'objet de leur observation. D'autre part, en retour, par les actions qu'ils initient dans cette réalité « décrétée », les individus reçoivent des stimuli comme « résultat de leur propre activité » (Weick, 1995a, p32). Ce processus est susceptible de leur faire oublier le caractère construit de cette réalité, qui, par les signes tangibles et concrets qu'il est possible de lui associer, se met à exister de manière propre »⁶¹. C'est exactement ce qu'il s'est passé, nous dit Weick, lorsqu'un détachement de militaires, perdus dans les Alpes dans des conditions extrêmes, a finalement su réduire la confusion, se mettre en mouvement, improviser et rejoindre sa base en ayant découvert que l'un d'entre eux avait en sa possession une carte. Tout l'intérêt de cet évènement réside dans le fait que cette carte était une carte des Pyrénées et que les militaires ne s'en sont pas aperçus⁶². Weick (1987a, p.222) démontre dans cette histoire comment la mise en action des personnes,*

⁶⁰ D'après Schutz (1970), *On Phenomenology and Social Relations*, Chicago, The University of Chicago Press.

⁶¹ B. Vidaillet (dir), *ibid.*, p. 178

⁶² On peut retrouver l'étude de cette situation dans Weick (1987a), « *Substitues for Strategy* », in Teece D.J. (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 222

malgré des indications erronées, car fournies par une carte des Pyrénées alors qu'ils se trouvaient dans les Alpes, leur a permis de construire du sens, d'improviser et de solutionner leur problème. On peut aussi faire le parallèle avec les plans stratégiques des organisations. Non pas qu'ils soient erronés, mais ils ont pour but de mettre les individus en action. C'est ensuite dans le cours de l'action, en réinterprétant les premiers résultats tangibles que le sens sera trouvé par les individus. Autrement dit, le propos de Weick est de rompre, avec ce qui est pourtant communément admis dans notre culture occidentale : l'action est subordonnée à la pensée. Pour lui, « *séparer la pensée de l'action ne peut conduire l'acteur de la situation qu'à manquer l'essentiel* »⁶³.

Weick s'appuie aussi la **notion d'équivocité ou ambiguïté** (Weick, 1995a, p.91-100), qui renvoie à la présence d'interprétations multiples pour une même situation. Pour lui, une situation ou un évènement est particulièrement « *équivoque lorsque plusieurs facteurs sont susceptibles de l'avoir causé et qu'on ne peut décider lequel de ces facteurs fut déterminant pour cette situation. Ainsi l'équivocité est différente des situations d'incertitude* ». L'incertitude est liée au manque d'information dont disposent les individus, alors que la situation équivoque laisse un très large éventail d'interprétations possibles tout à fait déconcertant (Koenig, 1996). Les individus, selon la théorie développée par Weick, essaient alors de réduire cet éventail d'interprétations en tentant de construire ensemble un sens à la situation.

1.2) *La construction collective du sens ou la construction du sens collectif ?*

Pour Weick, la construction ou l'élaboration collective du sens (*collective sensemaking*) relève d'un « *processus prenant place dans les interactions entre les membres de l'organisation visant à réduire collectivement l'équivocité perçue d'une situation (Weick, 1995a, p.27-28) : une activité permettant aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par-là, de constituer un système d'actions organisées* ».

Weick s'intéresse notamment au développement d'un système d'actions organisées sur deux types de structure de comportements inter-reliés : la structure d'équivalence mutuelle, notion empruntée à Wallace⁶⁴ (niveau dyadique) et la structure collective, notion développée au départ

⁶³ B. Vidaillet (dir), *ibid.*, p. 19

⁶⁴ Cité par Vidaillet, 2003, p. 95

par Allport⁶⁵ (développement des groupes). Il montre que dans les deux cas « *même si les membres d'une organisation ont des liens minimaux et qu'ils disposent de représentations différenciées de la réalité, dès lors qu'ils ont une vision commune des moyens à entreprendre pour satisfaire leurs intérêts propres, un système d'actions organisées est possible* ». Il se distingue ainsi nettement de la pensée cognitive pour qui les individus ont besoin de partager des objectifs ou des valeurs pour agir collectivement. Weick va même jusqu'à dire que « *les partenaires, partagent du temps, de l'énergie, et de l'espace, mais ils n'ont pas besoin de partager des visions, des aspirations ou des intentions. Le partage arrive bien après, s'il arrive un jour* » (Weick 1979, p.91).

Ainsi, Weick distingue le processus de construction collective du sens, du sens collectif. En particulier, il considère que le processus d'élaboration d'un système d'actions organisées n'implique pas nécessairement que les individus développent un sens collectif de ces actions et situations auxquelles ils peuvent être confrontés. Ainsi, le partage ou la similarité des représentations des participants, concernant les problèmes à résoudre, n'est pas indispensable au maintien ou au développement d'un système d'actions organisées. Là encore, il va à l'encontre de la perspective cognitive qui voit le partage de ce sens collectif comme une pré-condition à l'action organisée.

La réflexion de Weick nous enseigne que **l'individu ne peut pas attendre de l'organisation un sens préétabli par elle, mais il doit plutôt s'engager dans le processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. Ainsi l'organisation ne fournit pas du sens mais un cadre et un système favorisant sa construction** (Autissier and Wacheux 2006).

1.3) *La création du sens comme capacité de résilience*

Cette construction collective de sens est pour Weick une capacité pour les organisations à développer de la résilience. La résilience organisationnelle (organizational resilience), « *est la*

⁶⁵ On peut trouver le détail de ce travail dans Allport F.H. (1962), « Astructure economic Conception of Behavior : Individual and collective », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, p. 3-30

capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interaction continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation » (Vidaillet, 2003, p180). La résilience doit permettre que le changement ou l'imprévu qui survient dans une organisation ne se transforme pas en **épisode cosmologique** comme ce fut le cas à Mann Gulch⁶⁶. Ce dernier « se produit quand les gens ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel ordonné. **Ce qui rend un tel épisode si dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de le reconstruire** »⁶⁷. Weick identifie quatre sources de résilience des organisations qu'Autissier et Wacheux (2006) résumement comme suit :

- l'improvisation et le bricolage : ne pas se replier sur les réponses habituelles même sous la pression. « *La créativité est la dernière chose à laquelle on s'attend en situation menaçante.* » (Weick, 1993a), p. 639) ;
- les systèmes de rôles virtuels : le système de rôles, même lorsqu'il n'est plus opérationnel dans la réalité, demeure intact dans l'esprit des individus ;
- la sagesse comme attitude : savoir être curieux, ouvert, aborder de nouveaux domaines complexes, savoir douter de ses connaissances ;
- et l'interaction respectueuse : la confiance, l'honnêteté et le respect de soi.

2) La pensée de Weick une clé de lecture pertinente de l'association

Nous nous proposons ici d'observer le cas associatif et l'engagement bénévole au prisme de la pensée de Weick. Nous nous saisissons de trois notions chères à Weick : le lien, la variété requise et l'idée de « petits effets grandes conséquences ». Cette clé de lecture nous semble pertinente car elle permet d'intégrer la dimension complexe des organisations associatives et le contexte

⁶⁶ Weick a analysé de nombreuses situations critiques pour élaborer sa théorie de *sensemaking*. Il a notamment minutieusement étudié le cas du drame de Mann Gulch où 13 pompiers parachutistes ont trouvé la mort. On peut retrouver son analyse dans K.E. Weick, « *The collapse of Sense-making in Organizations : The Mann Gulch Disaster* », *Administrative Science Quarterly*, 38(Décembre), 1993.

⁶⁷ B. Vidaillet (dir), *ibid.*, p. 180

mouvant dans lequel elles évoluent. Comme le dit Weick, il faut de la variété pour comprendre la variété du monde et cette capacité permet également d'agir de manière complexe et variée, donc d'« enacter » un environnement complexe et varié. C'est en effet le cas de nombreuses organisations, mais c'est particulièrement le cas des associations.

Weick s'intéresse également à la notion de lien dans trois dimensions : au niveau individuel, en abordant les processus qui permettent de faire sens d'une situation ; au niveau interindividuel, qui est étroitement associé à l'interaction, et au niveau organisationnel, où il s'attache à démontrer le caractère systémique et dynamique de l'organisation. Cette notion du lien reste un fondement clé dans le fait associatif étant donné, comme le dit Caillé (1998), que « le don est le pacte sur lequel se construit l'association ». Et le don est source de lien social entre les individus bénévoles et l'association qui accueille leur don.

De plus, le cadre d'action du bénévole peut s'accompagner d'une forte équivocité au sens où l'entend Weick. En effet, le bénévole n'a pas de statut dans la société mais au sein de l'organisation associative. Dans le sens où, le cadre d'exécution de l'action reste relativement informel, le type de relation avec les autres parties prenantes étant peu, voire pas défini et quelques fois source de confusion des rôles. La difficulté étant que l'on ne peut pas non plus enfermer le bénévole dans un rôle préétabli car dans ce cas, l'absence de liberté et d'initiative dénature ce qu'il est profondément. **C'est donc dans le lien aux autres que le bénévole trouve son statut.** Ce point est fondamental pour comprendre le fait associatif autour de la question de la place du bénévole.

Notons par ailleurs que le concept d'*enactment* concerne avant tout ce que Weick appelle les environnements faibles puisque, dans ces environnements flous et instables, les individus, sans repères fixes, sont constamment à la recherche de sens. Les environnements faibles sont à l'opposé des environnements forts. Par environnement faible il faut entendre : « *un environnement flou, instable et faiblement prévisible* » (Cadin et al., 2003). Les environnements forts sont par définition, peu ambigus, intelligibles et prévisibles. Selon Weick, les organisations qui font le mieux face aux environnements faibles sont les « self designing organizations » (Weick et Berlinger, 1989), qui pourraient correspondre aux adhocraties (Mintzberg 1982). Comme nous le verrons dans notre partie empirique, notre cas peut s'assimiler à une adhocratie qui cherche à se bureaucratiser. De nombreuses ONG nouvelles de taille moyenne sont des organisations relativement « jeunes » par comparaison aux organisations du secteur marchand ou du secteur public ou encore aux grosses organisations

internationales type Croix Rouge, etc. Ainsi, leur positionnement par rapport aux autres secteurs et vis-à-vis de la cité reste encore flou et en construction, et fait l'objet de nombreux débats⁶⁸. De plus, les organisations associatives rassemblent des parties prenantes avec des statuts différents (salariés, volontaires, dirigeants, bénévoles) dont un acteur clé - le bénévole - n'a précisément pas de statut. Les ONG évoluent en eaux troubles : en interne, on peut constater peu de références et de normalisation (organisation, formalisation de processus, etc.) et en externe, elles se trouvent dans un contexte complexe et mouvant. On comprend que la construction collective du sens dans ce contexte soit vitale pour la survie des associations. Le modèle associatif, comme troisième voie entre public et marchand, est-il un espace de résilience riche d'enseignement pour les deux autres modèles ? Le bénévolat, comme contribution organisée mais totalement hors système, est-il la raison d'être de la spécificité de cette troisième voie ? Le démantèlement qui menace les associations, qui font le grand écart entre leur chalandisation et leur tutelle publique, ne pourrait-il pas être évité en revenant à la question du sens qui reste toujours posée par le bénévole à travers son don de temps ? Le bénévolat est-il alors inaliénable car toute forme d'instrumentalisation se heurtera à la question du sens menaçant ainsi le fondement de l'acte bénévole ? Faut-il alors voir le volontariat comme une forme de bénévolat « asservi au projet », certes sans subordination à ce stade de sa contractualisation, mais néanmoins un pas de plus vers son encadrement ?

La construction du sens pour le bénévole

Enfin la question du sens nous semble être un point clé de notre réflexion pour comprendre ce qui se passe au niveau d'un individu bénévole. Weick parle de l'élaboration du sens (sensemaking ; Weick, 1995). L'élaboration ou encore la construction du sens est un phénomène continu. Il le décrit en effet comme un processus d'interprétation et d'adaptation continu. L'élaboration du sens est aussi affaire de récursivité. Ainsi, séparer la pensée de l'action ne peut conduire l'acteur de la situation qu'à manquer l'essentiel. Weick propose également la notion d' « enactment », ou encore de rétrospection, qui s'inscrit dans la tradition interactionniste où l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui. Chez Weick l'importance du projet par rapport à l'objet le conduit à accorder une place privilégiée à

⁶⁸ Nous reviendrons sur le cas des associations et ONG dans le chapitre 3. En effet, le tiers secteur n'a pas fini de s'interroger sur son rôle et sa place dans la cité. Le contexte actuel de crise économique et de désengagement de l'État exerce des pressions fortes sur ce secteur qui évolue et se pose la question du sens de son action, qu'il définit comme une alternative aux deux autres modèles et qui a motivé son émergence au début du siècle. Par ailleurs, les autres formes de participations citoyennes, comme le slacktivisme par exemple, ou les nouvelles formes de travail nomades continuent de questionner l'identité et la place du tiers secteur.

l'élaboration rétrospective du sens (Weick, 1979). On peut garder l'idée que l'activité précède et participe à la construction du sens (Weick, 1995a). Ainsi pour tous les individus, y compris les bénévoles, la construction de sens s'opère après la réalisation de l'action.

La réalisation de l'action est déterminante pour les structures et les bénévoles car agir engage et est source de sens. L'orientation de l'action, le cadre de réalisation, le contexte de l'action ainsi que l'accompagnement pour réaliser l'action sont déterminants dans le processus d'élaboration de sens. Concernant la structure et les bénévoles, c'est cette construction de sens qui sera déterminante ou non de la continuité de leur engagement réciproque. Autrement dit, la question de la durée de l'engagement sera déterminante aussi pour les organisations.

L'organisation est-elle productrice de sens ?

Nous avons abordé la question du sens au niveau de l'individu. Ici, l'objet est de comprendre en quoi une organisation est productrice de sens ou plutôt comment la question du sens est une co-construction entre l'individu bénévole et l'organisation. Weick apporte des éléments de réflexion, non sur l'organisation à proprement parler mais sur les processus au travers desquels la réalité organisationnelle prend forme ou s'effondre. Il explique que ce sont ses actions et non pas ses plans qui causent le succès ou l'échec de l'organisation. C'est bien la construction du sens qui fait le lien entre l'engagement bénévole et l'organisation.

L'idée des « petits effets grandes conséquences » nous semble une idée adaptée au fait associatif et aux contributions volontaires qui constituent le bénévolat. Le propre de ce type d'association est de partir, quelques fois, d'idées, de petits actes qui pourront ensuite avoir de grandes répercussions sur toute l'organisation. Un bénévole, par sa curiosité, son intérêt pour quelque chose sur le terrain, peut grâce au cadre d'expression collectif que lui permet l'association mais aussi sa légitimité institutionnelle, faire boule de neige. Ce sera le cas des médias filtrants que nous étudierons comme une situation dans la partie empirique.

Conclusion du chapitre 2.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les liens profonds qui structurent la relation entre l'action bénévole et l'organisation associative. L'acte de don inscrit cette relation dans le paradigme du don et on ne peut l'ignorer lorsque l'on souhaite étudier le bénévolat. Les relations contrôle confiance sont également vivement mobilisées pour comprendre le fait associatif et elles ne sont pas dissociables de l'acte de don. Enfin, l'approche de Weick, sur la dynamique de construction du sens par les individus, propose une lecture essentielle à la vie collective de l'association, et particulièrement des bénévoles. Ces entités libres, du moins non soumises à subordination, sont en constante recherche de sens dans un environnement faible comme celui des associations. Toutes les dimensions de la construction individuelle et collective du sens nous donneront une clé de lecture précieuse au moment de la compréhension des situations significatives au sein de notre cas d'étude.

Chapitre 3. La gestion de l'action bénévole par les organisations associatives

Introduction du chapitre 3

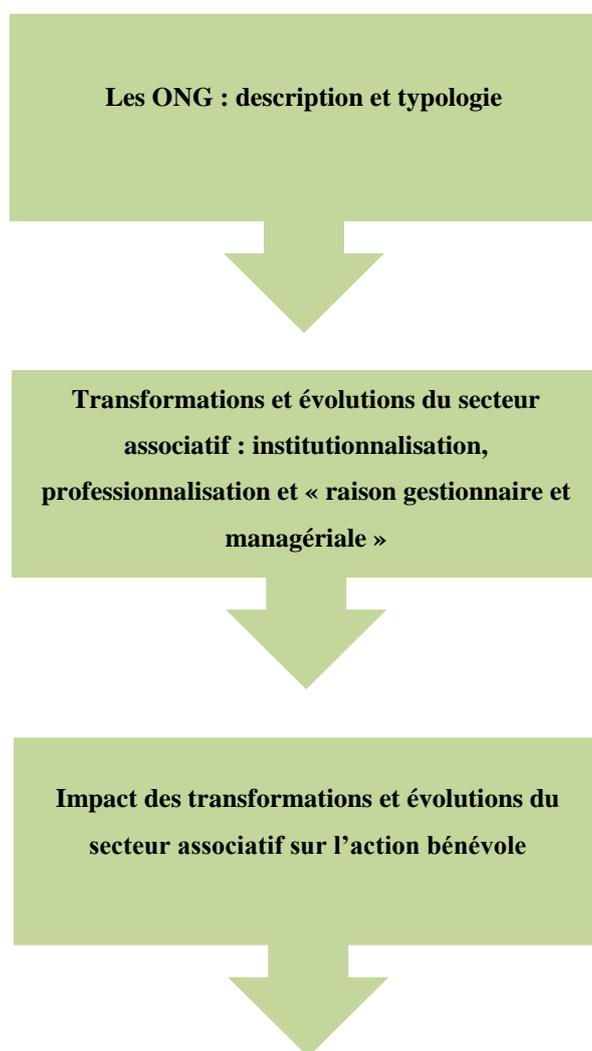
Ce chapitre se propose de se centrer sur les organisations associatives au sein desquelles se pratique notre objet d'étude : le bénévolat. En effet, le premier chapitre nous a permis d'appréhender au niveau de l'individu l'acte de bénévolat. Le deuxième chapitre nous a amenés à identifier les concepts fondamentaux au cœur de la relation entre le bénévole et l'organisation associative qui accueille ce don de temps. Pour poursuivre la réflexion, nous allons nous attarder sur les organisations associatives et analyser les fortes mutations dont elles sont l'objet aujourd'hui, et tâcher de comprendre leurs impacts sur le bénévolat.

Tout d'abord, nous reviendrons sur la définition de ce qu'est une association ou encore une ONG. Par extension, ces organisations sont souvent associées à des notions telles que « tiers secteur », « économie sociale et solidaire », « société civile ». Nous viendrons préciser ces différents espaces socio-politiques auxquels sont rattachées les organisations associatives, et comprendre la place qu'elles y occupent aujourd'hui. Cette question se pose d'un point de vue externe vis-à-vis des autres acteurs de la société mais elle nous amène aussi à nous attarder sur la question de la gouvernance interne de ces organisations associatives.

Une deuxième section se propose d'étudier les différentes transformations dont fait l'objet le tiers secteur. En effet, l'évolution de ces organisations s'explique par différents processus à l'œuvre comme l'institutionnalisation, la professionnalisation et le développement des outils de gestion.

Les caractériser et en comprendre les mécanismes nous permettra de développer notre troisième section sur l'impact de ces processus sur le bénévolat.

Figure 6 : Logique d'articulation du chapitre 3.



I. Les ONG : description et typologie

L'étude de cas porte sur une ONG de protection de l'environnement littoral. Il est donc important ici de nourrir la réflexion sur ce type particulier d'organisations. Si l'évocation des ONG semble banale tant elles sont présentes dans la vie médiatique, politique et presque quotidienne des individus, leur rôle, leur place et la définition de leur périmètre d'action restent complexes à définir. La littérature s'est beaucoup intéressée ces dernières années à ces nouvelles organisations sans arriver toutefois à s'entendre sur la manière de les caractériser et de les décrire. Aussi, cette première section se propose d'apporter un éclairage sur la manière dont sont décrites les ONG aujourd'hui et aussi d'aborder les notions qui leurs sont associées telles que la « société civile », le « tiers secteur » ou encore l'« économie sociale ».

1) Définir les ONG en partant de la notion d'association

Une association à but non lucratif est une structure de droit privé qui regroupe au moins deux personnes pour exercer une activité dont le but n'est pas leur enrichissement personnel. Les associations font partie des formes sociétales de l'économie sociale qui ont en commun de participer à la vie économique sans rechercher le profit. Lorsqu'une association a une envergure internationale, on parle alors d'organisation non gouvernementale (ONG)⁶⁹. Une organisation non gouvernementale est une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'État ni d'une institution internationale.

La littérature essaie de définir et de caractériser ce que sont les ONG. Il s'avère que l'exercice est complexe et qu'il diffère selon le point de vue des économistes, des anthropologues, des

⁶⁹ On trouve aussi dans la littérature deux autres dénominations pour les ONG : les Institutions Sans But Lucratifs (ISBL) et les Organisations Non Orientées vers le Profit (ONOP). La première dénomination étant avant tout utilisée par les économistes qui font souvent référence aux catégories proposées dans les systèmes de comptabilité nationale et la deuxième est « *générique et ne renvoie pas à une structure particulière mais permet de faire référence à toute organisation orientée vers l'investissement dans le capital social* » (Gontier et Dansac, 2012).

sociologues, des politistes internationalistes. Si caractériser une ONG en la délimitant par domaine présente des limites, cette approche permet néanmoins de faciliter l'accès à un premier niveau de compréhension. Ainsi, on peut différencier les ONG caritatives, humanitaires, de développement ou plus récemment de protection de l'environnement.

Ryfman (2010) propose cinq éléments pour caractériser les ONG :

- notion de regroupement de citoyens ou de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et pour atteindre un objectif commun non lucratif. On peut noter que le projet est au bénéfice d'autrui et non de ses membres ;
- forme juridique similaire, quels que soient les différents États, ce qui se traduit par des termes comme « association » ou « organismes non lucratifs » ;
- notion d'autonomie par rapport à la puissance publique et privée. Même si en fonction de l'objet de l'ONG, cela n'empêche pas de nombreux liens avec le secteur public et privé ;
- la volonté d'inscrire l'action dans un cadre démocratique ;
- la dimension transnationale de son activité.

Laville (2010) précise qu'il est également pertinent pour caractériser les ONG d'observer le degré notable de participation volontaire en termes de bénévolat, mais aussi de dons en temps et en argent.

2) « Economie sociale », « Tiers secteur », « Société civile » : trois notions consubstantielles de la notion d'ONG et d'association

Aux ONG sont souvent associées les notions de « société civile », de « tiers secteur », ou encore d'« économie sociale ». Apportons un éclairage sur ces différentes notions et tentons de comprendre le lien qui peut être fait avec les associations et les ONG. En effet, ces notions peuvent être quelques fois substituées à la notion d'ONG alors qu'elles peuvent avoir un sens et une connotation relativement différents.

L'économie sociale rassemble aujourd'hui tout ce qui se rapporte à la mutualité, la coopération, l'association et la fondation. En France, on peut noter qu'une distinction assez forte est faite

entre ces entités alors que dans les autres pays, en Europe ou Amérique du nord notamment, les formes juridiques existantes sont souvent plus limitées⁷⁰. Les organisations de l'économie sociale ont des caractéristiques qui reposent sur trois principes (Halba, 2006) :

- primauté de la personne : les membres participent personnellement,
- solidarité des membres en tant que groupe : l'intérêt collectif prévaut,
- rôle des coopératives en tant qu'agents économiques : ce sont des entreprises de production, de commerce ou de service.

On parle aussi de « **secteur non lucratif** », de « **secteur sans but lucratif** » ou encore de « **tiers secteur** ». Ce secteur n'est ni étatique, ni capitaliste. Ainsi, il se démarque à la fois des « entreprises lucratives » et des « administrations publiques »⁷¹. Il se définit donc par opposition au premier secteur (services publics) et au deuxième secteur (entreprises privées). Rifkin (2012) souligne que ce secteur, par son appellation « tiers », suggère qu'il soit moins important que le marché ou l'État. Les organisations qui le composent ont d'ailleurs des noms qui les définissent par ce qu'elles ne sont pas, invitant ainsi à une représentation dévalorisante. On parle en effet d'organisation à but « non lucratif », d'organisations « non gouvernementales ». Les fondements de ce secteur reposent sur l'initiative individuelle, la liberté et le désintéressement. Selon la définition commune retenue dans le cadre du programme Johns-Hopkins de comparaison internationale (Archambault, 2001), le secteur sans but lucratif peut être défini comme l'ensemble des organisations qui sont simultanément :

- « institutionnalisées » ; sont exclues les associations non déclarées ou ponctuelles ;
- « privées », distinctes de l'État et des collectivités territoriales, le financement public doit rester minoritaire (sont donc écartées les associations publiques ou parapubliques) ;
- « indépendantes », aucune entité extérieure, publique ou privée, ne doit les contrôler ;
- « sans but lucratif », elles ne doivent pas distribuer de profit à leurs membres ni à leurs administrateurs ; n'en font donc pas partie les coopératives et les mutuelles ;
- bénéficiaires d'une « participation bénévole et volontaire » d'un certain niveau même si le bénévolat se limite aux membres du conseil d'administration

⁷⁰ Cité par Halba (2006), Comité économique et social des Communautés européennes, *Les organisations coopératives, mutualistes, associatives et apparentées dans les États membres de la communauté européenne*, Bruxelles, 1984.

⁷¹ E. Archambault (1996) citée par Laville (2010)

La notion de « **société civile** » est plus floue. Son existence même est discutable et discutée (Offerlé, 2003). Outre Atlantique, la tendance serait d'y inclure aux côtés des associations, les entreprises, syndicats, cabinets de conseil, ..., qui relèvent du domaine privé de la société sans l'État. Cette approche est plus nuancée en Europe, et certains auteurs sont même sceptiques quant à sa pertinence scientifique. En effet, les chercheurs insistent sur son hétérogénéité et son caractère polysémique, « *voire sa transformation en quasi-idéologie qui voudrait l'ériger en acteur à part entière de l'imaginaire politique contemporain, en dépit de son caractère élusif* (Pouliny, 2001)⁷² ».

Ses partisans, à l'inverse, refusent de résumer une société qui mettrait seulement face à face les États et les entreprises. Ce qui reviendrait à restreindre le pouvoir civique au rapport entre les seuls pouvoirs économique et administratif. Ainsi la « société civile » permettrait de rendre compte de l'émergence de nouveaux acteurs porteurs de nouvelles formes de mobilisation. On peut penser à toutes les formes émergentes plus informelles de mobilisation comme le « salaktivisme »⁷³, des initiatives comme les Anonymous⁷⁴ ou encore toutes les formes de bénévolat « direct » ou « informel » qui sont en très forte extension ces dernières années. Selon Ryfman, si la « société civile » est créditée d'une certaine réalité existentielle, « *l'approche serait de considérer les ONG comme l'un de ses segments. Segment marqué comme un dynamisme très affirmé, qui témoignerait de l'explosion planétaire de l'associatif, parfois qualifié de « révolution associative globale »* (Salamon et Anheier, 1996), *en même temps que des registres multiples de l'engagement dans les solidarités de mobilisations* ».

⁷² Pouliny cité par Ryfman (2010), « *Les ONG* »

⁷³ Il s'agit de toutes les formes d'activismes sur Internet que l'on peut prendre au sens large ici.

⁷⁴ Les Anonymous sont un mouvement « *hacktiviste* » qui opère sur Internet, généralement autour de la question de la liberté d'expression. On peut se rapporter aux travaux de Danet et Bardeau (2011) notamment.

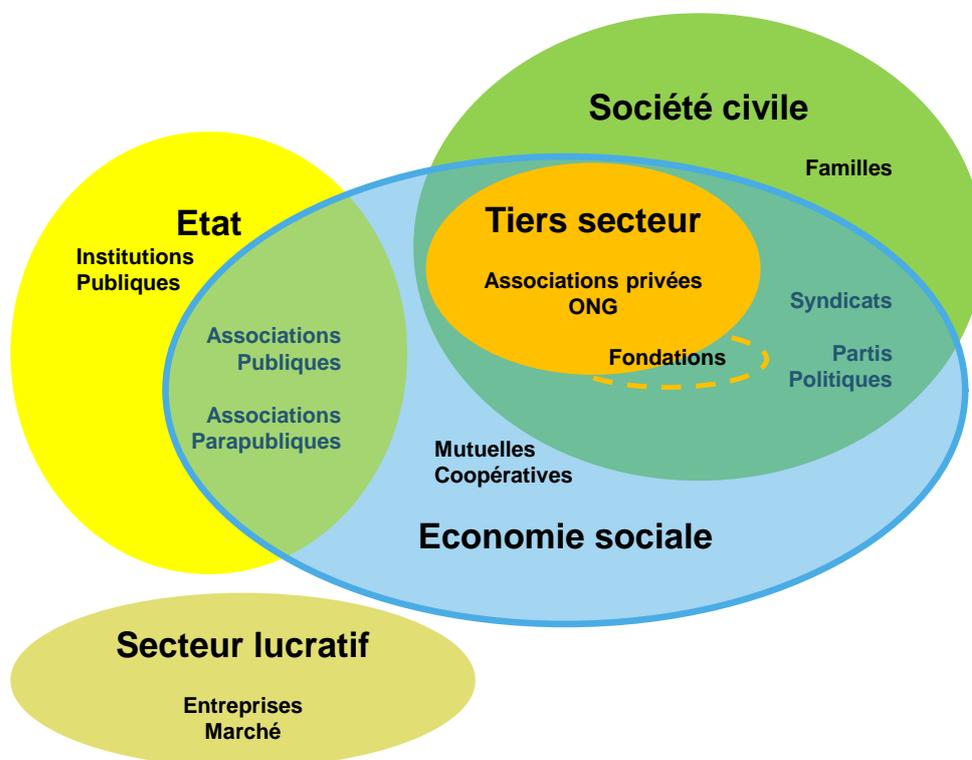
Tableau 13 : Différentes définitions de la société civile d'après Halba (2006)

Auteurs	Définition
(Wolton, 2000)	Elle englobe « ce qui relève du domaine privé de la société sans l'État ».
(Ardant, 1993)	Elle est composée des particuliers et des groupements privés.
(Duhamel et Mény, 1992)	Elle « désigne la vie sociale organisée selon sa propre logique, notamment associative, qui assurerait la dynamique économique, culturelle et politique ».
(Rangeon, 1986)	Elle évoque d'abord un ensemble de valeurs positives : l'autonomie, la responsabilité, la prise en charge par les individus eux-mêmes de leurs propres problèmes. Par sa dimension collective, elle semble échapper aux dangers de l'individualisme et inciter à la solidarité. Par sa dimension civile, elle évoque l'émancipation de la tutelle étatique, mais aussi des valeurs plus affectives telles que l'intimité, la famille,...

Ainsi, on comprend que les acteurs de la vie sociale, économique et politique sont répartis différemment selon la notion à laquelle on se réfère. La figure suivante se propose de faire la synthèse de ces différentes appartenances et permet de visualiser rapidement que les associations et les ONG sont incluses dans les trois notions de « tiers secteur » (ou secteur sans but lucratif), « société civile » et « économie sociale ». Ainsi, selon l'angle avec lequel on approche les associations et les ONG, elles sont souvent indifféremment rattachées à l'une de ces trois notions, même si ces dernières font appel à des caractéristiques bien différentes.

Aussi, lorsque l'on se réfère à leur dimension politique, c'est souvent à la notion de « société civile » qu'elles sont associées. Lorsque l'on veut aborder les ONG et les associations comme une alternative au système mondial globalisé, on se réfère plutôt à la notion de « tiers secteur » ou de « secteur non lucratif ». Enfin, si l'on souhaite mentionner la contribution des associations à la vie économique, en termes d'emploi par exemple, on se rapporte davantage à la notion d'« économie sociale ».

Figure 7 : Vue synthétique issue de la littérature de l'appartenance des principaux acteurs de la société aux notions de « Tiers secteur », « Société civile », « Economie sociale », « État » et « Secteur lucratif »



3) De « lanceur d'alerte » à l'Institution, quelle place aujourd'hui pour les associations ?

Les ONG sont donc passées du statut de contestataires marginaux à celui d'interlocuteurs sérieux. Il leur faut maintenant trouver les moyens de transformer ce premier pas en capacité d'influence (Chavagneux, 2002). En effet, les structures associatives ont connu ces vingt dernières années de profondes mutations. Leur rôle a évolué d'un rôle de lanceur d'alerte⁷⁵, et d'organisations spontanées, au statut de force de propositions, porteuses d'une expertise et

⁷⁵ Terme inventé dans les années 1990, le lanceur d'alerte a plutôt pour but de signaler un danger ou un risque, en interpellant les pouvoirs en place et en suscitant la prise de conscience de ses contemporains. Pour une définition du lanceur d'alerte on peut se rapporter à F. Chateauraynaud, « Les lanceurs d'alerte dans l'espace politique. Réflexions sur la trajectoire d'une cause collective », Texte pour la journée « Lanceurs d'alerte et système d'expertise : vers une législation exemplaire en 2008 ? », Paris, Sénat, 27 mars 2008.

membre constitutif des instances de consultations et de décision (ONU, GIEC, Grenelle de l'environnement, etc.) (Doucin, 2007). Ces organisations ont « naturellement » évolué avec l'accroissement de leur activité ou de leur production comme toute organisation (Mintzberg, 1979). Selon leur histoire, leur objet, elles connaissent différents processus en leur sein : institutionnalisation, bureaucratisation, professionnalisation ou encore logique gestionnaire⁷⁶. Demoustier (2002) précise ce que cette évolution a eu comme impact sur le bénévolat en rappelant que « *l'autonomie du bénévolat par rapport au militantisme s'est affirmée au fur et à mesure du renforcement du rôle de gestionnaire des associations et de la division du travail en leur sein, le salariat et la professionnalisation supplantant les fonctions politiques et revendicatives* ». On comprend que la spontanéité, l'engagement, la liberté d'association, trois piliers qui sont aux fondements de tels mouvements, se retrouvent aujourd'hui contraints et peuvent être même au service d'un cadre organisationnel, d'atteinte d'objectifs et de résultats qui transforment la nature de ces organisations.

On peut dire que les transformations qui ont accompagné les associations les amènent à structurer leur mission dans un cadre plus normatif et plus institutionnalisé. Ce mode de fonctionnement n'est pas sans impact sur le bénévolat. On voit notamment apparaître dans la littérature, et également au sein des associations, de nombreuses questions traitant de l'organisation du pouvoir et de la prise de décisions. Bien entendu, la question du financement des associations est au cœur de la question de leur institutionnalisation. Nous proposons de discuter la dimension économique des associations dans la section suivante.

4) Le financement des associations

Selon les pays où sont basées les associations, la nature de leurs ressources financières peut profondément varier. Si le modèle de ce pays est libéral ou basé sur l'idéologie de l'État providence, la part de fonds publics sera profondément différente⁷⁷. Notre étude se place dans

⁷⁶ La fin de ce chapitre sera consacrée à l'étude de ces différents processus et de leurs impacts sur le bénévolat.

⁷⁷ On peut prendre l'exemple de la France et des États-Unis par exemple. La part de fonds publics en France est bien plus importante qu'aux États-Unis où les ressources des associations reposent plus majoritairement sur des fonds commerciaux (ventes de produits et fondations). (Archambault, 2010)

le contexte européen et majoritairement français⁷⁸. Bien que celui-ci soit différent selon les pays, on peut néanmoins constater certaines tendances que nous allons expliciter.

Tout d'abord, il faut souligner que les ressources des associations sont extrêmement variées (Archambault et al., 2010). Il faut distinguer les associations sans employés des associations employeurs. Les premières ont majoritairement des fonds privés issus du montant de leurs cotisations. Les secondes ont des sources de financement plus diverses et particulièrement une importante part de fonds publics. Nous traiterons essentiellement ici des associations employeurs, ce qui est le cas de notre étude.

Le modèle économique des associations a profondément évolué ces trente dernières années. Les associations font face aujourd'hui à deux difficultés financières, que nous allons expliciter, notamment liées à une raréfaction des ressources publiques et à la difficulté des ressources privées à prendre le relais.

Pour ce qui est des fonds publics, on peut tout d'abord constater le retrait progressif et le désengagement continu de l'État, et donc de ses apports financiers aux associations. Cette baisse des ressources publiques entraîne, selon certains auteurs, la privatisation des ressources des associations (Tchernonog, 2012). Par ailleurs, la nature des fonds publics a profondément changé et elle aussi a un impact sur l'activité des associations. Elle se traduit par le remplacement progressif de la logique de subvention à celle de prestation ou de commande publique⁷⁹. La subvention permet un soutien « non affecté » à l'activité de l'association, lui permettant donc de l'allouer à son fonctionnement ou à l'activité de son choix. La commande ou la prestation est un fond contractuel « affecté », il cible un projet précis ou un résultat à atteindre. Dans ce cas, l'association n'est pas libre d'affecter le fond, celui-ci a vocation indirectement à servir la politique de la collectivité qui l'octroie. Ces nouveaux financements impactent le projet associatif dans le sens où ils brident la capacité d'innovation sociale des associations. Ils les placent en effet dans le rôle de prestataire de la puissance publique, donc, comme acteur indirect de la mise en œuvre de la politique publique déjà établie. Il génère donc le développement de projets « fléchés » institution, laissant « stagner » les projets plus émergents ou plus novateurs portés par les associations, car ceux-là, légitimement, ne font pas encore l'objet d'une programmation en matière de politique publique.

⁷⁸ Nous verrons ce point particulièrement lors de la présentation détaillée du cas chapitre 5.

⁷⁹ Ce point est régulièrement souligné comme une difficulté majeure pour les associations. C'est notamment le cas de nombreuses organisations représentatives du secteur associatif. On peut aussi retrouver cette revendication sur le site du Collectif des Associations Citoyennes (CAC) : <http://www.associations-citoyennes.net/>

La diminution des fonds publics a poussé les associations à développer des ressources privées⁸⁰. Ainsi, elles se tournent massivement vers les fondations et le partenariat d'entreprise (Tchernonog, 2012). Elles développent également leurs fonds propres (acquisition de nouveaux membres donateurs) en faisant appel à des techniques majoritairement importées du secteur marchand : le marketing direct. Pour comprendre ce qu'implique ce dernier type de ressources, on se rapportera aux travaux de Lefèvre (2009). Les fondations et les partenariats d'entreprises sont majoritairement des fonds « affectés » avec les contraintes que nous avons évoquées plus haut.

Par ailleurs, la crise économique ces dernières années n'a fait qu'exacerber davantage la pression financière sur les associations. Elle se traduit donc par la poursuite du retrait et du désengagement toujours plus fort de l'État, et dernièrement aussi, une importante diminution du mécénat et des contributions du secteur privé. La dynamique de contractualisation avec le secteur public et marchand est accrue du fait de la diminution de la logique de subvention. Ainsi, le soutien pour le fonctionnement des associations se faisant plus rare, elles ont recours faute de mieux à ces logiques de contractualisation qui, tant sur l'aspect public que privé, financent non pas le « fonctionnement » mais le « projet ». Cette forme de soutien à l'activité associative exerce une pression sur le résultat de l'action associative avec des objectifs à atteindre, et avec un retour sur investissement attendu par ces bailleurs (par exemple une forme de service public délégué aux associations pour les acteurs publics ou un retour en communication, en image, pour les acteurs privés). Bien entendu, ces dynamiques engagées impactent le bénévolat.

Pour conclure, on retiendra que les problématiques générées par ces évolutions sont de deux ordres : la privatisation des ressources des associations d'un côté, et de l'autre, le développement de la logique de la commande publique, au détriment de la logique de subvention.

L'hybridation et l'évolution des ressources des associations ne sont pas sans impact sur les modes de fonctionnement de ces organisations. On voit s'appliquer aux associations une notion pourtant issue du secteur lucratif : la notion de gouvernance (Hoarau et Laville, 2008).

⁸⁰ Cette privatisation des ressources des associations est d'ailleurs encouragée par l'État. On peut citer à ce titre les nombreuses formations proposées ou encore les prix remis par l'État pour récompenser la meilleure initiative de mécénat. SFE a reçu un prix du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement, le 28 février 2011, dans la catégorie « Education et Formation » pour récompenser « *le club d'entreprises Mécén'act Atlantique partenaire du projet Surfriider Campus* ».

5) Organisation du pouvoir au sein des associations : une question de gouvernance ?

Nous nous proposons ici de revenir sur la notion de gouvernance et de comprendre en quoi elle peut nourrir notre objet de recherche. En effet, nous verrons en quoi l'émergence de ce concept au sein des associations éclaire notre question de recherche sur le rôle et la place des bénévoles. Nous nous proposons dans un premier temps de revenir sur l'origine de la notion de gouvernance et de son évolution. Puis, dans un deuxième temps, nous étudierons les particularités de cette notion au sein des associations, et l'intérêt qu'elle peut représenter pour re-questionner le rôle et la place du bénévolat associatif.

5.1) Origine du concept de gouvernance et limites de son extension au secteur non lucratif

Ce concept est plutôt associé au pilotage des entreprises du secteur marchand. En effet, initialement, il ne concernait que les pratiques de direction et de conduite des organisations de ce secteur. Puis, il a vu son champ s'élargir, dans les années 1980-1990, au secteur public avec l'apparition de la Nouvelle Gestion Publique (NGP ou *new public management*). Peu à peu, ce transfert de norme s'est progressivement étendu à l'ensemble des organisations, dont les associations. On peut dire aujourd'hui qu'il s'entend comme une forme de régulation sociale qui peut être déclinée à toutes les formes de gouvernement. Ainsi, l'on parle de gouvernance locale, de gouvernance urbaine, européenne, et même de gouvernance mondiale. Néanmoins, ce concept reste très marqué par ce qui l'a constitué et développé, à savoir les entreprises du secteur lucratif. En effet, il repose essentiellement sur l'architecture et la distribution du pouvoir, sur les mécanismes de création et de distribution de la valeur au sein de ces organisations. Il prend comme indicateur majeur la mesure de la performance, en se basant sur le retour sur investissement financier sur les capitaux investis. Revenons sur les principales études et théories de ce concept avant de comprendre en quoi et jusqu'où il peut être adapté et utile aux associations, notamment dans son lien avec le bénévolat.

Les principales études sur la gouvernance sont issues de deux grandes théories : la théorie actionnariale et la théorie partenariale. Ces deux théories ont en commun de s'appuyer sur la « *création et la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial)* » (Meier et Schier 2008).

Le modèle actionnarial peut se résumer comme un système de gouvernance basé sur le rôle disciplinaire d'encadrement du comportement des dirigeants, avec pour but de servir l'intérêt des seuls actionnaires. Plusieurs théories se sont construites autour des travaux relatifs à la séparation entre la fonction de direction et de contrôle (Berle et Means, 1932), et à l'analyse contractuelle de la firme, en particulier la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937) et plus récemment, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1979).

Le modèle partenarial propose une approche de l'entreprise élargie, en intégrant toutes les parties prenantes, les dirigeants et les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs, et tous les acteurs susceptibles d'influencer la décision sur l'entreprise ou d'être influencés par les décisions de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise est vue comme un construit social et le modèle de gouvernance doit permettre le développement durable de l'entreprise, lequel doit résulter de la convergence des intérêts de tous les partenaires. Ce modèle introduit donc la notion de représentativité de ces parties prenantes ; il reconsidère également la composition des organes de contrôle et de direction. Il traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de l'entreprise au-delà du seul accroissement de richesse des actionnaires (Meier et Schier, 2008).

Dernièrement, on a vu apparaître une nouvelle théorie, la « théorie cognitive de la gouvernance », qui s'intéresse aussi au processus de création et de répartition de la valeur, mais au travers de la capacité des structures à identifier des problèmes et à apporter des solutions appropriées. L'approche proposée par les théories cognitives permet une lecture plus large et plus dynamique de la gouvernance des entreprises. Cette théorie définit la gouvernance « *comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances* » (Meier et Schier, 2008). Ainsi, elle intègre la notion de conflits comportementaux à côté des conflits d'intérêt ; plus largement, on peut dire qu'**elle met à jour la coexistence d'objectifs pluriels entre les sphères économique et sociale**. Elle souligne les questions de mission, de rentabilité et de légitimité présentes dans

l'entreprise et son environnement. La théorie cognitive de la gouvernance ne se concentre donc plus sur la rationalité de la décision mais sur les processus qui la régissent.

Si l'on veut s'appuyer sur ces théories pour comprendre leurs apports auprès des autres organisations, plusieurs questions se posent. Premièrement le modèle actionnarial, approche structurée autour de la relation agent-mandant (dirigeant-actionnaire), ne prend pas en compte l'impact et l'influence de l'environnement de l'entreprise, comme nous le dit la théorie néo-institutionnelle. En ce sens, le modèle partenarial est déjà un premier pas vers une approche plus réaliste pour appréhender la nature des liens et des influences internes et également externes, susceptibles d'influer sur les décisions d'une organisation. Ces théories ont été éprouvées dans de nombreux travaux portant sur les grandes et très grandes entreprises. En revanche, peu d'entre elles abordent les questionnements posés aux moyennes et petites entreprises et encore moins aux structures de l'économie sociale et solidaire comme les coopératives et les associations. Ainsi les limites de ces modèles et des approches qu'ils proposent pour des organisations autres que des grandes entreprises laissent encore un large champ d'étude pour la recherche.

Les associations, aujourd'hui, s'interrogent sur les enjeux les concernant en matière de gouvernance. S'il est vrai qu'un certain nombre d'outils et méthodes issus du monde de l'entreprise sont adoptés par les associations⁸¹, on ne peut s'empêcher de se demander si l'intégration du discours sur la performance, la transparence et la responsabilité, ne présente pas des risques pour les fondamentaux de l'association. **Les différentes études de la transposition de ces modèles aux associations identifient une principale faiblesse, dans le sens que le management ne mesure la performance des organisations qu'en étudiant leur activité interne, négligeant ainsi toute l'analyse de l'impact sur la société dans son ensemble** (Hoarau et Laville, 2008). Or, c'est précisément, une spécificité pour une grande partie des associations ; ainsi, les valeurs et les finalités sociales échappent aux grilles d'analyses managériales proposées par les différents modèles de gouvernance. Plusieurs problématiques spécifiques aux associations sont soulignées par Meier et Schier (2008) comme l'évaluation de la performance, évoquée ci-dessus mais aussi « *l'existence d'une pluralité d'acteurs de légitimité et d'attentes différentes et enfin la question du rapport légitimité-*

⁸¹ Cette tendance a été étudiée par de nombreux auteurs et est notamment décrit par la théorie néo institutionnelle. Nous l'étudierons spécifiquement à la fin de ce chapitre.

efficacité ». Nous reviendrons plus longuement sur ces aspects dans la section suivante, qui propose un retour des études dédiées aux associations sur ce sujet.

5.2) *La gouvernance au sein des associations : ses spécificités, son intérêt pour le bénévolat*

Revenons sur la notion d'association selon la loi du 1^{er} juillet 1901, qui la définit comme « une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices ». Les associations sont de droit privé comme les entreprises, à la différence que les porteurs du projet associatif ne doivent pas voir croître leur patrimoine du fait de leur fonction dans ces structures. Ces structures ont une grande liberté pour organiser le fonctionnement de leur projet associatif, et rien ne vient restreindre la liberté des membres à organiser le fonctionnement interne de leur organisation. Pourtant, les exigences accrues de transparence ou de contrôle des fonds issus des bailleurs publics, ou de la générosité publique, font peser de fortes pressions sur leurs modes de fonctionnement. C'est ainsi que la tendance actuelle au sein des associations est de multiplier les modes de « bonne » gouvernance inspirés du monde de l'entreprise. Cette tendance s'accompagne de la production de rapports⁸² et travaux sur la pertinence, et l'adaptabilité de ce concept aux spécificités du monde associatif. Cette section se propose de comprendre les spécificités de ce secteur à travers une synthèse de ces différents travaux.

⁸² Pour citer quelques-uns de ces travaux, on peut évoquer : l'enquête CNAM/CPCA lancée le 28 octobre 2010 où près de 2350 responsables associatifs ont répondu, ou encore le rapport terminal sur les travaux menés dans le cadre du projet REBDA (renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes) ou Gouvernance des associations et motivations des bénévoles, rapport terminal sur la phase 1 du projet GARP (Gouvernance des associations et rapports de pouvoir). On trouve aussi de très nombreux rapports issus des groupes professionnels comme France Bénévolat, Recherches et Solidarités, ou encore la Fonda.

5.2.1) *Les spécificités des associations en matière de gouvernance : instances et acteurs*

Même si certains voient un rapprochement de plus en plus fort entre les structures associatives et les entreprises plus classiques (Hély, 2009), il n'en reste pas moins que ces deux secteurs ont encore certaines spécificités bien marquées. Contrairement aux instances de gouvernance des entreprises, le rôle des instances associatives ne se résume pas à du contrôle, du suivi ni à de l'évaluation. Elles jouent un rôle fondamental d'orientations stratégiques et d'anticipation, d'insertion dans la communauté, et sont déterminantes dans la définition et la conduite du projet associatif. Les institutions formelles sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. Les représentants légaux de l'association sont le président, le secrétaire et le trésorier.

L'assemblée générale rassemble l'ensemble des membres cotisants, les membres pouvant être répartis dans différents collèges ou pouvant former une collégialité unique. Elle se pose en garante du projet associatif. D'après les résultats de l'enquête de la CPCA/CNAM⁸³ sur la gouvernance des associations, si elle n'exerce le plus souvent qu'un rôle consultatif sur les choix stratégiques, elle assure la pérennité du projet associatif.

Les administrateurs qui composent le conseil d'administration sont, d'après la même enquête, directement impliqués dans l'activité quotidienne de l'association. Il semblerait qu'ils exercent une influence forte sur la définition du projet associatif. Ce constat reste partagé dans le cas des associations employeuses malgré l'influence croissante des dirigeants. Le conseil d'administration aurait pour fonction d'orienter le projet de l'association, de discuter, de susciter et d'éprouver des idées nouvelles, et de prévoir des actions futures. Il est aussi une instance qui assure le lien entre l'association et ses parties prenantes, et la communication vers le public. Et, toujours d'après les résultats de l'enquête, si le conseil d'administration peut exercer un rôle complémentaire de suivi financier des actions et des programmes, il n'exerce pas de contrôle ni d'évaluation des dirigeants. Le bureau en a la responsabilité. Le bureau, et en particulier le président, est le responsable juridique pour l'association. Meier et Schier (2008) soulignent le conflit de légitimité politique et technique qui oppose alors respectivement les acteurs politiques de l'association, responsables de droit (bureau), aux dirigeants

⁸³ Il s'agit de l'enquête CNAM/CPCA lancée le 28 octobre 2010 suscitée intitulée : « La gouvernance des associations – Synthèses des résultats de l'enquête quantitative CNAM/CPCA mai 2012. On peut retrouver les résultats sur : http://cpc.a.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/gouvernance_synthese-des-resultats.pdf

(technostructure), lesquels contrôlent la majorité de l'information et sont responsables de fait. Il semblerait que ce conflit soit plus fort au sein des associations de grande taille dans lesquelles la professionnalisation est importante, ce qui contribuerait notamment à accentuer l'asymétrie d'information⁸⁴ au détriment des bénévoles dirigeants.

La gestion de l'association peut être déléguée à un agent (le dirigeant), qui peut lui-même la déléguer en partie à des salariés, lesquels assument généralement des fonctions techniques. On distingue ainsi les acteurs politiques (conseil d'administration, bureau, membres, mandataires) de la technostructure (dirigeants et salariés). Un dernier acteur, partie prenante et consubstantiel de l'association, est le bénévole. Il contribue au projet associatif par des actions de terrain, de représentation, relevant d'une certaine expertise, ou encore d'action avec un caractère plus politique. Les bénévoles ne sont pas forcément membres de l'association auprès de laquelle ils s'investissent.

Selon Meier et Schier (2008), les acteurs souvent absents, ou peu représentés dans les associations, sont leurs usagers ou les bénéficiaires. Ce point est d'ailleurs confirmé dans les résultats de l'enquête CPCA sur la gouvernance des associations où les usagers/bénéficiaires apparaissent plutôt dans les acteurs « peu présents » ou « peu influents ».

5.2.2) *Trois piliers de la gouvernance en entreprise qui posent question au sein de l'association : évaluation de la performance, pluralité d'acteurs de légitimité et d'attentes différentes, le rapport légitimité-efficacité*

Cette question de l'évaluation de la performance au cœur du concept de gouvernance est une question épineuse dans le cas des associations. En effet, le critère financier d'ordinaire central pour les entreprises se heurte à la difficulté de mesurer la performance d'une production de services non marchands. Ainsi, il s'avère assez difficile pour les associations de produire et de définir des indicateurs spécifiques et synthétiques de la performance. **L'évaluation de l'action est donc plus complexe dans le secteur non marchand, puisque les indices simples tels que la rentabilité ou la profitabilité sont difficilement transposables aux services rendus par**

⁸⁴ Au sens de Akerlof (1970).

les organismes à but non lucratif. La majorité de leur mission est de nature qualitative et non quantitative.

Une autre problématique spécifique au secteur associatif est la complexité et l'hétérogénéité des acteurs et des parties prenantes de son projet (Meier et Schier 2008). En effet, la théorie partenariale sur la gouvernance d'entreprise prend en compte les actionnaires, les salariés et l'environnement de l'entreprise. Dans le cas des associations, la prise en compte de tous ces acteurs rend très complexe la question de leur représentativité et de leur participation. Le projet associatif en lui-même, en oubliant son environnement et les parties prenantes externes, fait déjà intervenir de nombreux acteurs internes avec une légitimité et des attentes très différenciées. On a présenté un certain nombre d'entre eux : conseil d'administration, bureau, donateurs, dirigeants, salariés, bénévoles, bénéficiaires, etc. Ainsi, dans ce type de structures, l'organisation du pouvoir reste complexe. La répartition des rôles, notamment entre les dirigeants et le conseil d'administration, reste très délicate, et ce d'autant plus que les structures à but non lucratif sont importantes par leur taille. Si on ajoute à ces problématiques internes les intérêts et les attentes des parties prenantes externes, telles que les bailleurs publics et privés, les institutions, les partenaires de travail, etc., on comprend que la question de la gouvernance des associations est autrement plus difficile à appréhender que celle des entreprises. La particularité des organismes à but non lucratif réside dans l'hétérogénéité des performances recherchées par les parties prenantes, et la nécessité pour elles de répondre à l'ensemble de ces attentes (Valéau, 2003).

La question du rapport légitimité-efficacité, souligné par Meier et Schier (2008), rend compte de la dépendance des associations avec le secteur public. Les acteurs publics (État, collectivités locales, institutions publiques) sont en effet les principaux pourvoyeurs de fonds des associations (même si cette tendance tend à diminuer). Ce sont eux qui sont aussi pourvoyeurs d'agrément, de reconnaissance vis-à-vis de leur activité, et ce sont aussi eux qui leur assurent de fait une forme de légitimité vis-à-vis des autres pourvoyeurs de fonds (entreprises, donateurs, fondations, etc.). Ils peuvent également soutenir les associations via la mise à disposition de ressources matérielles (infrastructures, équipements, etc.). Ainsi, plus une association est efficace, et fait la démonstration de l'utilité sociale de sa mission, plus elle est reconnue, et plus elle est susceptible de recevoir des fonds publics accentuant par la même sa dépendance. Se pose alors la question de cette relation légitimité-efficacité et de son influence sur le projet de gouvernance associatif.

Laville ne décrit pas autrement ce processus et sa complexité : il l'aborde en s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle. Il fait l'hypothèse que trois processus dynamiques expliquent le devenir de chaque association. L'isomorphisme mimétique, qui rapproche le fonctionnement associatif et entrepreneurial ; l'isomorphisme coercitif, qui transforme les associations en sous-traitants de la puissance publique ; et enfin ce qu'il définit comme une dynamique propre aux associations qui les amènent à revenir au projet associatif originel (Hoarau et Laville, 2008).

La question de la gouvernance au sein des associations semble d'autant plus importante que les pressions qui s'exercent sur elles semblent fortes (financement, organisations plus complexes, diversité d'acteurs, etc.). D'une certaine manière, c'est ce qui ressort de l'enquête CPCA sur la gouvernance des associations, qui souligne que les liens entre les membres d'une association sont plus affectifs que formels, et que l'association est plus proche d'une communauté que d'une société. De plus, les membres font preuve d'une affiliation politique forte autour du projet associatif. **Ainsi, les pressions qui pourraient avoir tendance à éloigner l'association de son but semblent être traitées, ou peut être « contre balancées » par les associations en s'attaquant à la question de la gouvernance. Cette question finalement impose aux associations de redéfinir le rôle et la participation/contribution des parties prenantes internes et externes, autrement dit, à revenir à ce qui fait sens pour « faire association ».**

La notion de gouvernance au sein des associations s'avère indissociable de la participation de ses membres et de leur contribution à la décision du projet associatif. Ainsi, la gouvernance est porteuse de sens pour les individus impliqués dans le projet associatif et est un outil à disposition des bénévoles pour travailler à redéfinir le projet associatif tout au long de son évolution et de son développement.

II. Transformations et évolutions du secteur associatif : institutionnalisation, professionnalisation et « raison gestionnaire et managériale »

La description dans la littérature de l'importante évolution des structures associatives et des ONG ces quarante dernières années s'appuie sur les notions de « professionnalisation » et « d'institutionnalisation », mais aussi sur la « logique gestionnaire » à l'œuvre au sein des associations. Ce dernier point fait référence à l'importation, de manière volontaire ou involontaire, de méthodes et outils de travail gestionnaires, principalement issus du monde de l'entreprise, ou tout du moins du secteur marchand. Pour comprendre la profonde mutation dont le secteur associatif a fait l'objet, nous nous proposons de revenir sur ces notions, puis d'étudier leur impact sur notre objet de recherche, à savoir l'activité bénévole.

1) L'institutionnalisation : une phase de développement des organisations à laquelle n'échappent pas les associations

Avant d'aborder la question de la professionnalisation et ses différentes formes ou déclinaisons au sein du secteur associatif, il nous semble important de revenir sur le concept d'institutionnalisation. En effet, pour comprendre ce qui se passe au sein des structures associatives dans leur évolution et leur développement, il faut comprendre comment, à un moment, dans leur histoire et leur constitution, elles tendent à s'instituer. L'institutionnalisation est un processus qui peut se définir comme le processus de formalisation, de pérennisation et d'acceptation d'un système de relations sociales. Il peut prendre plusieurs formes : celui d'une organisation, d'un système de valeurs ou de normes. On peut citer par exemple, indifféremment, le mariage ou les institutions publiques. Ainsi, lorsqu'une structure se développe et évolue vers ce que l'on peut appeler une institution, elle intègre et incarne un certain nombre de valeurs qui constituent son identité et sa culture. Parsons (1951) dit qu'il s'agit d'« *ensemble complexe et socialement sanctionné, donc légitime, de valeurs, de normes, d'usages, de relations, de*

conduites partagées par un certain nombre d'individus ». On peut encore présenter l'institutionnalisation comme le moment où une organisation acquiert une existence propre, indépendamment de ses fondateurs ou de ses membres, et accède à une forme de pérennité voire d'immortalité⁸⁵. Ainsi, une fois institutionnalisée, l'organisation trouve sa valeur en elle-même et non plus seulement dans les biens ou les services produits. Chauvière (2009) précise que « *l'institution c'est le projet social autant que sa matérialité, et c'est cette intégration-là qui fait la qualité des services produits, sans réduction possible au mode organisationnel* ». **On comprend alors que le processus d'institutionnalisation est différent du processus de professionnalisation, et qu'ils peuvent se dérouler de manière inter-dépendante, ou tantôt, l'un précédant l'autre.**

La théorie néo institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) éclaire également ce processus. Alors que la théorie institutionnelle met l'accent sur les institutions, la théorie néo institutionnelle s'intéresse au caractère répétitif de l'action au sein des organisations, et, à l'évolution où, à terme, elles tendent à devenir de plus en plus homogènes sans pour autant accroître leur performance.

Cette théorie repose sur la nécessité pour les organisations d'asseoir leur légitimité et de se construire dans un environnement fortement institutionnalisé. La notion de légitimité est au cœur du concept de néo-institutionnalisation. **La légitimité se gagne lorsqu'une organisation est capable de se conformer aux normes, aux valeurs, et aux constructions sociales.** Les associations cherchent par là même à obtenir des agréments, généralement publics (octroyés par différents ministères comme l'agrément de protection de l'environnement, l'agrément d'éducation populaire, etc.), afin de se faire reconnaître, donc de légitimer leur activité auprès de l'État, mais aussi comme un argument vis-à-vis du grand public ou de leurs bénéficiaires pour asseoir leur crédibilité.

Par ailleurs, l'environnement institutionnel exerce des pressions sur les organisations qui sont caractérisées par la théorie néo institutionnelle d'isomorphisme (Meyer et Rowan, 1977). Elle différencie trois types de pression de la part des institutions. La première est de nature coercitive, c'est-à-dire qu'elle provient des lois et des réglementations susceptibles de s'appliquer aux organisations. C'est le cas par exemple des nombreuses lois dont le secteur associatif a progressivement fait l'objet : lois de comptabilité, compte annuel d'emploi des

⁸⁵ Définition proposée dans l'ouvrage « Comportements organisationnels » Stephen Robbins, Timothy Judge, 12^e édition Pearson Education

ressources. La deuxième est de nature normative, et provient notamment des normes professionnelles, comme les conventions collectives. Ou encore, lorsque les associations répondent à des appels d'offre ou à une commande publique qui les contraint à un certain formalisme, une évaluation morale et financière de leur activité. Ce type de pression s'est exercé sur les associations à partir du moment où elles sont devenues employeurs et qu'elles ont recruté leurs premiers salariés. Alors que les associations étaient régies par le droit d'association, elles ont dû concilier aussi avec le droit du travail applicable aux travailleurs salariés (Hély, 2004). La troisième est de nature mimétique, qui amène les organisations à s'inspirer des méthodes et fonctionnements de leurs partenaires ou de leurs concurrents les plus performants. Les associations n'échappent pas à cette dernière pression ; en effet, même si le secteur associatif est peu confortable avec l'idée qu'il puisse être en concurrence avec d'autres associations de son secteur d'activité, ce phénomène est bien présent⁸⁶. Ainsi, lorsqu'une association teste une méthode qui s'avère efficace, les autres s'en inspirent et se l'approprient. On peut citer par exemple les méthodes de recrutement de donateurs dans la rue (street marketing ou encore street fundraising), qu'on a vu se multiplier au fil des années⁸⁷ (Lefèvre, 2008).

Que retenir de cette partie sur l'institutionnalisation des associations ?

Premièrement, cette étape dans le développement des associations est essentielle pour comprendre le contexte dans lequel elles évoluent, et pour comprendre la relation étroite entre processus de « professionnalisation » et processus d'institutionnalisation.

Deuxièmement, on peut retenir que les associations qui se sont construites et instituées dans le cadre du « hors travail », du « non lucratif » et du « non État » s'insèrent aujourd'hui clairement dans le monde du travail (c'est du moins le cas des associations employeuses⁸⁸) (Hély, 2008). Elles sont sous le coup de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM) (Chauvière, 2009) ou autres conventions avec les acteurs publics, et elles sont contractualisées dans des partenariats pluriannuels auprès de mécènes ou d'entreprises à but lucratif. La théorie institutionnelle complétée par la théorie néo-institutionnelle nous dit que ce contexte de travail et de relation avec ces différents acteurs n'est pas sans impact sur le fondement même et sur l'exécution du projet associatif. De fait les associations qui sont nées et se sont fondées comme

⁸⁶ Cette situation s'est d'ailleurs accentuée dans le contexte de crise économique.

⁸⁷ La méthode de « street fundraising » ou « street marketing » consiste à envoyer dans l'espace public des « recruteurs de donateurs » qui interpellent les passants et les invitent à faire un don mensuel ou annuel par prélèvements automatiques.

⁸⁸ Marchal (1992) développe le concept d'« entreprise associative » à partir du moment où l'association devient employeur d'au moins un salarié. Elle se retrouve alors soumise à un double contrat le contrat d'association (relevant de règles fixées par la loi de 1901) et le contrat de travail (relevant de l'application du code du travail).

une proposition alternative, se développent, s'institutionnalisent, et ont aujourd'hui des liens étroits et complexes avec leur environnement et leurs interlocuteurs de travail.

Les associations comme toutes les organisations n'échappent pas à un processus « naturel » d'institutionnalisation qui pourrait éroder voire menacer leurs spécificités de proposer un modèle alternatif au secteur lucratif et étatique.

2) La notion de « professionnalisation » : un concept et une réalité polyformes

Cette notion de professionnalisation est communément utilisée au sein du tiers secteur, des services de l'État, mais aussi des chercheurs qui étudient et analysent les phénomènes en présence, au sein du secteur associatif. Cette notion reste assez large et prend plusieurs sens selon le contexte de l'étude, et selon les différents champs disciplinaires par lesquelles elle est observée. Ainsi, elle est communément utilisée lorsque l'on fait référence à deux phénomènes différents. Ce peut être lorsque le secteur associatif est à l'origine de nouvelles activités qui peuvent suivre un processus de « professionnalisation » et aboutir à **l'émergence de nouvelles professions**. Également, elle est souvent confondue avec **la salarisation**, qui place avant tout les associations comme des organisations dans la position d'employeurs salariés. Selon les secteurs d'activités, le type de structure associative, et leur histoire propre, ces deux phénomènes peuvent s'imbriquer de différentes manières, être interdépendants, se cumuler, se renforcer mutuellement ou s'exclure (Dussuet et Flahault, 2010).

Nous commencerons par comprendre quelles sont les raisons à l'origine de ce processus de professionnalisation. Ensuite, nous expliquerons quels sont les enjeux en présence dans les deux approches de la professionnalisation sus mentionnées : l'émergence des professions et la salarisation.

2.1) *Pourquoi le secteur associatif a connu une importante phase de professionnalisation ?*

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce phénomène. Ils peuvent provenir de pressions internes c'est-à-dire propres à l'organisation, de pressions externes liées à leur environnement, ou les deux. Ughetto et Combes (2010) se proposent de regarder les associations comme un espace de travail (occupé par des salariés et des bénévoles) et de production. Ils le décrivent comme « *des individus et des collectifs conduisent une ou des activités finalisées* ». L'idée est d'observer les associations comme des espaces où « *les gens s'affairent, manifestent le souci de mener à bien des tâches, se répartissent le travail, se coordonnent, utilisent des outils, etc.* ». Ainsi, ils observent que les associations peuvent être amenées à se professionnaliser pour faire face à des pressions internes. En effet, les associations doivent faire preuve de plus d'efficacité en raison de l'ampleur de leur activité, pour faire face au volume d'activité en croissance, ou à un besoin d'une logique interne pouvant provenir d'une demande des salariés ou bénévoles eux-mêmes. Les pressions qui amènent une association à se professionnaliser peuvent être aussi externes et provenir de règles, de contraintes, qui s'imposent à elles. Ce peut être le cas de réglementations plus sévères (hygiène, comptable, ...), une exigence plus élevée pour rendre compte à des bailleurs de l'activité. Cette pression externe peut provenir également des attentes plus fortes de leurs membres ou des personnes bénéficiaires. Ainsi, la professionnalisation peut être le résultat de contraintes et pressions externes (isomorphismes, néo institutionnalisation, nouvelles réglementations, ...), comme nous avons pu le montrer dans la partie sur l'institutionnalisation.

On comprend que, selon ce qui est à la source de la phase de professionnalisation dans les structures associatives, le phénomène sera plus ou moins bien vécu et anticipé par les différents protagonistes du projet associatif. Les différents travaux visant à étudier ces différentes formes de professionnalisation, quelle qu'en soit l'origine, mettent en évidence une grande disparité selon les secteurs d'activité des associations, l'âge des structures, selon que cette professionnalisation soit subie ou voulue par les organisations (Hoarau et Laville, 2008). Hély (2004) met en évidence différentes formes d'« entreprises associatives » (entreprise associative gestionnaire, militante, marchande, unipersonnelle). Il ressort de ce travail une très grande hétérogénéité des parcours et des interactions entre ces différentes formes de professionnalisation.

En effet, ce qui est à l'origine de la professionnalisation conditionne certains comportements des structures associatives. Mais leur histoire, leur contexte de création, leur environnement, les politiques publiques qui accompagnent ou influent ces transformations, sont autant de facteurs qui ne permettent pas de dresser un modèle unique de compréhension des différentes formes de professionnalisation, en partant de ce qui en a été à l'origine.

C'est tout l'intérêt de notre étude de cas, qui va nous permettre d'étudier ce processus dans sa singularité, liée à son histoire propre et son objet social, et dans son contexte historique. Ce travail va étudier le processus de professionnalisation dans une association de protection de l'environnement de sa création à nos jours (1990 à 2016), en nous concentrant sur la période de professionnalisation la plus dense, à savoir entre 2005 et 2015.

2.2) *Professionnalisation comme l'émergence de nouvelles professions*

Ce qui est relatif au professionnel et à la profession fait référence à l'exercice d'une compétence d'un savoir-faire, avec un certain niveau de qualité, d'exigence. De ce fait, le professionnalisme a tendance à s'opposer à l'amateurisme. On ne peut aborder cette notion de professionnalisation sans aborder son sens premier qui est « l'action de se professionnaliser », expression qui se définit comme le fait de « donner à une activité le caractère d'une profession »⁸⁹. Il semble donc important, pour comprendre ce qui est relatif à la professionnalisation, de caractériser la notion de profession.

⁸⁹ Définition donnée selon le Petit Robert.

2.2.1) *Définir la notion de profession en partant des notions d'activité, tâche, poste et métier*

En préambule de cette partie sur la notion de profession, il nous semble opportun d'apporter quelques éléments de clarification entre les notions suivantes : activité, tâche, poste, métier et profession. Nous nous baserons sur l'analyse et le travail de Tourmen (2007).

Tableau 14 : Définition des notions d'activité, tâche, poste, métier et profession d'après Tourmen (2007)

Cheminement	Notion	Définition
Des activités aux tâches et des tâches aux postes	Activité	« À partir du moment où des individus réalisent individuellement ou collectivement un produit de travail, il y a activité de travail en réponse à des prescriptions ».
	Tâche	« À partir du moment où il y a activité de travail, c'est en réponse à des tâches dont l'aspect descriptif est plus ou moins détaillé, contraignant, négociable localement... ».
	Poste	« À partir du moment où les institutions définissent certaines tâches ayant un rôle productif précis et les assignent de manière relativement stable et identifiée à des individus recrutés pour les réaliser, on peut alors parler de poste ou d'emploi spécifique.
Des postes aux métiers et des métiers aux professions	Métier	« À partir du moment où des acteurs occupant certains postes se regroupent pour définir et défendre leur rôle, débattent et tentent de stabiliser des savoir-faire spécifiques, encadrent ou cherchent à encadrer l'accès au marché du travail et revendiquent une identité spécifique, se la reconnaissent entre eux ou cherchent à se la faire reconnaître, on peut alors parler de métier ».
	Profession	« À partir du moment où un métier est caractérisé par une structuration forte de l'accès au marché du travail (fermeture) que ses membres contrôlent, une identité largement revendiquée et reconnue socialement, des savoir-faire spécifiques bien identifiés, alors on pourra parler de profession ».

Plus simplement, on peut définir, dans cette partie, la professionnalisation comme la reconnaissance sociale du travail. Sans aller trop loin dans la compréhension des fondamentaux sociologiques à l'origine de la notion de profession, il nous semble important de repartir de ces concepts. Dussuet et Flahault (2010) donnent une définition très précise de la

professionnalisation en partant de la notion de profession : elles mettent en avant une reconnaissance sociale au-delà du marché. Elles font la démonstration que la professionnalisation fait une entorse aux règles marchandes en imposant « *en effet des règles d'agrément pour l'exercice de l'activité faisant prévaloir son orientation vers un intérêt "social", sinon général, plutôt que vers des intérêts particuliers* ».

Bureau et Suquet (2007) reprennent les principaux courants de pensée sur le modèle de la profession. Ainsi les fondamentaux de ce concept de profession sont issus majoritairement de deux modèles : le modèle fonctionnaliste (*trait approach*) et le modèle interactionniste. Le modèle dominant anglo-saxon est issu de la « *trait approach* ». Ce modèle normatif présente plusieurs limites comme la référence à des professions bien établies (médecins, avocats, ...) et une spécificité culturelle anglo-saxonne. Bureau et Suquet (2007) questionnent la pertinence de ce modèle normatif, par opposition à un recours à des modèles plus pragmatiques de la profession, comme le modèle du "système des professions" qui tient compte du contexte organisationnel. Ce modèle propose en effet de l'observer dans un contexte évolutif qui prend en compte une dimension plus organisationnelle. « *Loin de définir une forme a priori et d'amener tous les groupes professionnels à s'y conformer, il s'agit plutôt, en réintroduisant le problème à résoudre dans une modélisation dynamique et systémique de s'interroger de façon pragmatique sur la réponse à apporter aux évolutions organisationnelles auxquelles sont aujourd'hui confrontés les managers* » (Bureau et Suquet, 2007).

On peut retenir que le terme de profession pourrait être utilisé comme un cas particulier de métier particulièrement structuré avec une forte notion d'identité. La professionnalisation s'entend ici comme la structuration et l'institutionnalisation du travail pour tendre vers ce but.

2.2.2) *La notion de profession et le phénomène professionnel en GRH*

Bureau et Suquet (2007) constatent que la professionnalisation du travail est historiquement considérée comme une conséquence normale et à long terme de l'industrialisation. C'est pour eux le « *résultat de l'évolution technologique, le développement du savoir d'expert et de la spécialisation du travail* ». Ce constat s'observe en effet dans de très nombreux secteurs comme

au sein de l'économie sociale et solidaire et des associations, et pas seulement le secteur industriel.

Une fois exclu l'usage courant du mot comme caractérisation du domaine d'activité, les auteurs rappellent à quoi se réfère la GRH lorsqu'elle utilise le terme de profession : définir une identité au travail, l'appartenance des salariés à des collectifs ou des catégories, et la notion de "groupes de référence" que peuvent jouer ces collectifs ou catégories.

Un autre usage s'inscrit dans le cadre de **l'autonomisation et du contrôle du travail** associé à ladite profession. Dans ce cas, l'objectif est d'associer le mot professionnel ou professionnalisme à un ensemble de pratiques donné (démarche de compréhension et également dans une logique normative), mais aussi les leviers spécifiques de management de ce groupe. De plus, la référence à la notion de profession peut permettre de déterminer le niveau de professionnalisation de ces groupes. Des chercheurs travaillent en effet sur de nouvelles activités comme les webmasters, le coaching, les chefs de projet, les managers, etc. Ces travaux contribuent à faire émerger et légitimer une nouvelle activité et la profession émergente associée.

Les auteurs avancent que la notion de professionnalisation dans le contexte actuel renvoie plutôt à une évolution organisationnelle de fond dont elle serait un des aspects. Par ailleurs, ils soulignent aussi que la professionnalisation pourrait être au centre du nouveau modèle de croissance, d'une nouvelle économie de la qualité. **La notion de compétence aurait remplacé la notion de qualification.** La profession pourrait être au fondement de la nouvelle représentation du travail, associé à cette évolution du système productif. Certains auteurs défendent le modèle de la profession en soulignant le fait que la profession fait référence à une identité et à une histoire, contrairement aux compétences et aux ressources humaines qui sont fonctionnelles (Chauvière, 2009). Sainsaulieu (1988) explique comment se construit l'identité professionnelle.

Pour conclure ce développement sur la professionnalisation comme l'émergence des professions, on peut retenir la définition de Dubar et Tripier (2011), qui distingue trois dimensions au concept de profession : « organisation sociale des activités de travail, signification subjective de celles-ci et modes de structuration des marchés du travail ». Les différentes approches sociologiques derrière la notion de profession rendent la lecture et la compréhension du processus de professionnalisation assez complexes. Cette réflexion sur les

fondamentaux du concept de profession pour comprendre celui de professionnalisation nous semble importante pour éclairer notre revue de littérature. Elle permet, avec le recul nécessaire à notre lecture de ce processus au sein des associations de comprendre en particulier en quoi et comment il impacte le bénévolat.

2.2.3) *L'approche interactionniste de la profession selon E. Hughes*

La définition interactionniste de Hughes (1996) entend la professionnalisation comme processus de reconnaissance par l'ensemble social de l'exclusivité à exercer et de la légitimité à réguler l'activité dans un domaine déterminé. Ainsi, pour ce courant de pensée nord-américain, la professionnalisation se définit avant tout par la dimension de la reconnaissance. Autrement dit, elle peut s'entendre comme un processus de construction sociale de la reconnaissance accordée à un groupe, qui devient par là même « professionnel » (Dussuet et Flahault, 2010). Hughes considère que la professionnalisation est achevée lorsque l'ensemble social concède à ce groupe une « licence » et un « mandat »⁹⁰. Dans notre cas, ce n'est pas tant vers la professionnalisation achevée que se porte notre attention, mais vers le processus en marche. Particulièrement parce que ce processus est rarement achevé dans le contexte associatif, il peut alors prendre une forme partielle. Aballéa (2007) a donné cinq dimensions à ce processus de professionnalisation⁹¹ :

- la dimension économique (le groupe professionnel intervient sur un marché et peut en avoir le monopole, la notion de « licence » selon Hughes),
- la dimension institutionnelle (définition des conditions d'exercice de l'activité, définition du « mandat » selon Hughes)
- la constitution d'une expertise (technique, sociale et gestionnaire) comme définition d'un « *savoir propre qui distingue le professionnel du profane* » et son acquisition. Cette étape s'accompagne généralement de formation.

⁹⁰ « *Lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail (...). Quand la prétention d'un groupe à disposer d'un mandat d'une telle ampleur est reconnue comme légitime, explicitement ou implicitement, on peut considérer qu'une profession s'est établie.* » (Hughes, 1996)

⁹¹ D'après Dussuet et Flahault (2010)

- la dimension symbolique « *correspond à la promotion d'une identité* »
- la dimension culturelle « *s'appuie sur la mise en place de dispositifs de socialisation (...) comme les institutions de formation professionnelle, les associations ou les syndicats professionnels* ».

Le processus de professionnalisation décrit par Hughes (1996) se formalise au contact d'intervenants externes à l'organisation ou à son milieu. Ainsi, dans le cas associatif, ce peut être des acteurs du secteur public ou du secteur lucratif.

Au sein du cas, ce processus de professionnalisation est en marche dans l'espace salarié et a pris différentes formes que nous étudierons, mais ce processus est aussi bien engagé dans l'espace bénévole. Ainsi, on trouve au sein du cas des groupes de bénévoles à différents degrés de professionnalisation. Il sera donc particulièrement intéressant d'étudier au sein de ces groupes la représentation de leurs rôles et de leurs pratiques, et de comprendre ce qui est source de sens ou de perte de sens dans les apports de la professionnalisation.

2.2.4) *L'approche de la professionnalisation selon les sciences de l'éducation*

Nous reprendrons ici les travaux de Wittorski (2008, 2009) qui a étudié la question de la professionnalisation en partant des débats que cette notion suscite dans les milieux du travail et de l'éducation. Son propos part du constat que nous sommes entrés dans un nouveau paradigme social « individu acteur et auteur de sa propre vie » et dans l' « efficacité immédiate de l'action concrète ». Il observe des transformations en ce sens dans le champ des activités de travail, dans le champ des activités de formation et dans le champ des activités de recherche. Il décrit la professionnalisation comme (Wittorski, 2008) :

- « *La professionnalisation comme constitution des professions ;*
- *La professionnalisation comme « mise en mouvement » des individus dans des contextes de travail flexibles ;*
- *La professionnalisation comme « fabrication » d'un professionnel par la formation et quête d'une légitimité plus grande des offres et pratiques de formation. »*

Il propose la définition et la grille de lecture suivantes : « *penser les liens entre activité / développement professionnel (relevant du sujet) – compétence / professionnalisation (relevant du tiers, de l'organisation) – négociation identitaire (sujet-tiers)* ».

Nous retiendrons spécifiquement de ses travaux la notion qu'il introduit de professionnalisation des individus, des activités et des organisations (Wittorski, 2009) :

- La professionnalisation des individus se rapporte à développer chez les individus des compétences d'analyse de l'action. Il s'agit de situation de formalisation de ses propres pratiques par une réflexion rétrospective de l'action ou la formalisation de pratiques nouvelles par une réflexion anticipatrice de changement sur l'action.
- La professionnalisation des activités est pour lui la formalisation de construction de référentiels pour les transposer en savoirs d'action ou savoirs professionnels. Cette formalisation de savoirs professionnels vise à créer un système d'expertise de la nouvelle profession.
- La professionnalisation des organisations relève aussi de cette logique de formalisation de connaissances et de process d'action (collective ou organisationnelle) qui caractérisent le métier de l'organisation. Elle s'apparente pour lui à la dynamique de professionnalisation des activités. Ainsi, elle vise à formaliser des savoirs organisationnels pour avoir un référentiel de bonnes pratiques destinées aux travailleurs de l'organisation, ou à destination du marché et des concurrents.

2.2.5) *Le processus de professionnalisation dans le cas associatif*

On peut dire qu'il y a eu en France deux phases d'importante professionnalisation au sein des associations. La première a eu lieu après-guerre, dans les années 1960, et a conduit à la reconnaissance et l'institutionnalisation du travail social. C'est une phase qui porte sur le développement de la qualification et qui s'est constituée, à travers ce processus d'autonomie professionnelle, contre le bénévolat (Ion, 2005). Puis apparaît une deuxième phase de professionnalisation dans les années 1980 1990, à la suite des politiques de décentralisation, et des dispositifs d'emplois aidés. Cette deuxième phase s'illustre plutôt par une précarisation de l'emploi associatif loin de la dynamique basée sur la qualification. La crise économique marquera le retour de l'appel aux « bonnes volontés ». Le bénévolat en expansion

s'accompagnera d'un besoin de le professionnaliser. Nous poursuivrons en nous intéressant particulièrement à la deuxième phase de professionnalisation qui concerne notre étude de cas.

Le tiers secteur et l'économie sociale et solidaire, à l'origine de nouvelles activités, sont fortement marqués ces dernières années par ce processus de professionnalisation. Les ONG en sont aujourd'hui l'objet mais également pleinement acteurs (Le Naëlou, 2004). Au sein du secteur associatif, la professionnalisation s'opère sur l'ensemble de l'activité associative (parties prenantes et services produits).

Bernardeau et Hely (2008) définissent la professionnalisation du bénévolat associatif comme un processus de rationalisation à la fois en termes de compétences et en termes de statut. En termes de compétences, car le niveau de spécialisation devient de plus en plus élevé ; et en termes de statut, par l'accroissement du nombre de salariés dans les associations, mais aussi par l'institutionnalisation de professions. La participation bénévole requiert de plus en plus de compétences spécifiques du fait de l'exercice de responsabilités particulières (compétences administratives, juridiques, gestionnaires).

La professionnalisation s'entend comme l'accroissement du nombre de salariés, une rationalisation de l'exercice de la pratique bénévole, et un lien de plus en plus fort entre l'engagement associatif et l'activité professionnelle (Bernardeau Moreau, 2003). Elle se traduit aussi par l'élévation du niveau de diplôme des adhérents participant à la vie associative (les moins diplômés se retrouvant de plus en plus exclus de la sphère de la participation).

Le salariat est un indicateur très fort de la professionnalisation, mais il n'est pas le seul indicateur de cette tendance. L'activité associative exploite autant les qualités et l'expérience professionnelle de ses membres adhérents que leurs convictions. Ainsi, c'est une forme de participation faisant davantage usage des compétences qui semble s'affirmer dans le secteur associatif (Bernardeau et Hely, 2008). Ces auteurs montrent comment l'expérience acquise au cours de la vie professionnelle et via la formation initiale semble s'affirmer comme une ressource indispensable à toute implication dans la société civile. L'engagement associatif prendrait le chemin d'une spécialisation toujours plus forte qui limiterait la dispersion des adhésions⁹², posant du même coup la question de la dimension de plus en plus professionnelle

⁹² Dans leur article, Bernardeau et Hely (2008) montrent comment entre 1982 et 2002 l'engagement associatif s'est traduit par une adhésion à moins d'associations, mais avec plus de participation au sein de l'association dont on a fait le choix d'être membre. Ils s'interrogent et font donc le lien avec le besoin plus important de spécialisation qui semblerait être une limite à la dispersion des adhésions.

des contributions bénévoles. Certains auteurs comme Ferrand-Bechman (2000) n'hésitent pas à utiliser une expression basée sur un oxymore de « métier de bénévole » pour traduire l'aspiration vers toujours plus de professionnalisation.

Plus précisément, la professionnalisation amène un certain nombre d'attributs fonctionnels d'organisation tels que : « *la catégorisation de savoirs pratiques légitimés par une ou des disciplines académique(s) de référence, la différenciation en spécialités et hiérarchisation des statuts, la régulation de l'accès au métier par des diplômes et les qualifications, la déontologie particulière, la grille salariale et la mesure du temps de travail* » (Le Naëlou, 2004).

En ce sens, la professionnalisation, comprise comme un processus d'émergence de profession, se traduit par une spécialisation des tâches et du travail pour les salariés mais aussi pour les bénévoles. Cette spécialisation s'accompagne de l'élévation des compétences pour pouvoir contribuer au projet associatif, et d'un besoin toujours croissant en formation. Les compétences exprimées au sein de l'exercice de la pratique bénévole sont d'ailleurs reconnues par les systèmes institutionnels de formation et valorisables dans les dispositifs (comme c'est le cas en France pour la valorisation des acquis de l'expérience VAE⁹³). Cette élévation du niveau de compétence et de spécialisation du travail contribue à rendre confus le statut des personnes s'impliquant dans l'association⁹⁴. Marchal (1989) s'attache à décrire ces multiples statuts allant de l'emploi permanent à l'emploi non permanent afin de différencier les « vrais » salariés des « faux » bénévoles. D'autant que, durant ces vingt dernières années, on a pu constater un effritement du salariat associatif et une consolidation de cadre d'exercice du bénévolat (Hély, 2009).

On peut souligner les nuances de ces processus qui sont faites par certains auteurs comme Simonet (2010). Elle décrit les différentes étapes dans le parcours du bénévole au sein de l'association et notamment la définition de son cadre d'exercice comme un « *processus organisationnel d'apprentissage et de contrôle du rôle du bénévole inspiré du monde du travail salarié : recrutement (sélection), spécification plus ou moins contractuelle de la durée de l'engagement, formation, suivi, évaluation, modalités de sortie* »⁹⁵. Elle démontre que les rôles

⁹³ La loi 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (art.133-146) vient, à travers la VAE, reconnaître l'association comme une organisation apprenante. Ainsi exercer une mission bénévole permet d'acquérir des compétences et de mettre en œuvre des parcours de formation à travers des formes de validation des acquis de l'expérience.

⁹⁴ Cf le numéro 170 de décembre 2004 consacré aux « zones grises entre bénévolat et salariat » de la *Tribune Fonda*.

⁹⁵ *Ibid* p 156

de bénévoles les plus encadrés sont ceux qui se trouvent au contact étroit et régulier des bénéficiaires ou des salariés. Ces dispositifs d'encadrement et de contrôle du rôle du bénévole ont un double objectif : « *construire la relation du bénévole à son public et inscrire le bénévole dans la division du travail* ». Selon Simonet, ces procédures sont plutôt du registre de l'institutionnalisation, et non pas de la professionnalisation. Pour l'auteur, ces pratiques visent à « *institutionnaliser la présence de ce travail non institutionnel dans une situation de travail institutionnalisée* ». Si la nuance s'entend, nous considérerons, dans notre cas d'étude, ces processus d'apprentissage et de contrôle comme du registre de la professionnalisation.

2.3) *La salarisation, continuum de la professionnalisation ?*

Les notions de salarisation et de professionnalisation sont souvent confondues dans la littérature. S'il est vrai que la salarisation peut être la conséquence de la professionnalisation en lien avec l'émergence de nouvelles professionnalités ou de professions, elle peut aussi résulter plus simplement de la stratégie d'une structure associative. Dussuet et Flahault (2010) présentent la salarisation comme une entrée dans l'univers marchand en transformant les associations en employeurs, dont le premier moyen de rétribution reste prioritairement dans l'ordre matériel de la rémunération. Ces auteurs constatent deux voies principales de salarisation.

La première, avec la création d'emplois comme la conséquence du développement associatif, lorsque, par exemple, des bénévoles deviennent salariés au sein de leur association, ou lorsque l'association recrute des travailleurs externes.

La deuxième, lorsque l'emploi est une partie intégrante du projet associatif et de son développement, ou autrement dit, une orientation stratégique propre. On trouve dans la littérature récente de nombreux travaux sur l'étude des salariés dans le secteur associatif. Hély offre en particulier deux lectures des salariés dans le secteur non lucratif. Un premier travail qui propose d'explorer les dimensions des différentes formes « d'entreprises associatives » et l'émergence d'un marché du travail associatif (Hély, 2004). Un deuxième travail qui étudie les spécificités du travail associatif en abordant particulièrement les pratiques de rémunérations de ce secteur d'activité (Hély, 2008).

Le concept « d'entreprise associative »⁹⁶ vise à définir les différents types d'associations (entreprise associative gestionnaire, militante, marchande, unipersonnelle). Il observe ces « entreprises associatives » au prisme de quatre critères : leur rapport avec le domaine privé, le domaine public, le salariat et le bénévolat. Il ressort de ce travail une très grande hétérogénéité des parcours en fonction des associations, même si les différents types d'entreprises associatives se matérialisent souvent dans des formes historiques.

A noter selon Hély que les associations de protection de l'environnement, dont notre cas fait partie, sont généralement classées, comme des « entreprises associatives militantes ». Elles ont un nombre de bénévoles important et il est à noter que leurs membres ne sont pas bénéficiaires. Ces associations ont bénéficié de dispositifs publics d'aide à l'emploi assez fluctuants (contrat emploi solidarité, emploi jeune, ...) entraînant une forme de précarité au sein des emplois salariés. Elles entretiennent des rapports étroits avec les collectivités publiques, ce qui peut avoir un impact sur le salariat et le bénévolat. Nous reviendrons sur cette dernière dimension dans nos développements concernant l'impact de l'institutionnalisation des associations sur le bénévolat.

On trouve aussi dans la littérature de nombreux travaux sur les conditions de l'emploi et de la rémunération des salariés au sein des associations. Un certain nombre de spécificités de ce secteur d'activité a été mis en évidence même si le salariat dans ce secteur n'est pas une réalité homogène (Hély, 2004). Ainsi, on constate que, dans le secteur associatif, les conditions de rémunération sont plus faibles, que dans le secteur à but lucratif sur des postes et fonctions équivalentes (Hély, 2008). Ceci s'explique par le fait que s'investir pour un projet à but non lucratif apporterait une satisfaction morale, qui pourrait compenser la rémunération plus faible que ce à quoi le même travailleur pourrait prétendre dans le secteur lucratif. Dans la même logique, les salariés du secteur associatif acceptent plus facilement des horaires hors normes (travail le soir et les fins de semaine) sans compensation de salaire (Neveu, 2015). Plusieurs théories se proposent d'expliquer ce fait : la théorie du « don de travail » (Legros et Narcy, 2004 ; Preston, 1989) précise que les salariés dans les associations font « sciemment » le choix de s'engager et de travailler dans le secteur à but non lucratif. Ce qui pourrait expliquer que leur engagement invite ces travailleurs à accepter des conditions de travail moins avantageuses en terme de rémunération, d'horaires et temps de travail, que dans le secteur lucratif. Cette

⁹⁶ Ce concept est produit sur la base de l'enquête MATISSE 1999 de Viviane Tchernonog auprès de 588 associations.

approche est malgré tout discutable (Hély, 2008) car elle part du postulat que le choix du travailleur est fait sciemment. Certains résultats confortent en effet la théorie du don de travail, comme par exemple le fait qu'un travailleur salarié, ayant été auparavant bénévole dans l'association, serait plus enclin à accepter une rémunération plus faible, laquelle serait contrebalancée par la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale. Mais rejoindre le secteur à but non lucratif n'est pas toujours un choix conscient : cela peut être aussi un choix par défaut (pas d'alternatives de carrière, contrats aidés, contrats d'insertion, seules perspectives de mobilité sociale) (Hély, 2008). L'acceptation d'une rémunération plus faible dans le secteur à but non lucratif peut aussi résulter d'une forme de domination de « l'entreprise associative » sur le salarié, qui peut être exercée directement par les bénévoles dirigeants, ou implicitement par la présence d'autres bénévoles qui travaillent aux côtés des salariés. Ces bénévoles, qui eux, ne comptent pas leur temps et contribuent au projet associatif sans aucune rémunération.

On peut retenir que la salarisation semble être une suite logique au développement des associations. Si la structuration de leur activité en intégrant des travailleurs salariés amène un certain nombre de solutions, elle a aussi un impact sur le bénévolat. Et réciproquement, la coexistence entre salarié et bénévole peut aussi interroger la place des salariés.

3) En parallèle de la professionnalisation, l'intégration d'une « raison gestionnaire et managériale » au sein des associations

Après avoir défini le processus d'institutionnalisation et de professionnalisation, une dernière logique est à l'œuvre au sein des associations : la « raison gestionnaire et managériale » (Chauvière, 2010). Elle est à dissocier des deux premières, même si elle peut être quelque fois associée à la notion de professionnalisation. Cette logique, directement héritée du secteur lucratif et de la sociologie des organisations, a une dimension plus organisationnelle et plus pragmatique. Elle semble s'imposer dans le tiers secteur comme elle s'impose également aux institutions publiques. Ces dernières années, des chercheurs commencent à étudier ce processus. Ainsi, Tchernonog (2012), qui étudie le secteur associatif et son financement, met en évidence la baisse des apports publics et donc la nécessité pour les associations de privatiser

progressivement leurs ressources. Elle attire l'attention sur les effets de la généralisation et de l'augmentation de ce processus sur le long terme comme « ..., leur trop forte importance reviendrait à faire du secteur associatif, à l'horizon de quelques années, un secteur marchand de production de services à bas coût, remplissant des missions de service public ». Archambault (2012, 2010) étudie les organisations et les institutions sans but lucratif (ISBL) en Europe et observe l'impact de la crise économique et l'évolution libérale de la politique communautaire sur ces organisations. Dans son dernier article, l'auteure avance que « ..., la tendance des États à sous-traiter une part des services publics aux moins-disants, via des appels d'offres de plus en plus précis, transforme les ISBL en sous-traitants et réduit leur capacité d'initiative et d'innovation. La logique gestionnaire qui prévaut alors dans ces ISBL devenues des instruments des pouvoirs publics décourage le travail bénévole ; les plus militants se retrouvent dans les organisations les plus récentes, plus engagées et plus proches des situations locales » (Archambault, 2012).

Ainsi, comme le montre Chauvière, sous couvert de rationaliser, réguler, optimiser, rendre plus performant un système de production, c'est bien une idéologie et un système de valeurs qui petit à petit s'immisce et s'impose au secteur associatif. Il est indéniable qu'élever la qualité de sa prestation (accompagnement de personnes, conservation de l'environnement, etc.) et mieux organiser le travail présentent un intérêt évident pour les structures associatives, car elles apportent des bienfaits tant à ceux qui travaillent au projet associatif qu'aux bénéficiaires. En revanche, cette approche gestionnaire une fois adoptée semble finir par s'imposer comme une fin et non plus un moyen.

Les très fortes mutations du secteur associatif ont naturellement amené ce secteur à adopter la « raison gestionnaire et managériale ». En effet, la pression sur la performance, la réduction des moyens notamment publics (contraintes budgétaires), l'augmentation de la demande sociale, la complexification des cadres réglementaires, ont naturellement amené les associations à rationaliser leur activité. **Hély précise aussi que cette logique est issue du passage d'une « logique de subvention » (soutien à une initiative sans contrepartie) à une « commande publique » qui place l'association dans une logique d'opérateur de politique publique voire de prestataire, donc ainsi soumise à une contrainte de résultat.** Ainsi, la transformation des subventions publiques en commandes publiques d'une part, et en réaction, la privatisation du financement d'autre part, favorisent le besoin émergent, chez les structures associatives, de rationalisation, d'évaluation et d'optimisation de leur projet. Robert (2007) constate également que ces pratiques « initialement forgées par et pour le monde de l'entreprise

prétendent à une forme d'universalité » comme « *la recherche de l'efficacité (qui se traduit par la mesure, l'évaluation, et la valorisation de la performance) ; la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle ; ou encore l'importance accordée aux formes organisationnelles et aux procédures [...]* ». Hély montre que le secteur non lucratif n'est pas en soi porteur d'un modèle spécifique de salariat et n'a pas fait la démonstration d'un management « autrement »⁹⁷. Il avance que ce qu'il définit comme des « entreprises associatives » « ..., se heurtent néanmoins à la reproduction de pratiques et des normes managériales classiques puisque les entreprises associatives recrutent, de plus en plus, de jeunes diplômés issus des écoles de commerce afin de se conformer aux exigences de « bonne gestion » imposées par les financeurs, publics comme privés » (Hély, 2012).

Chauvière (2009) montre que, graduellement, l'organisation accompagnée de sa « raison gestionnaire » supplante l'institution avec sa logique politique. Il introduit d'ailleurs l'idée de « chalandisation », qu'il définit comme « *la préparation de la marchandisation du social mais pas la marchandisation réalisée* ». **Ainsi, sous couvert de pratiques optimisées, de raisons économiques, c'est bien une transformation de nos représentations qui est à l'œuvre et qui ouvre lentement la voie à une idéologie : celle du marché. Cette « raison gestionnaire et managériale » a bien entendu un impact sur le bénévolat.**

⁹⁷ C'est en effet ce qui est avancé par Jean-Marc Borello, « Les entreprises sociales : l'exemple du Groupe SOS », *Le journal de l'École de Paris du management*, janvier-février 2011, n° 87, p. 23-29.

III. Impact des transformations et des évolutions du secteur associatif sur l'action bénévole

1) Institutionnalisation des associations : de la reconnaissance à l'instrumentalisation du bénévolat ?

L'institutionnalisation des associations les amène, comme on l'a vu, à s'instituer et à affirmer une identité, un ensemble de valeurs partagées par leurs membres. C'est le point de départ de la reconnaissance sociale du projet associatif et de ce qui le constitue, c'est-à-dire de l'ensemble des membres d'une association et des parties prenantes qui contribuent au projet associatif (les bénévoles dirigeants, les bénévoles sur le terrain, les salariés, etc.). Cette reconnaissance peut aller jusqu'à l'obtention d'agrèments institutionnels, jusqu'à l'évaluation économique des « contributions volontaires en nature » demandées dans le cadre du « compte d'emploi annuel des ressources », qui est une obligation faite aux associations⁹⁸. Cette dimension permet de quantifier et de valoriser le travail et l'activité produite par les bénévoles. En effet, l'activité bénévole étant non rémunérée et non encadrée, elle n'apparaît pas dans les comptes des associations. De ce fait, cette part de l'activité associative peut être selon les cas très importante, et sa valorisation permet d'avoir une vision plus proche de la réalité du travail associatif. Ainsi, la formalisation dans le compte d'emploi annuel des ressources fait l'objet d'une présentation lors de l'assemblée générale. Elle est accompagnée de l'avis du commissaire aux comptes qui est mandaté par l'État pour attester de la conformité de ces comptes. Cette formalisation dans le cadre d'une obligation réglementaire faite aux associations⁹⁹ est donc une reconnaissance du travail bénévole, et notamment de sa communication auprès des membres adhérents de l'association.

⁹⁸La loi n° 91-772 du 7 août 1991 oblige à établir un compte d'emplois annuel des ressources provenant de la générosité du public (et ses annexes définis par l'arrêté du 30 juillet 1993), qui doit être communiqué à tout donateur en faisant la demande.

⁹⁹ Seules les associations répondant à certains critères sont contraintes de se voir allouer un commissaire aux comptes et de produire un compte d'emploi annuel des ressources. Pour connaître ces critères on peut se référer à la loi n° 91-772 du 7 août 1991.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur la signification de cette reconnaissance. Ainsi, Simonet (2010) fait une analyse critique de ce modèle de participation citoyenne et se demande dans quelle mesure la « sous-traitance », ou la délégation de certaines missions d'ordre public confiées aux associations (et donc indirectement aux bénévoles), n'est pas synonyme de désengagement de l'État qui, finalement, mettrait ses citoyens gratuitement au travail. C'est en quelque sorte l'envers d'une situation idyllique qu'étudie Simonet. Si on ne peut pas enlever la noble dimension d'engagement et d'altruisme associée à l'action bénévole, on ne peut pas non plus ignorer le contexte dans lequel cet engagement s'exerce. Si la reconnaissance du bénévolat par les institutions est une forme d'encouragement et de soutien à l'attention de ses citoyens qui contribuent à défendre des causes et à apporter un bien-être social, elle est aussi un moyen de canaliser une forme de contestation au sein des « institutions associatives », ou encore de mettre à contribution cette manne de travailleur à bas coût que proposent les associations dans le tandem salariés associatifs-contributions bénévoles. On peut aussi, dans ce contexte général de désengagement de l'action publique, incarné par l'État, voir, dans les relations contractuelles entre les acteurs publics et les associations, une instrumentalisation du bénévolat. Au final, il se retrouve indirectement à produire de l'activité en lien avec les objectifs et les attentes formalisées dans ces contrats. Comme le rappelle Tchernonog (2012) « *la transformation des subventions en commandes publiques a par ailleurs pour effet d'instrumentaliser les associations, en limitant leur rôle à celui d'exécutantes des politiques publiques, et d'entraver leur capacité d'innovation sociale qui a inspiré tout au long du XXe siècle de nombreuses politiques publiques* ».

On peut alors se demander quelle marge de manœuvre il reste au bénévole pour exprimer son engagement, ses valeurs, quand son cadre d'exécution et son mandat d'action s'inscrivent dans « un contrat cadre pluriannuel ». Les fondamentaux du bénévolat sont ainsi mis à mal : libre arbitre, non soumis à subordination. Certes, le bénévole est toujours libre de quitter l'association qu'il a rejointe, mais comment peut-il vraiment contribuer au projet associatif qui le porte et l'influencer, sur de tels niveaux d'institutionnalisation ? Cette question nous amène aussi à nous interroger sur la vie démocratique de l'association, plus globalement sur des principes de gouvernance. Les associations sont des organisations de plus en plus sophistiquées, avec des modèles financiers complexes, des acteurs du projet à statuts différenciés (salariés, bénévoles dirigeants, bénévoles terrain, volontaires, prestataires externes, partenaires publics, etc.), intervenant sur des champs nouveaux, précurseurs dans certains domaines. Comment les associations vont-elles réussir à permettre au bénévole, et donc à l'amateur au sens du non

professionnel, de rester contributeur et participant éclairé de son projet associatif ? Cette dimension de la vie démocratique des structures associatives semble être un enjeu important pour l'avenir du tiers secteur, qu'il convient de souligner.

2) Le phénomène de salarisation : source de sens ou perte de sens pour le bénévole ?

Les interrogations relatives à la place des salariés en présence de bénévoles ont beaucoup été étudiées dans la littérature. Dans leur phase de professionnalisation, de nombreuses associations ont notamment employé des bénévoles comme salariés, au fur et à mesure de la structuration, pérennisation et financement de leur projet associatif. Ainsi, le passage, pour une même personne, d'une activité exercée gratuitement, c'est-à-dire sans contrepartie rémunérée, à un travail salarié a beaucoup interrogé les sociologues du travail en particulier. Nous nous proposons ici de prendre une posture différente, et d'observer plutôt cette transformation sous l'angle du bénévolat. Partons du principe que la phase de professionnalisation de l'association est bien engagée, qu'elle s'est accompagnée d'une importante phase de salarisation de son activité, et que le développement du projet associatif est relativement stabilisé avec la contribution de personnel salarié et de personnel bénévole. En quoi la présence de salarié interroge-t-elle sur le rôle et la place du bénévole dans le projet associatif ? Est-elle source de sens ou de perte de sens pour le bénévole ?

Au vu de ce que nous a enseigné la littérature sur les besoins des bénévoles, on peut dire que la présence de professionnels dans le projet associatif est source de meilleure qualité de production, de meilleure gestion de l'activité, de répartition des tâches, de planification, etc. Ainsi, la présence de salariés permet de mieux définir et répartir les tâches de l'ensemble de l'équipe (salariés et bénévoles), d'anticiper les problèmes, de proposer des solutions, etc. Autrement dit, cette contribution professionnelle peut apporter une lisibilité, une qualité dans le quotidien de travail qui est non seulement nécessaire au bénévole pour bien exécuter sa tâche, mais qui est aussi certainement source de motivation et de sens pour inscrire sa contribution dans un projet collectif clair. Même si cette exigence de qualité et de professionnalisme est le minimum que les structures associatives se doivent d'apporter à des personnes qui donnent de

leur temps et contribuent bénévolement au projet associatif, cette exigence et cette qualité sont probablement aussi attendues de manière consciente ou inconsciente par le bénévole.

Néanmoins, si cet apport positif semble avéré, il est à nuancer, en fonction de la capacité des structures associatives à bien gérer leur projet salarié, et de leur capacité à intégrer les bénévoles à leur juste place dans ce projet salarié. Elles doivent veiller à ne pas les intégrer comme simple exécutant, mais bien comme partie prenante du projet associatif, en veillant à laisser une place à leur contribution politique, en particulier dans la gouvernance de l'association. Ainsi, le risque dans le découpage et la répartition des tâches est bien de transformer le bénévole en travailleur gratuit, exécutant sa tâche au service des salariés ou pire, parce que l'association ne dispose pas de moyen de recruter à cet endroit un salarié. Autrement dit, on peut voir là le bénévole comme le prolongement gratuit du temps de travail du salarié. Le glissement est alors tentant pour les structures associatives qui peinent à trouver des financements et à pérenniser leur activité. Le bénévole qui se voit alors privé de son rôle politique dans la contribution qu'il peut apporter au projet associatif peut donc s'interroger sur la teneur de sa participation. Produit-il du travail qui permet de faire avancer le projet associatif et la cause qu'il est venu y défendre, ou sert-il à valoriser et payer des salaires ? On voit que la construction du projet associatif, et l'équilibre proposé entre les différentes parties prenantes salariées et bénévoles, est complexe. La bonne santé de la relation bénévole-salarié dépend des valeurs de l'association, de sa vie démocratique, et de sa capacité à les mettre en œuvre (capacité à les financer et de personnes ressources pour les porter).

De même, le type de tâches, d'activités, confiées aux bénévoles et aux salariés, doivent faire l'objet d'une réflexion pour créer une cohérence au sein du projet associatif. Ainsi, selon les domaines et le type d'activités des associations, les bénévoles et les salariés sont susceptibles d'intégrer ou pas les mêmes types de tâches. Alors que certaines tâches dans un secteur sont des domaines réservés aux bénévoles, ils peuvent à l'inverse être réservés aux salariés au sein d'autres secteurs (Dussuet et Flahault, 2010). Tout dépend de l'histoire de l'association, des raisons et des origines de sa professionnalisation, et de comment s'est organisée la répartition des tâches entre les bénéficiaires, les bénévoles et les salariés.

On peut aussi constater une grande promiscuité ou encore un continuum entre le travail bénévole et le travail salarié (Dussuet et al., 2007). Cette hybridation des fonctions salariées et bénévoles provient notamment du fait que des bénévoles sont devenus salariés, les salariés du tissu associatif faisant du bénévolat, etc. Ainsi, dans certains cas, **la proximité de ces deux**

formes tendrait à les faire se rapprocher et à brouiller les frontières : le bénévolat s'affirmant de plus en plus comme un travail et le salariat comme une activité (Hély, 2005).

De ce fait, on assisterait à une contamination de la position respective des bénévoles et des salariés dans les associations, avec des bénévoles qui se professionnalisent, et dans le même temps, un travail effectué par les salariés qui se classe de plus en plus dans la catégorie de l'action. Cette confusion des rôles dans l'espace associatif peut être source de perte de sens pour le salarié mais aussi pour le bénévole.

3) Trop de gestion dans les associations : entre performances, résultats, évaluations et valeurs, l'impossible défi associatif ?

La salarisation et la professionnalisation se sont aussi accompagnées de l'intégration de méthodes de travail importées du monde de l'entreprise : la gestion. Cette logique gestionnaire s'est « naturellement » imposée dans les organisations et aussi au sein des associations. Elle est le fruit d'une logique marchande car directement issue de l'héritage industriel et du monde lucratif. L'intégration de ces méthodologies de travail au sein du monde associatif nous interroge sur le fond. Bien entendu, intégrer une logique de résultat, de coût-bénéfice, de performance, etc., présente un certain nombre d'intérêts au sein des organisations quelles qu'elles soient, en permettant de mesurer, d'évaluer l'activité, d'optimiser son pilotage. Mais leur intégration au sein des associations s'accompagne aussi de l'importation de l'idéologie qui leur est associée, et insidieusement de ce pourquoi elles ont été élaborées : la recherche de profit. Chauvière (2009) démontre que l'intégration, pas à pas, de cette manière d'organiser, d'analyser, de rationaliser le travail et la production, déconstruit nos représentations et contribue à intégrer des logiques marchandes dans un secteur qui s'est défini comme non marchand. La « chalandisation » serait donc un premier pas vers la marchandisation (Chauvière, 2009). Si cette logique à l'œuvre doit interroger sur l'avenir des associations et du secteur non lucratif en général¹⁰⁰, il interroge bien entendu sur la place du bénévolat. En effet, le bénévole dans sa

¹⁰⁰ Cette réflexion ne s'applique pas seulement au secteur non lucratif, elle s'est aussi portée sur le domaine public. Il y a plusieurs travaux en ce sens : Jean-Pierre Le GOFF (2003) *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens* ; Vincent De Gaulejac (2005) *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* ; Marie Dominique Perrot, Jean Noël DuPasquier, Dominique Joye, Jean-

démarche de don est par définition dans une logique de lien social étranger à cette logique marchande. Dès lors, le bénévolat est susceptible d'être détourné de son sens premier et instrumentalisé à des fins marchandes. Par exemple, permettre à une association d'être plus compétitive qu'une autre pour un appel d'offre, en limitant le coût salarié et en compensant par du travail bénévole. Ainsi, la contribution bénévole pourrait être un argument économique des organisations associatives pour vendre leur portefeuille d'activité à des bailleurs à des taux concurrentiels. Loin de l'engagement associatif et des valeurs supposées animer ce secteur, la logique gestionnaire, sans être au service d'un projet associatif, peut transformer le bénévole en main d'œuvre gratuite, interchangeable et sans aucune contrepartie.

La logique gestionnaire peut permettre de bien évaluer l'activité associative et ses ressources, d'optimiser son pilotage et ainsi de conduire un projet associatif bien en ligne avec sa politique. De ce fait, un projet clair et bien « géré », donne de la lisibilité à l'action bénévole et du sens à son engagement. Cette logique, lorsqu'elle s'affirme non plus comme un moyen, mais comme une fin, peut aussi détourner, voire exploiter le bénévolat à des fins purement économiques. Cette « exploitation » perçue par le bénévole est alors source de démotivation, de désengagement et de perte de sens.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre permet de mieux appréhender ce que sont les organisations associatives. La compréhension des fondements de ce secteur, jusqu'aux dernières transformations dont les associations sont acteurs et sujets, nous permet de mesurer la complexité des processus en cours ces trente dernières années. L'ensemble de ces processus est fortement interdépendant. Ils ont un impact sur les structures associatives et sur le bénévolat.

L'impact de ces processus dépend fortement du contexte des organisations associatives, de leur histoire, de leur objet social ou encore des acteurs qui les composent. Indirectement, l'âge de ces organisations, leur taille, les conditions de leur salarisation, leur vitalité démocratique, seront autant de facteurs propres à chaque organisation qui feront que, dans certains cas, ces processus auront un effet vertueux et positif ou à l'inverse, vicieux et négatif sur l'action bénévole.

Notre étude de cas vise à la compréhension en profondeur des mécanismes de ces processus sur l'action bénévole propre à Surfrider Foundation Europe, et à son histoire. L'objectif est d'enrichir la revue de littérature en mettant en lumière les processus spécifiques à cette organisation pour en qualifier les ressorts et les conditions d'attribution de valeur, positive ou négative, pour l'action bénévole.

Le chapitre suivant se propose de présenter le protocole de notre recherche afin de présenter en détail le cas et la façon de procéder afin d'étudier, en son sein, l'impact de ces processus sur l'action bénévole.

Partie 2. Protocole de recherche

Introduction de la partie 2

Notre deuxième partie expose notre protocole de recherche. Elle a vocation à expliciter les origines de notre démarche, les différentes étapes de sa construction et son fondement épistémologique constructiviste. Nous détaillerons aussi l'outillage et les techniques de recherche que nous avons mobilisés pour investiguer notre terrain.

Nous avons choisi de présenter notre protocole en trois temps bien distincts. Cette manière de présenter a été guidée par notre objet de recherche et par la posture épistémologique induite notamment par le lien du chercheur à son terrain. Nous respecterons une certaine chronologie dans les étapes qui nous ont menés à l'élaboration de ce protocole de recherche.

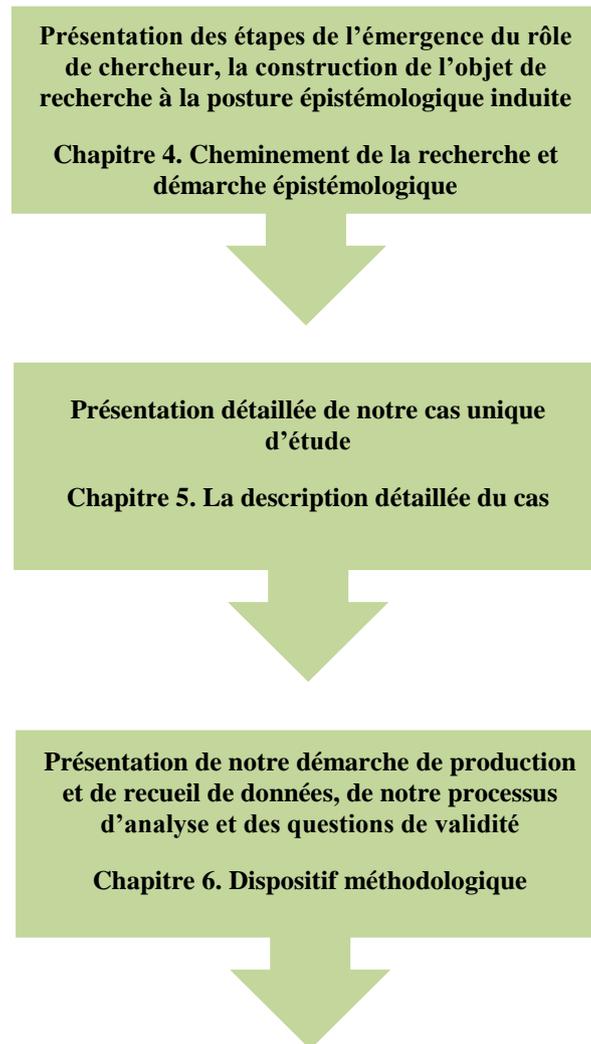
Aussi, le premier chapitre de cette partie, le chapitre 4, commence par présenter la genèse du projet de recherche avant l'existence du contrat doctoral. Il explique le cheminement parti des questionnements d'un praticien jusqu'à la construction d'un rôle de chercheur et de l'objet de recherche. Il aborde dans un second temps les fondements épistémologiques qu'induisent cette démarche et le choix de l'objet de recherche. Un espace de discussion est notamment dédié à la dimension réflexive de ce travail. C'est l'ensemble de cette réflexion qui marquera l'architecture de notre méthodologie.

Une fois la structure de notre méthodologie clarifiée, notamment ses atouts et ses limites en lien avec la posture ethnographique du chercheur, nous aborderons, dans le chapitre 5, une description détaillée du cas. Nous tenions à faire ce travail de présentation du cas *a posteriori* de l'exposé de notre démarche réflexive. Ce choix d'articulation des chapitres contribuant à favoriser le regard critique des lecteurs est aussi une garantie dans la transparence de l'élaboration de notre recherche qualitative (Wacheux, 2005). La présentation détaillée du cas permettra notamment d'aboutir à une chronologie de sa professionnalisation basée sur des éléments quantitatifs et qualitatifs propres au cas.

Le dernier chapitre de cette partie, le chapitre 6, présente l'ensemble des techniques et de l'outillage mobilisé pour investir le terrain de recherche. Nous détaillerons tout le processus de

production des données, puis le processus d'analyse et d'interprétation de ces données. Nous terminerons ce chapitre par une discussion sur la fiabilité et la validité de notre recherche.

Figure 8 : Logique d'articulation de la partie 2.



Chapitre 4. Cheminement de la recherche et démarche épistémologique

Introduction chapitre 4

Cette partie pose une réflexion sur le cheminement et l'élaboration de notre stratégie de recherche. Elle rend compte des différentes étapes de la construction de notre objet de recherche et des fondements épistémologiques de la démarche.

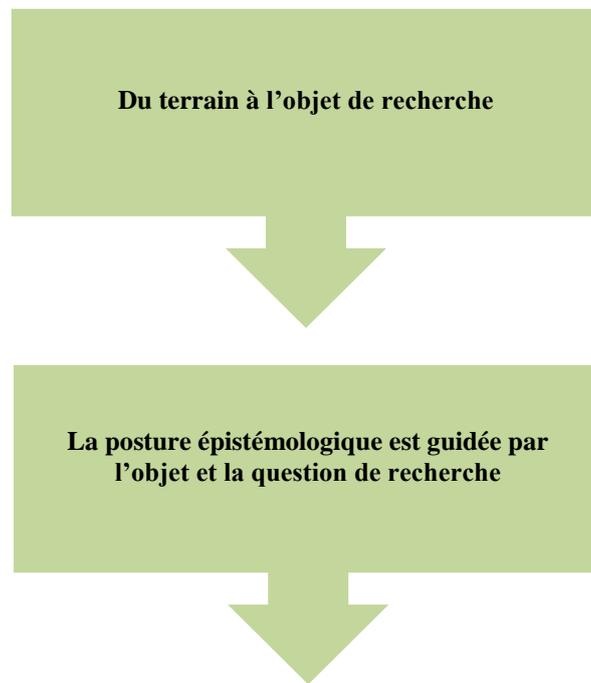
Ce chapitre présente cette construction en deux temps.

Un premier temps vise à partager l'élaboration et la conception du projet de recherche issu du questionnement d'un praticien jusqu'à l'objet de recherche. Cette première étape rend compte d'un cheminement préalable à la conduite de la recherche elle-même. Il est en ce sens peu ponctué de références bibliographiques. Il rend compte d'une chronologie et des étapes de structuration d'un questionnement vers la définition de l'objet de recherche.

Un second temps vise à conceptualiser ce cheminement. Il propose de déterminer et d'affiner les contours épistémologiques de cette démarche. Nous reviendrons donc sur les dimensions constructivistes de ce travail en abordant les principes fondamentaux de l'étude de cas, de la recherche action et de l'approche ethnosociologique mobilisée dans notre étude.

Ce chapitre doit rendre compte de nos postulats méthodologiques et épistémologiques afin de garantir la plus grande clarté possible sur les choix que nous avons faits. La fiabilité de notre travail repose, en effet, sur la rigueur de tout chercheur dans la définition et l'utilisation de ces outils, et aussi, dans notre cas, sur l'enjeu réflexif de notre démarche. Ainsi, ce chapitre doit permettre à nos lecteurs de bien mesurer nos choix et nos partis pris ainsi que les mesures « correctives » que nous avons mises en œuvre pour donner tous les critères de scientificité nécessaires à ce travail.

Figure 9 : Logique d'articulation du chapitre 4.



I. Du terrain à l'objet de recherche

1) Le point de départ : une problématique issue du terrain et du questionnement d'un praticien

Le point de départ de ce travail est parti du terrain et des questionnements d'un praticien. Le chercheur est en effet salarié au sein du cas depuis 2003 et a connu et mis en œuvre une importante phase de professionnalisation de SFE. C'est à ce titre qu'il s'interroge sur les bénéfices ou nuisances de cette professionnalisation pour les bénévoles dont il a en partie la charge.

Le praticien a en effet un rôle entre des missions de direction, d'accompagnement et de développement des réseaux de bénévoles. Il a l'impression de conduire deux missions qui lui semblent quelque fois dissonantes. Il pressent que le sujet dépasse une simple interrogation de praticien. Il a le sentiment de buter sur des enjeux partiellement compris, d'avoir fait le tour d'une démarche empirique et intuitive avec les moyens dont il dispose. En effet, plusieurs événements l'ont amené à se questionner sur la place des bénévoles dans le projet associatif de SFE.

Le premier événement est interne. Il s'agit de l'audit très important dont a pu bénéficier SFE en 2006. Ce travail aboutira à un plan stratégique quinquennal (2007-2011) et à une profonde transformation de l'organisation de SFE en termes de pilotage des activités et des ressources humaines. Le passage d'un organigramme horizontal à un organigramme en pôles de travail plus vertical est opéré. A cette occasion, de nombreuses discussions ont lieu pour savoir avec quelle logique de travail, donc quel pôle (pôle éducation, pôle environnement, etc.), il est plus judicieux d'associer le pilotage des bénévoles. Aucune solution optimale n'a émergé avec force. Un choix est opéré plus en fonction de la compétence des personnes en place et de l'intérêt de ces personnes pour le sujet. Il s'agit en l'occurrence du futur doctorant qui, à partir de 2007, a en charge l'animation et le développement des bénévoles en plus de ses missions de direction et de protection de l'environnement.

Le deuxième évènement est externe à SFE. Il s'agit des conséquences du Grenelle de l'environnement (2007) et du Grenelle de la mer (2009). En effet, ces évènements ont conduit à la création de collèges d'associations de protection de l'environnement dans les instances de gouvernance¹⁰¹. SFE a participé au Grenelle de la mer et est habilité à siéger dans de nombreuses instances de gouvernance nationales et régionales françaises¹⁰². Les institutions s'interrogent alors sur la légitimité des structures associatives habilitées à siéger. Quels sont leurs modèles d'organisation, de gouvernance ? Quels membres représentent-elles, sur quel territoire ? Ces questions se posent donc à SFE qui sera une des seules organisations européennes à siéger dans des instances de gouvernance nationales françaises.

Le troisième évènement est l'autorisation faite à l'antenne bénévole de Hollande en 2009-2010 de créer une entité juridique sur son territoire, sans utiliser le nom SFE. En effet, l'organisation n'est pas prête à formaliser une place aux antennes qui souhaiteraient avoir une existence locale¹⁰³. Ce point soulève plusieurs questionnements. Les antennes françaises ne sollicitent pas cette demande d'existence locale car le siège, avec ses statuts français, les en fait bénéficier. Il y a donc, en quelque sorte, deux traitements de faveur selon que l'on est une antenne française ou une antenne « hors France ». Ensuite, cela pose la question de l'autonomie, du contrôle de ces groupes de bénévoles locaux et de la capacité de SFE à animer ces groupes conformément à un modèle qu'elle aurait choisi. Il y a deux enjeux ici : tout d'abord le modèle politique sur le rôle des bénévoles n'est pas clair, ensuite le très fort développement des ressources salariées ne semble pas « servir » les besoins d'accompagnement des bénévoles tant sur les aspects politiques qu'opérationnels.

L'ensemble de ces questionnements amènera le futur doctorant que nous étions à discuter avec des universitaires en sciences de gestion et à s'interroger sur les apports et les non apports de la professionnalisation de SFE pour les bénévoles en son sein. Ces universitaires ont notamment assisté aux séminaires de travail pour élaborer le plan stratégique 2012-2014. Il devient nécessaire pour le futur doctorant de mieux identifier et caractériser la problématique, de se donner les moyens d'une méthodologie adaptée pour aboutir à la formalisation de

¹⁰¹ Il s'agit de la « gouvernance à cinq », telle qu'elle avait été nommée lors des Grenelles de l'environnement et de la mer, pour plus d'informations on peut se référer au site :

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance.pdf>

¹⁰² On peut citer notamment le CESE (Conseil Économique Social et Environnemental), CESER (Conseil Économique Social et Environnemental Régional) et le CNTE (Conseil National de la Transition Énergétique).

¹⁰³ Comme nous le verrons dans la présentation détaillée du cas au chapitre 5, seul le siège a des statuts ; toutes les émanations bénévoles n'ont pas d'existence juridique.

préconisations. L'association décide de s'engager sur un projet de recherche qui serait du sur mesure donc plutôt une approche par étude de cas. Un financement est recherché.

Tableau 15 : Chronologie du parcours professionnel au sein du cas du futur doctorant et chronologie de la réflexion

Chronologie du parcours professionnel du futur doctorant au sein du cas	Chronologie de la réflexion
2003 : Recrutement du futur doctorant comme chargé de mission environnement.	2007 : L'audit avec Eurogroup aboutit à la formalisation d'une fonction en charge des bénévoles, et à la question de la position de cette fonction dans l'organigramme.
2005 : Passage directeur adjoint et chargé de mission environnement.	2009 : Le Grenelle de l'environnement acte la création d'un collège « associations » dans les instances de gouvernance. Se pose alors la question de la légitimité et de la représentativité des associations à siéger. SFE est habilitée à siéger non sans question sur son modèle d'organisation et de gouvernance. L'antenne Hollande est autorisée à créer une entité juridique locale sans usage du nom SFE.
2008 : Directeur adjoint, responsable du pôle environnement et actions locales (qui inclut les bénévoles).	2010-2012 : Échanges informels avec des universitaires en sciences de gestion. Participation de ces universitaires à une journée de travail pour l'élaboration du plan stratégique 2012-2014.
2010 : Directeur adjoint et responsable des réseaux bénévoles.	2012 : Formalisation d'une question de recherche, obtention d'une allocation de thèse.
2012 : Démarrage du contrat doctoral.	

A partir du moment où il est décidé de traiter ces questions dans le cadre d'une étude de cas, plusieurs questions se posent. Quelles formes de recherche et quelle personne pour conduire cette recherche ? Le format de la thèse s'imposera notamment à travers la possibilité de financement qu'il offre, en particulier avec les allocations de thèse. En effet, d'autres formes de recherche auraient été pertinentes mais plus longues à monter d'un point de vue relationnel et financier ; plus incertaines aussi sur ce dernier point, les financements étant plus rares ou, moins accessibles à une association dans leur montage, sans un réseau préétabli de professionnels universitaires¹⁰⁴. Ces différents points ont vite amené l'association à opter pour un travail de thèse qui permet tout à fait de répondre à la problématique que l'on cherche à résoudre.

¹⁰⁴ C'est l'occasion de souligner ici la trop faible collaboration entre ces deux mondes que sont le monde de la société civile, porteur de problématiques émergentes et de terrains d'analyse féconds, et le monde de la recherche porteur d'expertise et de méthodologie d'analyse du réel.

Le deuxième questionnement était donc le choix de la personne destinée à porter le projet. Deux attitudes sont possibles avec chacune des impacts différents pour le cas et pour la recherche.

La première option consiste à chercher un doctorant qui ne connaît pas le cas. L'atout majeur est son œil neuf sur la situation que l'on cherche à observer et donc l'objectivité que ce doctorant peut avoir *a priori* sur les questionnements qui animent le cas. Une limite étant l'appropriation de la culture du cas¹⁰⁵, son intégration et son acceptation auprès des acteurs¹⁰⁶, notamment les bénévoles avec les biais que cela peut générer. L'autre limite étant le risque de glissement de l'objet de recherche vers des sujets de préoccupations qui s'éloigneraient des préoccupations du cas¹⁰⁷.

La deuxième option, qui a été choisie, consiste à mandater la personne la plus impliquée sur ce questionnement au sein du cas volontaire pour conduire la recherche.

L'atout de ce choix est quadruple.

- Il permet un accès total au terrain sans aucune restriction si ce ne sont les propres limites intellectuelles du chercheur. En effet, sa fonction de direction lui donne accès à tous les documents, même les plus confidentiels, à tout l'historique depuis treize années de salariat au sein du cas et à tous les codes sociaux propres au cas.
- L'« introduction » du chercheur passe relativement inaperçue¹⁰⁸ pour les acteurs salariés et bénévoles qui le côtoient depuis de nombreuses années. Il est en quelque sorte fondu dans le paysage, de sorte qu'il n'a pas été perçu comme une perturbation. Ainsi, le changement de posture de membre de l'équipe de direction à chercheur a été relativement imperceptible pour les salariés et les bénévoles, habitués à être en contact avec cette personne. Le chercheur a eu en quelque sorte l'opportunité d'étudier le cas sans perturbations liées à son action de recherche.
- De plus, il a élaboré la ligne de recherche, il semble donc *a priori* plus à même de la suivre.

¹⁰⁵ Culture est à comprendre ici au sens large, c'est-à-dire la culture de travail, l'historique du cas, son positionnement sociétal, les parties prenantes internes, externes, les enjeux communiqués et les enjeux tus, etc.

¹⁰⁶ Ce qui concerne tout chercheur en étude de cas, ou les chercheurs en convention CIFRE notamment, qui ont à s'introduire sur le terrain de recherche.

¹⁰⁷ Ce peut être en fonction des centres d'intérêts du doctorant, ou des difficultés qu'il pourrait rencontrer dans sa recherche qui le guideraient vers l'évolution d'autres thèmes ou de nouvelles conduites de recherche, etc.

¹⁰⁸ Cette assertion est à nuancer. Elle fera notamment l'objet d'une discussion dans notre réflexion épistémologique.

- Enfin, le chercheur est directement opérationnel, car il n'y a pas de passation ou d'acculturation à faire.

La limite majeure, et non des moindres de ce choix, est la subjectivité du chercheur qui, précisément « issu » du cas, a intégré les codes sociaux et à travers eux les tabous, les normes, etc. « *Pour le chercheur déjà immergé dans l'organisation, la familiarité peut être trop grande et il doit réussir à s'affranchir des catégories d'analyse usuelles dans l'entreprise, et donc surmonter la vision parcellaire qu'il risque d'avoir* » (Raulet-Croset, 2003). **Cette immersion peut le conduire à ne pas percevoir la déformation qu'il aurait de cet environnement, à travers la lecture « entendue » qu'il peut en faire dans cette culture de travail qu'il a non seulement assimilée, mais avec laquelle il s'est construit un avis.** Ce point fera l'objet d'une section à part entière car il aura été un sujet de préoccupation majeur du chercheur que nous sommes.

2) Le cheminement vers la construction d'un rôle : du praticien au chercheur

De nombreux travaux méthodologiques font état de l'accès au terrain, de l'intégration du chercheur sur son terrain de recherche, de l'acceptation du chercheur par le groupe, etc. Les conditions de notre recherche nous amènent à traiter cette question dans l'autre sens que sont les conditions de « sortie » du praticien pour laisser émerger la place au chercheur. Il y a plusieurs dimensions à ce cheminement : la dimension intellectuelle, la dimension contractuelle, la dimension managériale et la dimension spatiale et temporelle.

La dimension intellectuelle a trait à la prise de recul par rapport à l'objet de recherche dans sa compréhension et sa définition notamment. Nous avons abordé ce point dans les sections qui précèdent. Ainsi, la problématisation de notre sujet et sa contextualisation ont largement contribué à une forme de distanciation (Bouvier, 1989) du praticien pour favoriser la construction du rôle et de la vision du chercheur.

La dimension contractuelle se rapporte au contrat doctoral dont le chercheur fait l'objet. Ainsi, il a un engagement formel inscrit dans la durée qu'il est contraint de respecter. Il a, par ailleurs,

un avenant à son contrat de travail au sein du cas, formalisant son « détachement partiel » de fonction pour conduire la recherche.

La dimension managériale se rapporte à la relation avec les acteurs et aux activités conduites par le chercheur au sein du cas où il a vocation à s'impliquer sur des activités en lien avec l'action bénévole, spécifiquement pendant son contrat doctoral. Il s'agit des activités impliquant les bénévoles opérationnels et les bénévoles dirigeants. La relation aux acteurs est restée pratiquement à l'identique pour les personnes concernées. Fonctionnant en mode projet, il est fréquent qu'un salarié soit missionné sur une période donnée sur un projet spécifique. L'originalité, dans ce cas, sont la durée (trois ans est une période assez longue), et la fonction du praticien à savoir, le détachement d'un cadre dirigeant. Si les personnes en charge de projets ont une certaine mobilité de fonction ou de tâche, cette mobilité est moins commune pour des cadres dirigeants. Cet aspect a pu susciter curiosité et étonnements.

Les dimensions spatiale et temporelle ont été importantes pour faciliter la distanciation intellectuelle du chercheur. Dans notre cas, le lien au terrain peut être qualifié de très fort pour le chercheur. La première étape au démarrage du contrat doctoral aura donc été de différencier deux espaces de travail : d'une part son logement personnel, qui est dédié à la recherche « pure » ; d'autre part les locaux du siège européen de SFE dédiés à l'interaction avec le terrain. Le chercheur aura aussi séparé sa semaine hebdomadaire de travail en deux temps bien distincts le plus souvent possible.

3) Construction de l'objet de recherche et du cadre méthodologique

3.1) Encadrement méthodologique

L'enjeu réflexif au sein de cette recherche a suscité la construction d'un encadrement méthodologique bien précis sur trois niveaux différents. Nous avons formalisé trois espaces de discussion, de confrontation de notre démarche et de nos avancées dans la construction de notre recherche : le comité de pilotage de la thèse, le comité de recherche action et les présentations et relectures ciblées.

3.1.1) *Comité de pilotage de la thèse*

L'intervention d'un comité de pilotage lors d'un travail de recherche est aujourd'hui une démarche assez classique. Ce comité est composé des deux directeurs de recherche, de deux administrateurs et du directeur de SFE et d'un professeur d'université extérieur au projet. Ce comité a permis de valider la démarche scientifique à trois étapes clés :

- COPIL n°1 (27/9/2013) : à la sortie de la revue de littérature pour valider le cadre conceptuel de notre recherche
- COPIL n°2 (16/02/2015) : à la sortie du dispositif méthodologique pour valider la démarche d'investigation du terrain
- COPIL n°3 (04/03/2016) : à la sortie de la production et de l'analyse des données pour valider la démarche d'analyse et de production des résultats

En plus du comité de pilotage, nous avons initié un comité de recherche action.

3.1.2) *Comité de recherche action : un outil de gestion de la réflexivité*

Nous avons, dès le départ, interrogé la place du chercheur par rapport à l'objet et au terrain de recherche. En effet, le chercheur est un salarié « issu » du terrain de recherche. De plus, il est aussi celui qui a contribué à la mise en œuvre du processus que l'on cherche à comprendre, à savoir la professionnalisation. Ici, le chercheur peut donc être potentiellement sujet ou objet de la recherche qu'il conduit. Ainsi, deux logiques nous ont invités à créer cet espace de discussion et de confrontation de nos construits de recherche :

- l'enjeu réflexif : le lien du chercheur au terrain pouvant entraîner un certain nombre de biais (empathie, présupposés, tabous intégrés, sa fonction de dirigeant, etc.)
- la recherche action : le choix de faire une recherche action dont l'objet est bien, au-delà des enjeux scientifiques propres à toute recherche, d'étudier une problématique pour contribuer à sa résolution. Il y a donc là un enjeu d'interaction avec le terrain fort.

Le comité de recherche action avait donc pour but d'encadrer l'enjeu réflexif et de piloter l'interaction entre la démarche scientifique et les enjeux et préoccupations propres au cas dans la conduite d'une recherche action.

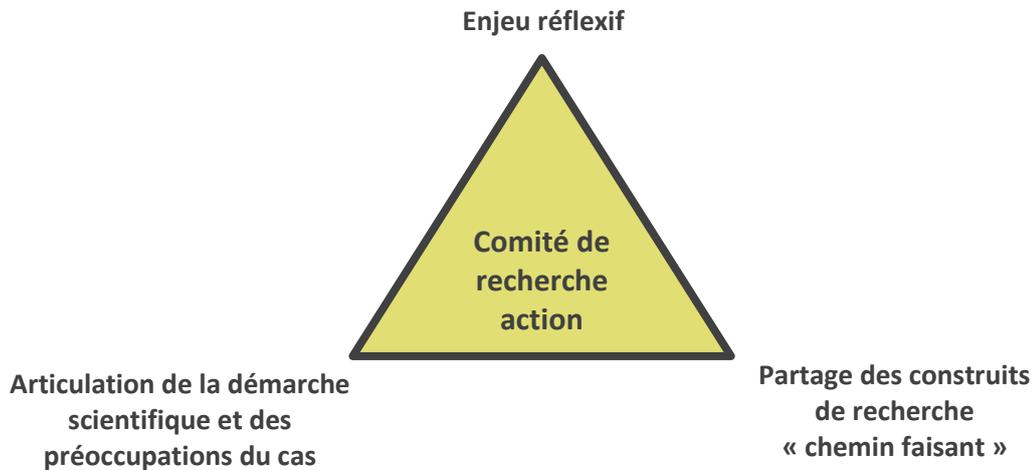
Les personnes constituant le comité de recherche action sont des chercheurs et un panel d'acteurs du terrain représentatif des parties prenantes internes qui feront l'objet de l'étude. Il est donc composé de six personnes (deux chercheurs, deux bénévoles, deux salariés) :

- le chercheur
- un des directeurs de thèse
- un bénévole dirigeant
- un bénévole opérationnel
- un salarié dirigeant
- un salarié opérationnel

Les objectifs opérationnels de ce comité sont de trois ordres :

- Autour de l'enjeu réflexif, l'objectif est de recueillir l'avis de toutes les parties prenantes internes pour confronter la démarche du chercheur à leurs points de vue, perceptions et visions de ce qu'il leur est présenté. Leurs observations, commentaires, remarques ou suggestions ont été intégrés pour partie dans l'analyse. Cette confrontation a notamment permis de prévenir ou corriger les biais introduits par le chercheur.
- Autour de la dynamique d'une recherche action, le but est de conduire simultanément un travail scientifique, une démarche de recherche, de répondre aux enjeux et aux préoccupations du cas. Ainsi, le comité de recherche action est un espace qui a permis une bonne articulation de ces deux objectifs. On peut noter aussi que la formalisation du pilotage de cet objectif via ce comité a favorisé la dépersonnalisation, le chercheur n'étant plus seul en charge de ce but. Cette dépersonnalisation a aussi permis la distanciation du chercheur par rapport au cas.
- Le dernier objectif était de transmettre les connaissances acquises au fur et à mesure de l'avancée du travail du chercheur. Cette démarche permet de ne pas attendre la fin du travail pour transmettre des résultats mais de partager et construire conjointement les connaissances « chemin faisant ».

Figure 10 : Fonctionnement du comité de recherche action



Le comité de recherche action a ainsi permis de présenter notre cheminement et de confronter nos construits de recherche à quatre étapes clés :

- CORA n°1 (18/02/2014) : présentation de la question de recherche et du cadre conceptuel. Ce premier comité aura permis de définir les sous-questions de recherche en confrontant les enjeux scientifiques et les préoccupations spécifiques du cas afin de cibler les orientations de la recherche.
- CORA n°2 (04/05/2015) : présentation de la méthodologie et d'une sélection de situations significatives au sein du cas pour étudier le processus de professionnalisation. La confrontation avec les différents acteurs amènera le chercheur à éliminer certaines situations et en rajouter d'autres.
- CORA n°3 (20/11/2015) : présentation des premiers résultats pour chaque situation (effets positifs et négatifs de la professionnalisation sur les bénévoles et préconisations du chercheur). Ces premiers résultats sont obtenus par un travail d'interprétation et de triangulation des données. Ce comité aura permis de constater que l'analyse proposée semble « juste » pour tous.
- CORA n°4 (01/04/2016) : présentation de l'intégralité des résultats (synthèses et analyse comparative) et de la discussion avec la revue de littérature. Ce comité aura pour but de partager les résultats finaux et toutes les étapes de la recherche avec les personnes investies dans le comité. Il permettra aussi de définir la teneur et la destination

de la restitution de ce travail : quel contenu pour quel public cible (salariés, bénévoles, etc.).

3.1.3) *La confrontation régulière aux acteurs*¹⁰⁹

Au fur et à mesure des avancées de notre travail, nous avons présenté la démarche aux acteurs du cas en sous-groupes thématiques pour recueillir leurs perceptions. Ces sous-groupes étaient des salariés, des bénévoles opérationnels et dirigeants ou encore des services civiques. Leurs retours, leurs questionnements et étonnements ont aussi fait partie de la recherche. Il y a eu sept présentations :

- 4 à destination des salariés en fonction de leur degré de proximité avec les bénévoles (13/03/2015, 18/06/2015, 24/06/2015, 18/12/2015)
- 2 à destination des personnes en service civique au sein de SFE (01/07/2015, 18/11/2015)
- 1 à destination des bénévoles « hors France » (31/05/2015)
- 1 à destination du conseil d'administration (11/06/2015)

Le chercheur a également organisé la confrontation de certaines interprétations ou analyses le long de la recherche auprès de bénévoles opérationnels ou dirigeants et de salariés dirigeants. Il a notamment proposé des relectures à ces différents publics.

3.2) *La question de recherche*

Les questionnements issus du terrain nous ont amené à nous interroger sur les bénéfices et les nuisances de la professionnalisation sur l'action bénévole au sein de SFE. En effet, la professionnalisation conduite au sein du cas a généré un certain nombre d'effets positifs et négatifs sur les bénévoles. Nous nous sommes également interrogés sur la question du sens pour les bénévoles. Dans quelle mesure la professionnalisation engagée est-elle source de sens ou de

¹⁰⁹ Nous nous référons ici aux conseils de Chanlat (2005, p171).

perte de sens pour les bénévoles ? L'objectif est de comprendre comment s'engagent ces effets, ce qui nous a amené à définir notre question de recherche comme suit :

Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG ? - Étude de cas Surfrider Foundation Europe.

Nous sommes bien dans le registre du comment. Nous sommes donc dans une logique de compréhension et de présentation de préconisations. Notre intention est bien de comprendre ce qui suscite et permet de conserver le sens de l'action bénévole dans des organisations professionnalisées. Ce n'est pas tant que la professionnalisation le « fait perdre » mais plutôt que les transformations que ce processus suscite doivent être gérées dans un objectif à l'attention des bénévoles. Ainsi notre démarche consiste bien à comprendre le processus, l'identifier et observer ce qu'il génère, d'un point de vue positif ou négatif, pour les bénévoles. Notre préoccupation sera donc double : le processus de professionnalisation d'un côté et ses effets sur l'action bénévole de l'autre.

Cette question reste assez large. Nous avons avec le comité de recherche action défini trois sous questions de recherche pour orienter notre travail selon les interrogations du cas :

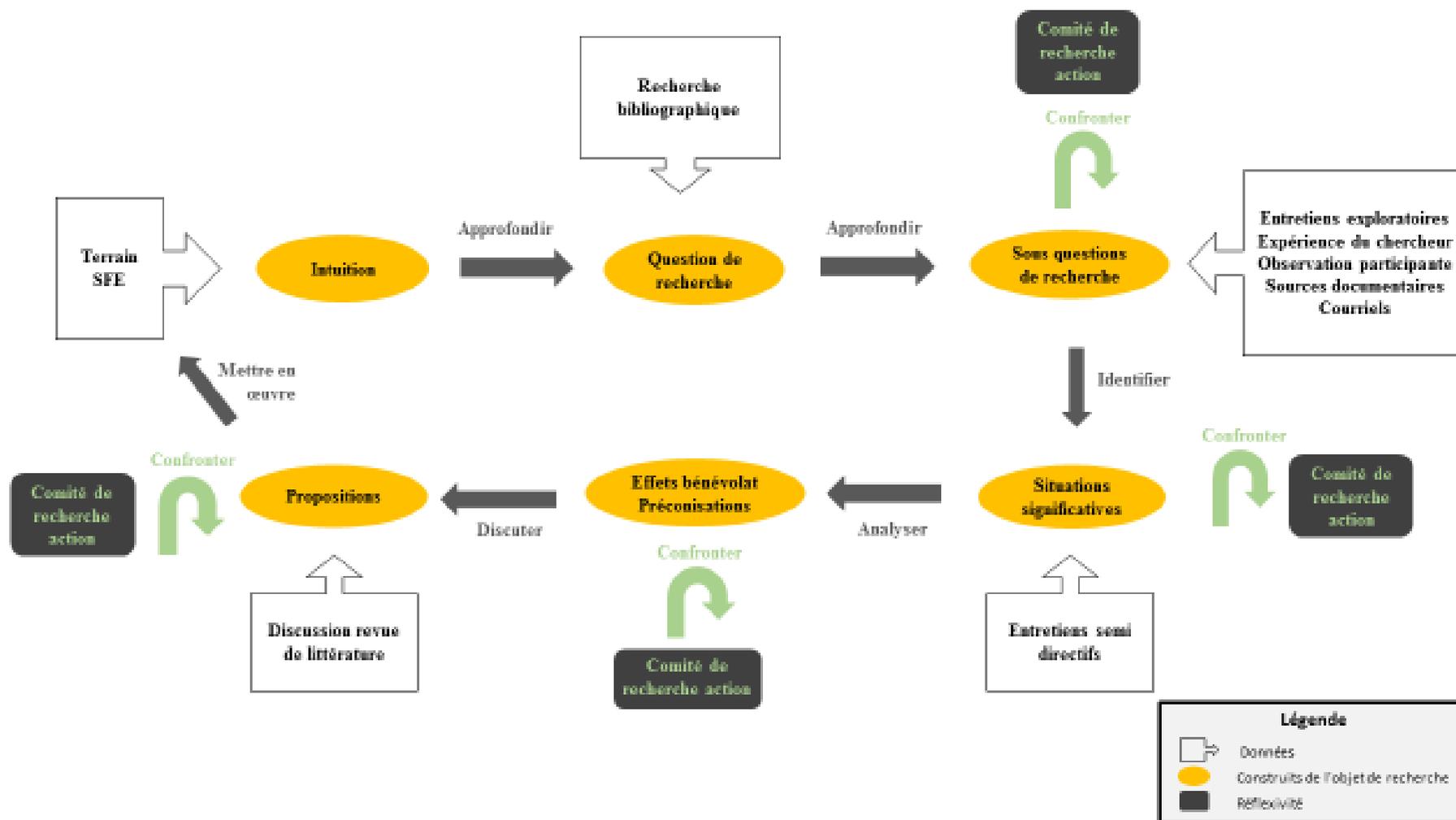
- La professionnalisation a-t-elle un impact sur la teneur de la participation des bénévoles dans le projet associatif (exécutant vs décideur) ?
- La professionnalisation a-t-elle un impact sur le management et l'accompagnement des bénévoles ?
- En quoi ces différents processus sont-ils source de sens ou perte de sens pour les bénévoles ?

Ainsi notre réflexion et son analyse s'orienteront essentiellement sur des aspects managériaux à l'attention des bénévoles et de leur rôle dans le projet associatif sous l'effet de la professionnalisation.

3.3) Présentation schématique et synthétique du cheminement

En conclusion, on peut résumer et formaliser l'ensemble de notre démarche et le cheminement de la recherche dans la figure suivante.

Figure 11 : Cheminement de la recherche



II. La posture épistémologique est guidée par l'objet et la question de recherche

Notre stratégie de recherche s'inscrit clairement dans une approche constructiviste. Elle s'appuie sur la méthode des cas et les ressorts de la recherche action pour étudier notre objet de recherche. Par ailleurs, le lien du chercheur au terrain ainsi que l'histoire qui le lie au cas, inscrivent ce travail dans une approche ethnographique.

Aussi cette section a vocation tout d'abord à bien définir les principes et stratégies épistémologiques et méthodologiques de l'étude de cas. Nous reviendrons ensuite sur les spécificités de la recherche action et tâcherons de comprendre les apports et limites de cette stratégie de recherche. Nous poursuivrons avec la dimension ethnosociologique de ce travail. En effet, le chercheur est ici sujet et objet du processus qu'il cherche à étudier, il est en interaction avec les acteurs qu'il observe. Ce caractère très spécifique, propre à cette recherche, lui confère une force à travers l'accès au réel « total » et une limite évidente à travers les questions de subjectivité et de réflexivité qu'elle induit. Nous terminerons donc par un propos spécifique sur la démarche réflexive qui nous a animés tout le long de ce travail. Cette section doit permettre au lecteur de bien comprendre les fondements et les postulats qui sous-tendent notre analyse et notre démonstration.

1) Définitions et principes de l'étude de cas

La méthode des cas trouve son intérêt dans l'« accès au réel » qu'elle permet. C'est selon Yin (1989) « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'information multiples sont utilisées* ». De nombreux auteurs se sont intéressés à la recherche basée sur la méthode des cas (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Miles and Huberman, 2003 ; Stake, 1998 ; Wacheux, 1996 ; Yin, 1989, 2003a, 2003b, 2013). La méthode de l'étude de cas consiste donc à rapporter une situation réelle prise dans

son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes que l'on cherche à étudier. Wacheux (1996) présente aussi cette méthode de recherche comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». Encore, Stake (1998) apporte que « *l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais un choix en fonction de l'objet étudié* ».

Dans notre démarche, **c'est l'objet de recherche qui a guidé nos choix méthodologiques.**

1.1) *Objectif de l'étude de cas*

La méthode des cas est donc une stratégie privilégiée d'accès au réel (Gombault, 2005). Elle permet une compréhension approfondie et globale d'un phénomène spécifique (Eisenhardt, 1989). Son intérêt majeur est donc d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié. L'étude de cas a une dimension diachronique dans ce sens qu'elle permet de suivre ou de reconstruire des évènements, des situations dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de preuves ce qui n'est pas le cas dans d'autres méthodes (étude historique, observation directe, etc.). Wacheux (1996) aborde l'étude de cas comme une méthode qui permet de suivre ou de rendre compte de l'enchaînement chronologique d'évènements, mais aussi de comprendre et évaluer des causalités, et de formuler une explication. La méthode des cas favorise donc une approche synchronique en ce sens qu'elle réunit une très grande quantité de données. C'est donc une démarche d'observation particulièrement adaptée pour étudier des processus ou pour donner une vision holiste d'un phénomène. Elle favorise une description riche, en profondeur et permet de restituer la complexité en montrant ses intrications. Cette méthode est donc particulièrement adaptée dans de nouvelles situations, ou si le phénomène étudié est peu connu de la recherche et où les théories déjà établies sont insatisfaisantes (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). C'est aussi une méthode qui assure une forte validité interne, les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2005). Yin (2013) considère que l'étude de cas est appropriée à partir du moment où « *une question de type « comment » ou « pourquoi » se pose sur un ensemble d'évènements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou aucun contrôle* ».

Notre recherche s'inscrit totalement dans ce registre épistémologique et méthodologique. Notre démarche s'attache à comprendre le processus de professionnalisation et son impact sur l'action bénévole dans le contexte historique propre au cas.

On peut d'ores et déjà aborder ici les limites de l'étude de cas. Elle est avant tout assez onéreuse en temps. Ensuite, la question de validité externe reste un enjeu majeur de l'étude de cas, dont la duplication par un autre chercheur peut être difficile. Enfin, la généralisation des résultats reste limitée dans ce type de recherche. S'il est bien évident que toute recherche n'a pas son intérêt dans des formes de généralisation, cela reste une des limites de la méthode des cas. Gagnon (2005) souligne le caractère idiosyncrasique des résultats issus d'une recherche par étude de cas.

1.2) *Différentes typologies de l'étude de cas*

On trouve une littérature assez riche sur les différentes typologies de l'étude de cas. Nous nous proposons ici de revenir sur les différentes typologies afin de bien cerner celles dans lesquelles s'inscrit notre travail.

La première distinction empruntée à Yin (2003b) est l'étude de cas « explicative » et l'étude de cas « descriptive ». L'étude de cas explicative a vocation à étudier la relation de cause à effet et donc expliquer comment les choses arrivent. L'étude explicative consiste selon Yin (2003b) à « *décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite* ». L'intérêt dans ce cas est la description en profondeur du phénomène dans son contexte.

La deuxième distinction est selon qu'il s'agit de l'étude d'un cas unique ou de l'étude de plusieurs cas (étude de cas multiple). Yin (2003b) va plus loin et distingue plusieurs stratégies de recherche selon que l'étude s'intéresse à un ou plusieurs cas et que l'on a une ou plusieurs unités d'analyse. Dans ce cadre, il distingue quatre types de construction de l'étude de cas : type 1, le cas unique avec une seule unité d'analyse ; type 2, le cas unique avec plusieurs unités d'analyse ; type 3, le cas multiple avec une seule unité d'analyse ; et type 4, le cas multiple avec plusieurs unités d'analyse.

Stake (1994) distingue l'étude de cas « intrinsèque », « instrumental » et « collectif ». Le cas « intrinsèque » vise une meilleure compréhension du cas étudié. Pour David (2004), le cas est décrit en profondeur « pour lui-même ». Le cas est choisi parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, il n'a pas vocation à être représentatif « *mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt* » (Stake, 1998). Dans ce cas, de nombreuses théories sont mobilisées non pas pour « elles-mêmes », mais pour analyser et comprendre en profondeur le cas étudié (David, 2004). Il ne s'agit clairement pas de construire une théorie. Le cas « instrumental » est étudié à partir d'une théorie retenue *a priori* et l'analyse empirique est réalisée à partir de cette dernière. Ici, le cas présente un intérêt second pour la recherche, il joue « un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose » (Stake, 1998). Le cas « collectif » correspond à une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut faciliter la mise en évidence de caractéristiques communes. L'apport est de contribuer à l'amélioration de connaissances d'un phénomène et potentiellement de favoriser la « théorisation » à partir d'une plus grande « collection » (Stake, 1998).

Yin (2003a) distingue aussi le cas « unique » ou « extrême », « critique » et « longitudinal ». Le cas « unique » ou « extrême » a pour but d'étudier un cas rare, qui n'a pas été analysé ou documenté. L'objectif est clairement ici d'analyser et de comprendre une situation bien spécifique et d'apporter de nouvelles connaissances. Le cas « critique » valide une théorie, dans le sens où il permet de déterminer quand les propositions d'une théorie sont correctes ; ou il fournit un cadre plus précis de validité de cette théorie en précisant des conditions de réalisation de cette théorie par exemple. Cette approche est un test critique de théories déjà établies. Le cas « longitudinal » consiste en l'étude d'un même cas en des temps différents. Les intervalles de temps choisis doivent témoigner d'étapes clés du ou des phénomènes que l'on souhaite étudier. On peut alors observer l'évolution dans le temps des conditions requises à une théorie par exemple.

Yin (2003a) et David (2004) ont aussi abordé deux autres familles de cas : le cas « représentatif » et « typique » puis le cas « révélateur » (Yin, 2003a) et « inédit » ou « exemplaire » (David, 2004). Dans la première famille, on a des cas particulièrement représentatifs qui s'apparentent à une situation type. Dans la deuxième famille de cas, on est sur l'accès à des données restées jusqu'à présent inaccessibles à des recherches scientifiques (données très confidentielles par exemple). Il peut s'agir aussi d'étudier des phénomènes rares ou qui ont très peu fait l'objet de recherche. Le cas dans ces deux familles favorise la découverte

de nouveaux éléments scientifiques. A travers la compréhension d'une situation spécifique, il enrichit la littérature.

Ce travail nous permet de positionner notre étude de cas dans les différentes références issues de la littérature sur la méthode des cas. **Notre approche s'inscrit dans une étude de cas unique qui peut être considérée comme un cas « intrinsèque » (David, 2004; Stake, 1998). Notre cas est digne d'intérêt dans toutes ses particularités (Stake, 1998) et non pas parce qu'il est représentatif d'autres cas.** Ainsi comme nous l'avons vu, notre objectif est de mobiliser plusieurs théories, « non pas pour elles-mêmes », mais pour analyser et comprendre en profondeur le cas étudié (David, 2004).

2) Recherche action

2.1) Définition et principe de la recherche action

Dans le cadre d'une recherche action, on cherche à atteindre plusieurs objectifs. « *La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif durable qui consiste à réunir un projet de changement délibéré et, ce faisant, à contribuer à l'avancement des connaissances dans les sciences de l'homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous.* » (Liu, 1997).

Le chercheur dans ce cas n'est pas seulement observateur, il est aussi acteur du processus et c'est un point essentiel de cette posture de recherche. Notre démarche de recherche s'inscrit dans le postulat constructiviste qui se base sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. Dans ce cas, la réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit le sujet. Sans être dans une approche constructiviste radicale, nous nous plaçons dans une attitude ouverte de recherche qui vise à donner du sens à la réalité. Elle « *s'efforce d'inscrire l'intelligibilité du modèle dans les faits, c'est-à-dire dans les comportements sociaux* » qui « *se veut une analyse immanente du réel* » (DeBruyne, 1974) et l'on peut découvrir « *entre les*

phénomènes sociaux quelques relations légitimes et relativement stables » (Huberman et al. 1991). Il est essentiel de comprendre que « *le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* » (Plane, 2005).

La recherche action est une recherche appliquée, impliquée, imbriquée et engagée selon Mucchielli (2009). Il rapporte en effet que la recherche action est une recherche appliquée à l'action de ce sujet, mais aussi à partir de celui-ci. On s'inscrit, dans ce cas, dans une démarche qui est menée avec le sujet et pas à propos du sujet. Il peut y avoir des recherches où l'acteur est le chercheur lui-même. La recherche action est une recherche impliquée, car le chercheur influe sur son objet de recherche. La recherche action est une recherche imbriquée dans le sens où l'imbrication du chercheur, de l'acteur et des contextes est une caractéristique intrinsèque de ce type de recherche. La recherche action est une recherche engagée dans le sens où elle est engagée dans une action et non étrangère à celle-ci. La recherche action n'observe pas à distance.

Dans notre cas, les résultats de notre recherche ont une visée compréhensive dans un premier temps, et éventuellement, une visée transformative dans un second temps.

2.2) *Les conditions de scientificité de la recherche action*

Le chercheur observateur a accès aux représentations de la réalité selon sa personnalité, son expérience et la situation vécue, à travers trois coordonnées personnelles qui sont, d'après Arnaud (2004) : cognitive, socioculturelle et affective. La coordonnée cognitive doit être comprise comme la grille de lecture de l'observateur, utilisée pour sa problématique et son modèle conceptuel. La coordonnée socioculturelle est issue de la culture, de l'éducation et de la socialisation¹¹⁰. La coordonnée affective se rapporte aux préférences émotionnelles de l'observateur. **Ainsi pour répondre à des critères de scientificité, il est nécessaire de maîtriser ces « déterminants subjectifs » (personnalité, motivation du chercheur) (Arnaud, 1996).** Le chercheur acteur est confronté à cette difficulté, il n'est pas dans une neutralité vis-à-vis de son terrain de recherche. Dans le cas des recherches où un lien contractuel existe entre chercheur et terrain¹¹¹, Cappelletti (2010) avance que le chercheur subit une « pression

¹¹⁰ Le terme « socialisation » est pris ici au sens de Bourdieu (1980).

¹¹¹ Comme cela est le cas pour les thèses en convention CIFRE et certains contrats doctoraux.

politique » de l'organisation plus forte que dans d'autres types de recherche. Pour garantir une appréciation objective des faits et une démarche scientifique, Girin (1990) propose la création d'instances de gestion et de contrôle composée de représentants de l'organisation qui fait l'objet de l'étude et de membres de la communauté scientifique. De la confrontation des savoirs du chercheur et de ceux des acteurs de l'organisation résulte la production de connaissance. **Les acteurs de l'organisation sont à la fois « co-producteurs » et « consommateurs » de ces connaissances** (Savall et al., 2004). Il est essentiel de confronter les avancées du chercheur aux membres de la communauté scientifique afin de veiller à respecter les attentes académiques (Lallé, 2004). Cette étape favorise l'intersubjectivité entre les chercheurs et garantit une construction commune d'interprétation (Dépelteau, 2000) qui se base sur la comparaison de ses propres expériences avec celles des autres chercheurs.

Sur le plan méthodologique, la démarche de recherche action favorise une immersion prolongée du chercheur sur son terrain. Cette dimension a tendance à favoriser la validité interne de la recherche. Le chercheur en contact direct et prolongé dans l'organisation n'a pas seulement accès aux discours des acteurs mais aussi aux pratiques réelles de ces acteurs et c'est cette confrontation qui est garante d'une forte validité interne (Rasolofo-Distler and Zawadzki, 2011).

L'ensemble des questions de fiabilité et de validité, interne et externe, de la recherche seront spécifiquement abordées en fin de chapitre 6.

3) L'approche ethnographique dans les recherches en gestion

Nous nous proposons de présenter les grands principes de l'ethnographie dans le cadre d'une recherche en gestion. Nous évoquerons dans un premier temps l'intérêt et l'usage de cet outil pour les recherches en gestion. Puis nous tâcherons de délimiter le cadre méthodologique de notre recherche selon les critères de l'approche ethnosociologique.

Ce travail nous permettra de bien saisir les forces et faiblesses de notre cadre conceptuel épistémologique, et d'explicitier les mesures méthodologiques prises pour objectiver et rationaliser notre démarche.

3.1) *L'ethnosociologie : origine et définition*

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur les origines de cette méthode en sciences de gestion. Nous rappellerons simplement qu'elle s'est nourrie de réflexions issues de courants sociologiques tels que l'école de Chicago, l'interactionnisme ou encore l'ergonomie à travers l'analyse du travail. Nous distinguerons l'ethnographie et l'ethnosociologie en repartant de la proposition de Lévi-Strauss pour décrire la première comme une méthode de recueil de données. La seconde, selon Chanlat (2005), s'apparente davantage à un champ disciplinaire émergeant à la croisée de l'ethnologie et la sociologie. Les ethnologues s'intéressent de plus en plus à des objets de recherche comme les organisations, leur objet initial tendant à disparaître¹¹². Les sociologues développent un intérêt croissant pour la culture et la symbolique et mobilisent ces types de méthodes avec une reconnaissance institutionnelle plus ou moins forte (Boden, 1994 ; Van Maanen, 1988, 1998 ; Schwartzman, 1993). Lapassade (1991) entend par ethnosociologie « *une démarche qui transpose à la sociologie le principe de méthode des ethnologues : l'étude directe – in situ– de la vie sociale* ».

Pour approfondir cette notion, on peut reprendre la définition qu'en fait Derèze (1993) dans ses travaux sur la communication. Il tente une proposition de l'ethnosociologie dans l'organisation et il la décrit comme une « approche :

- situationnelle, c'est-à-dire localisée et contextualisante, ou qui tente de prendre en compte à la fois les situations ponctuelles et les grands systèmes englobants du social ;
- empirique, c'est-à-dire fondée sur l'expérience et le recours indispensable au terrain ;
- dynamique, c'est-à-dire qu'elle doit construire son objet dans le mouvement même de l'enquête et la spécificité de son approche dans le mouvement même de la recherche ;
- potentiellement distinctive, c'est-à-dire qu'elle peut, au-delà de ce que l'ethnologie a tendance à proposer (des approches totales non parcellaires), tenter de mener des approches segmentaires – qui s'intéressent à des questions spécifiques – en ayant recours, par exemple, à des *récits de pratiques focalisés* ;
- ordinaire, c'est-à-dire que priorité est donnée au sens commun, au sens donné par les acteurs ;

¹¹² Les travaux sur les sociétés primitives sont des objets d'étude qui ont tendance à disparaître. On voit des travaux apparaître comme ceux de Garfinkel (1967).

- cumulative, c'est-à-dire non nécessairement comparative et *non superpositionnelle* (les réflexions, propositions compréhensives de différentes études ou recherches ne viennent pas se mettre les unes *sur* les autres mais les unes *dans* les autres ; on pourrait, dans ce sens, oser l'emploi du terme *cumulactive*) ;
- compréhensive et non explicative ou strictement descriptive, c'est-à-dire qu'elle propose des *interprétations localisées* ;
- extensive, c'est-à-dire qu'elle doit viser à dépasser l'empirique, le local (plus exactement le *localisé*) et les *interprétations localisées* pour tenter de formuler des *extensions compréhensives propositionnelles*. »

3.2) *L'ethnométhodologie : un outil pour les recherches en gestion*

Nous tenons à revenir ici sur l'usage de l'approche ethnographique par la recherche en sciences de gestion. La gestion est à la fois un ensemble de pratiques sociales et un univers culturel (Sainsaulieu, 1977). Ainsi, les chercheurs en gestion se sont approprié les outils issus de ces champs disciplinaires pour développer des démarches à caractères ethnographiques afin d'analyser l'organisation et l'entreprise. En effet, cette méthode de recherche est utilisée pour favoriser une démarche d'investigation au « dedans » de l'entreprise ou de l'organisation. L'idée est alors de dépasser les discours des acteurs qui peuvent être recueillis, d'aller au-delà des logiques et des angles de vision des individus, de pouvoir recueillir des « faits élémentaires » (Dumez, 1988) et de construire une analyse de la situation partant à la fois des représentations que s'en font les participants, mais également d'éléments de contexte qui ne sont pas restitués oralement par un participant (comme lors d'entretiens par exemple) (Chanlat, 1992). Certains phénomènes sociaux sont difficilement appréhendables sans une immersion prolongée sur les sites d'expression de ces phénomènes. Cette méthode de recherche s'inscrit donc comme un outil complémentaire de compréhension du réel autre que ceux proposés par d'autres stratégies de recherche¹¹³.

Sur le plan épistémologique, ce type d'approche ne se fonde pas sur une démarche hypothético-déductive classique, mais bien sur la construction d'hypothèses en situation (Glaser and Strauss, 1967). Cette approche comprend des aspects méthodologiques qui la protègent d'une perte de jugement (Whyte, 1994; Becker and Mailhos, 2002). Une approche objective étant impossible

¹¹³ Nous pensons ici aux stratégies quantitatives et aux approches positivistes particulièrement.

dans notre cas, nous assumons notre singularité et intégrons pleinement la dimension subjective à notre réflexion (Devereux, 1980). Nous nous inscrivons donc dans une approche « *compréhensive qui nous permet d'interpréter et de comprendre le sens que les gens donnent à leur gestes, à leurs actions, [...]* » (Chanlat, 2005).

Cette approche favorise la construction d'une pensée d'analyse *in situ* avec toutes les limites et précautions qu'une telle méthode de recherche impose. Il y a notamment deux difficultés majeures. La première est la position ambiguë du chercheur entre l'intériorité recherchée pour comprendre le phénomène en profondeur et l'extériorité nécessaire à l'analyse et à l'exercice scientifique (Raulet-Croset, 2003). La deuxième se rapporte à la nature des attentes de l'organisation qui accueille le chercheur (dans le cas où sa présence est officielle¹¹⁴). La pression politique, plus ou moins explicite, ainsi exercée sur le chercheur, peut impliquer l'émergence de compromis (négociation à la demande des acteurs, entrée sur le terrain, sortie du terrain). Cette dimension peut accroître d'autant plus le lien du chercheur à son terrain d'expérimentation. Ce sont ces implications méthodologiques spécifiques à notre recherche que nous nous proposons d'exposer ci-après.

Plusieurs dimensions devront être intégrées dans notre démarche réflexive pour prendre le plus de recul possible par rapport aux différents référentiels qui interviennent dans notre construction de recherche (le chercheur, sa relation au terrain, le choix des outils pour observer et analyser, etc.). Ces aspects spécifiques à notre travail sont traités dans la section suivante.

¹¹⁴ Certains travaux de ce type peuvent aussi se réaliser sans en informer l'organisation ou les acteurs concernés par l'étude comme Wallraff (1986) journaliste allemand qui a vécu sous l'identité d'un turc ou Eirenreich (2003) sociologue américaine qui a étudié sur les *working poor* les travailleurs avec des salaires très bas.

4) La réflexivité : un enjeu au cœur de l'animation de notre recherche

Cette section se propose d'exposer l'enjeu réflexif à travers les implications méthodologiques induites par notre objet de recherche et notre posture épistémologique. L'objectif ici est donc de présenter les principales réflexions qui ont animé le chercheur à prendre le recul nécessaire sur son objet de recherche. Autrement dit, on cherche à préciser et à qualifier le degré d'appartenance du chercheur à son terrain d'enquête (Adler and Adler, 1987).

L'exposition de ces réflexions a pour but de partager les moyens que nous nous sommes donnés pour garantir la fiabilité et la scientificité de notre démarche. Nous détaillerons ici quatre aspects qui nous semblent essentiels pour bien appréhender les enjeux réflexifs de notre recherche. Tout d'abord nous aborderons la question de la proximité du chercheur à son terrain et de la non neutralité qu'elle induit. Nous ferons ensuite l'analyse des places sur le terrain entre chercheur et acteurs. Nous traiterons de la réflexion du chercheur et de son propre regard sur l'organisation qu'il étudie. Enfin, nous conclurons avec le cadre méthodologique que nous avons mis en place pour gérer ces enjeux réflexifs.

Ces éléments de réflexion inhérents à nos choix méthodologiques, sont exposés ici. Par souci d'alléger la lecture et la compréhension de notre analyse, nous ne reprendrons pas ces éléments lorsque nous ferons l'étude des situations. En revanche, ces éléments ont bien été intégrés à toutes les étapes de notre travail depuis la production des données jusqu'à l'analyse et à l'élaboration des résultats.

4.1) La question de la distance entre le chercheur et le terrain ou l'impossible neutralité

La relation du chercheur à l'organisation doit aussi se regarder dans le temps, selon Girin (1989), car le temps de recherche et le temps de l'organisation ne sont pas les mêmes. Il peut y avoir des changements au sein du cas qui sont susceptibles de dévier la recherche de ses objectifs initiaux ou de proposer un contexte nouveau à l'analyse ou de nouvelles situations à intégrer à la démarche. L'opportunisme méthodique, dont le chercheur doit faire preuve, peut être pris à la fois comme une opportunité à saisir (capacité d'adaptation à de nouvelles

situations) et comme « *un objet d'analyse des évolutions de méthode au même titre que les évolutions de situations* » (Raulet-Croset, 2003).

Dans notre cas, le chercheur est issu du terrain, il a donc un rôle préexistant au sein de l'organisation qu'il cherche à étudier. Nous sommes selon Chanlat (2005) dans le cadre d'une « observation participante complète ». Le lien est donc très fort entre le chercheur et son terrain. Le chercheur n'a pas besoin d'être introduit sur le terrain, il est connu des acteurs. Il a fallu toutefois introduire son nouveau rôle et le justifier. On peut considérer que l'apparition de ce nouveau rôle a peu perturbé le système. En revanche, le retrait du praticien, c'est-à-dire une intervention plus faible entre le praticien (devenu chercheur) et le terrain a eu un impact sur le système observé. En effet, une partie de ses fonctions est restée vacante ou a été partiellement remplie par d'autres.

Le seul moyen de prendre en compte ces relations de dépendance et/ou neutralité est de gérer le déséquilibre dans la relation entre le chercheur et les acteurs (Zonabend, 1985). Cette non neutralité doit donc être utilisée dans l'analyse¹¹⁵. Dans notre cas elle aura été prise en compte particulièrement lors de la réalisation des entretiens¹¹⁶ et régulée spécifiquement dans le comité de recherche action.

4.2) *L'analyse des places sur le terrain : chercheur et acteurs*

Nous nous proposons d'analyser la place du chercheur vis-à-vis de son terrain. La place du chercheur a été perçue différemment selon les acteurs. Le chercheur a conservé symboliquement la même place (statut, bureau, etc.). Le changement de place s'est opéré dans son rôle et ses attributions essentiellement. Cette perception a été différente pour les salariés et les bénévoles.

¹¹⁵ Girin (1989) précise que la position d'extériorité scientifique est difficilement viable, car les acteurs savent que le contenu de la recherche une fois public peut être utilisé par d'autres lorsque le chercheur est « sorti » du terrain.

¹¹⁶Ces précautions seront détaillées dans le chapitre 6.

Les bénévoles opérationnels étant plus distants¹¹⁷ du siège, ils n'ont pas perçu de changement. Pour eux, le chercheur est resté un membre de la direction dédié à l'activité bénévole avec qui ils ont l'habitude de travailler.

Pour les salariés, ce changement de rôle a été plus significatif. Dès le départ du travail doctoral, le chercheur a cantonné et cloisonné, sur le plan temporel et spatial, ses temps de travail dédiés à la recherche¹¹⁸ et à des activités plus opérationnelles au sein du cas. Ainsi, des « temps d'absence » étaient visibles des salariés, le changement de rôle a donc été perçu au moins dans cette dimension. En revanche, la teneur des activités doctorales semble avoir été appréhendée de manière assez floue par les salariés, la partie de pure recherche étant une activité plus solitaire et plus discrète que la partie opérationnelle d'implication du chercheur auprès des bénévoles.

Pour les salariés dirigeants et les bénévoles dirigeants, ce changement a été formel dès le départ, étant donné qu'ils ont validé en amont le projet de recherche. C'est avec ces deux types d'acteurs que la familiarité est la plus forte. Ce point sera d'ailleurs soulevé lors des entretiens semi-directifs.

Plusieurs changements au sein des ressources humaines, concomitants au travail de recherche, ont pu avoir un effet sur la place du chercheur¹¹⁹. Il s'agit particulièrement de cadres et de cadres dirigeants. A la sortie de ces changements, on peut considérer que le cadre de travail du chercheur a favorisé la distanciation (Bouvier, 1989) de ce dernier avec son objet de recherche.

Cette question de la place du chercheur dans le terrain de recherche, qu'elle soit celle que les acteurs lui donne, celle qui lui est formellement donnée, ou encore celle que le chercheur s'est constituée, a un impact sur les relations entre les protagonistes et le type d'information qu'ils vont échanger. L'« accès complet aux connaissances et interprétations des différents acteurs » doit intégrer cette dimension de la place du chercheur et des acteurs, quand bien même cette compréhension des rôles et la prise de recul qu'elle nécessite reste difficile (Girin, 1981).

¹¹⁷Ils sont nombreux à être sur des territoires très éloignés du siège. Ils ne rencontrent donc les salariés du siège qu'une fois par an à l'occasion des Chapterdays pendant deux jours. Factuellement pour eux la présence du chercheur reste donc la même dans la mesure où il participe à ces deux journées. Les seuls éléments tangibles de changement sont le courriel les prévenant de la démarche et des possibles invitations à réaliser un entretien avec le chercheur, et ceux qui ont effectivement fait une interview avec lui.

¹¹⁸Ce point a été explicité p 162.

¹¹⁹Un cadre ayant un rôle avec l'activité bénévole est parti (2012), un poste de directeur général est créé (2013) ainsi qu'un poste de responsable de service qui aura pour partie la charge d'assurer le développement de l'action en territoire dont les bénévoles (2014).

Dans notre cas, la place du chercheur a favorisé l'« accès total » aux informations. En tant que cadre dirigeant, il a eu accès à tous les documents et à toutes les personnes de l'organisation sans autorisation préalable. Son statut a aussi pu générer un biais fort dans la transmission d'information ou dans la tentative de certains acteurs de nuancer leurs propos. Nous pensons cependant que ce biais, dans notre cas d'étude bien spécifique, a été assez faible, le cœur de notre objet de recherche se concentrant en premier lieu sur la perception des bénévoles.

Ceux qui ont pu générer le biais le plus fort, directement lié à leur fonction, nous semblent être les salariés. Ils ont en effet un lien de subordination direct avec le chercheur, quand bien même ce dernier a un détachement partiel de fonction pour réaliser la recherche. Or, le sujet d'étude et les questions posées par le chercheur ne les impliquent pas directement (ni la personne interviewée ni ses collègues). Ainsi le sujet de l'étude se prêtait peu selon nous à une autocensure des salariés.

Pour les bénévoles opérationnels, l'enjeu est autre : le sujet les concerne directement. Il y a donc un enjeu direct pour eux à essayer d'influer, de présenter les éléments sous un angle qui pourrait leur sembler plus pertinent à mettre en valeur, etc. Nous avons pris des précautions lors des entretiens particulièrement vis-à-vis des bénévoles opérationnels¹²⁰. Par ailleurs, pour eux, le rôle de chercheur est resté plus confidentiel, on peut donc imaginer qu'ils se soient exprimés avec sincérité et une certaine décontraction.

L'essentiel de notre travail sur les entretiens pour palier le biais lié à la fonction aura été d'élaborer un guide d'entretien assez libre. En revenant sur l'engagement initial de la personne (ses croyances, ses motivations, ses valeurs), ce recentrage préalable favorise une expression plus personnelle, comme repartir sur l'historique des situations, les souvenirs, et laisser une expression assez libre. L'objectif étant de mettre la personne à l'aise et dans un état d'esprit ouvert favorisant, ou voulant favoriser, une expression « sincère ». Nous redoutions qu'une approche trop « cadrée » du chercheur dans le cadre de l'entretien avec des questions trop ciblées stimule des réponses très caricaturales. L'enjeu de notre travail étant de comprendre certaines subtilités, nous avons laissé une place à une forme d'improvisation mais dans le cadre d'un guide d'entretien néanmoins bien spécifique.

¹²⁰ Nous verrons ce point dans le chapitre 6. Nous avons apporté une attention particulière sur les lieux d'entretien et la posture du chercheur (choix du discours, banalisation de la démarche, intérêt d'un témoignage personnel).

4.3) *Réflexion sur le propre regard du chercheur sur le terrain*

Nous souhaitons ici nous attarder sur le regard du chercheur vis-à-vis du terrain. Cette réflexion a été présente avant même le démarrage du projet de recherche. Le praticien s'interrogeait sur la pertinence de conduire lui-même cette étude. Comment peut-on étudier objectivement un phénomène dont on est acteur et sujet ? Au-delà de l'enjeu réflexif que nous avons abordé, il y a aussi la personnalité du chercheur, ses propres croyances, son vécu et les représentations qu'il s'est construit dans son expérience professionnelle au sein du cas. Il s'agit bien de prendre en compte la « personnalité individuelle » et la « personnalité sociale » du chercheur (Girin, 1981). Cette réflexion et ces éventuels investissements affectifs (Devereux, 1980), nous a habité tout le long de ce travail de recherche et fut assez stimulante. C'est notamment cette réflexion qui a abouti à la création d'un comité de recherche action ; cet espace de discussion favorisant et formalisant la distanciation du chercheur et le regard des autres acteurs sur son discours tout le long du travail. Le chercheur est un praticien qui a perçu une limite personnelle et organisationnelle dans la capacité de développement de l'activité bénévole au sein d'une association qu'il a contribué à professionnaliser. La croyance de départ du praticien peut être assimilée au sentiment de développer une organisation associative par les salariés pour les salariés, et ce faisant peinant à partager les bénéfices de ce développement auprès de l'activité bénévole dont il a la charge. Il lui semble quelque fois que certaines actions mises en place sont peut-être même susceptibles de nuire à l'action bénévole comme la mise en place de contrat avec ces derniers. Ainsi une attention particulière a été portée sur deux biais possibles :

- faire en sorte que le chercheur (salarié) n'exprime pas une forme de fidélité inconsciente et une empathie trop forte pour les salariés dont il partage les conditions de travail et le quotidien,
- mais aussi assurer une fidélité envers les bénévoles, là où le chercheur pourrait être trop compatissant afin de rectifier les travers éventuels d'une organisation et de servir sa croyance originelle.

Cette double attention a guidé notre travail lors de la réalisation des entretiens, de l'analyse et de la délicate interprétation des situations.

Le comité de recherche action aura eu, tout au long de ce travail, la vertu d'exercer un « réétalonnage » dans l'analyse et l'interprétation du chercheur quand cela était nécessaire. Ce

sont bien les conditions d'exercice de notre démarche ethnographique qui nous ont conduit à maîtriser la production de nos construits de recherche qui fonde notre démarche constructiviste (Arnaud, 1996).

4.4) *Le cadre méthodologique : une garantie de moyen*

Dans notre recherche, il existe des risques de biais importants que nous avons déjà soulignés. Ainsi, nous avons mis en place ce que nous avons appelé un cadre méthodologique, qui vise à réguler les éventuels déséquilibres générés par nos postulats de départ et les types d'interactions en jeu dans cette recherche. Girin (1990) propose de mettre en place un triple dispositif : une instance de gestion, une instance de contrôle et une mémoire de la recherche. L'objectif de ces instances est de garantir à la fois une traçabilité et une transparence de la démarche du chercheur pour le terrain de recherche et pour le chercheur lui-même (Benghozi, 1990).

C'est ce type de précautions qui a été prise dans le cadre de notre recherche.

L'instance de contrôle est composée d'universitaires, de pairs du chercheur : c'est le cas du comité de pilotage qui s'est réuni à trois étapes clés de la recherche (l'élaboration du cadre conceptuel, du dispositif méthodologique, des résultats). Cette instance a un rôle de validation de la recherche. En plus du comité de pilotage, le chercheur a pris soin de présenter à trois reprises aux étapes clés évoquées ci-dessus, l'avancée de ses travaux aux chercheurs de son laboratoire¹²¹. Cet exercice de confrontation à des questionnements quelquefois très ouverts a favorisé un travail d'affirmation du périmètre de recherche et de la stratégie choisie. Il a aussi souligné les faiblesses et les biais à bien maîtriser dans ce travail. Nous avons aussi rencontré des auteurs en lien avec notre objet de recherche Matthieu Hély et Michel Chauvière. Ces rencontres ont aussi nourri notre réflexion.

L'instance de gestion au sens de Girin doit comporter des personnes représentatives de toutes les fonctions de l'organisation et être un organe d'expression des logiques des différents acteurs. Selon lui, la règle du jeu consiste à négocier toutes les phases et les moments clés, particulièrement l'investigation du terrain avec les acteurs. C'est ce que nous avons entrepris avec la création du comité de recherche action. Ce comité nous a permis de confronter, à

¹²¹ Les trois présentations au CREG ont eu lieu les 03/10/2013, 19/02/2015 et 22/09/2016.

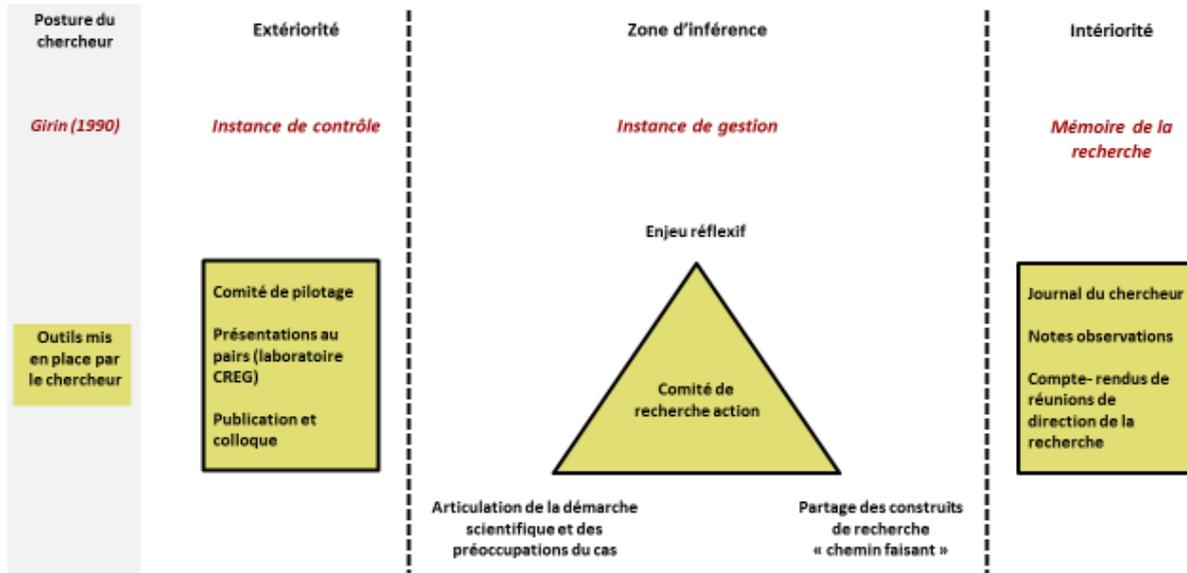
différentes étapes, nos construits de recherche au point de vue de ces différents acteurs. Cet espace de discussion permettait notamment de réguler le positionnement du chercheur dans son terrain de recherche et de formaliser dans un cadre défini la réflexivité de notre démarche de recherche. Il a aussi permis de gérer spécifiquement la bonne articulation de la démarche scientifique, des enjeux et des préoccupations d'ordre plus opérationnel propres au cas. Les quatre rencontres organisées ont aussi permis un échange formel et régulier d'information sur l'évolution du travail de recherche. Ce partage sur les construits de recherche « chemin faisant » aura aussi grandement contribué à l'appropriation des connaissances produites par les acteurs, incarnant ainsi la maturation d'une réflexion collective. En parallèle de ce comité, le chercheur aura aussi pris le soin de communiquer de manière plus vulgarisée les étapes de son travail aux salariés et aux bénévoles de l'association. Ces échanges directs favorisant aussi la dimension réflexive de la démarche.

La « mémoire de la recherche » est une formalisation des avancées du chercheur, de ses impressions, de ses questionnements, des étapes qui ont jalonné la construction de son objet de recherche. A ce titre, nous avons formalisé plusieurs supports. Un cahier de recherche qui a repris l'ensemble des questionnements, des impressions du chercheur. Nous avons noté tout ce qui a relevé de l'observation participante¹²² en lien avec notre sujet de recherche sur un autre support. Nous avons consigné tous les comptes rendus de réunion avec les directeurs de thèse (entrevues, courriels, échanges téléphoniques). Nous avons également résumé les retours des « informateurs clés » et plus largement d'acteurs du terrain¹²³ conformément aux conseils de Chanlat (2005) : « [...] *il faut que le chercheur maintienne la bonne distance et qu'il ait recours à des vérifications régulières pour éviter que ce qu'il a pu noter soit le produit de ses projections. Il faut donc avoir le réflexe de valider continuellement les données recueillies auprès non seulement des informateurs clés, mais aussi d'autres informateurs voire d'autres collègues* ». Ce matériau nous a aidé tout le long du travail pour remettre en perspective certaines situations et le positionnement de certains acteurs, souligner d'éventuelles contradictions entre ce que nous avons pu lire ou entendre lors des entretiens. Cela a aussi servi à mesurer la capacité de distanciation par rapport à l'objet de recherche et donc mesurer notre propre capacité à gérer la réflexivité de notre travail.

¹²² Notes prises lors de réunions, de discussions informelles, d'échanges téléphoniques, etc.

¹²³ Il peut s'agir des membres du comité de recherche action sur certaines parties spécifiques, mais aussi d'autres personnes de l'association qui sont concernées ou non par le sujet sur lequel le chercheur veut un retour. Nous avons aussi eu recours à cette méthode pour « valider » les souvenirs du chercheur sur certains événements ou situations qu'il a vécus et qu'il aurait pu déformer.

Figure 12 : Cadre méthodologique de notre recherche selon Girin (1990)



Notre méthode demande une réflexivité constante afin d'éviter que la production du chercheur ne soit le résultat de ses projections. Comme le dit Wacheux (2005), la validité en qualitatif s'exprime par une exigence de moyens plus que de résultats. A travers la création et l'articulation de ces trois instances c'est une obligation de moyens que nous nous sommes donnée. Elles ont été déterminantes dans toute la construction de notre objet de recherche et l'élaboration de nos résultats.

Conclusion chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'ensemble de la démarche qui nous a conduits, de notre questionnement de praticien à la construction de notre objet recherche et à l'émergence du rôle de chercheur. Notre cheminement et la posture épistémologique induite nous ont amenés à définir un cadre méthodologique qui nous a permis de conduire et d'animer notre recherche. En effet, la dimension ethnographique de ce travail a aussi donné un rôle aux acteurs clés du cas notamment dans le comité de recherche action.

Nous nous proposons dans le chapitre suivant de présenter le cas, les acteurs qui le constituent et l'histoire de la professionnalisation. Ces éléments sont les matériaux primaires de notre recherche. Il était pour nous important de préciser notre cadre méthodologique préalablement à la présentation du cas. En effet, la lecture du cas effectuée par le chercheur, étant donné son lien avec le terrain, est déjà en soi un élément de discussion réflexif. Il nous semblait donc nécessaire d'éclairer le lecteur afin que sa lecture puisse intégrer cette dimension spécifique à notre recherche.

Chapitre 5. La description détaillée du cas

Introduction chapitre 5

Ce chapitre se propose de plonger au cœur du cas que l'on souhaite observer. Il a vocation à permettre au lecteur de comprendre le fonctionnement du cas sur le sujet qui nous intéresse. La progression dans la présentation du cas va nous permettre pas à pas d'exposer et de formaliser l'histoire de sa professionnalisation. L'objectif sera donc d'appréhender la dimension spatiale du cas, sa disposition organisationnelle, son positionnement juridique et symbolique. Il doit nous permettre de bien identifier les actants présents sur le site, c'est-à-dire tous les éléments significatifs du champ : acteurs humains ou éléments non humains (la structure, les ressources, les relations, les dispositions réglementaires, etc.). Cette étape doit répondre à deux contraintes indispensables à l'étude de cas (Yin, 2013) : l'inscription de ce que l'on souhaite observer dans une chronologie et une phase de préalable problématisation de nos thèmes de recherche qui s'expriment au sein du cas.

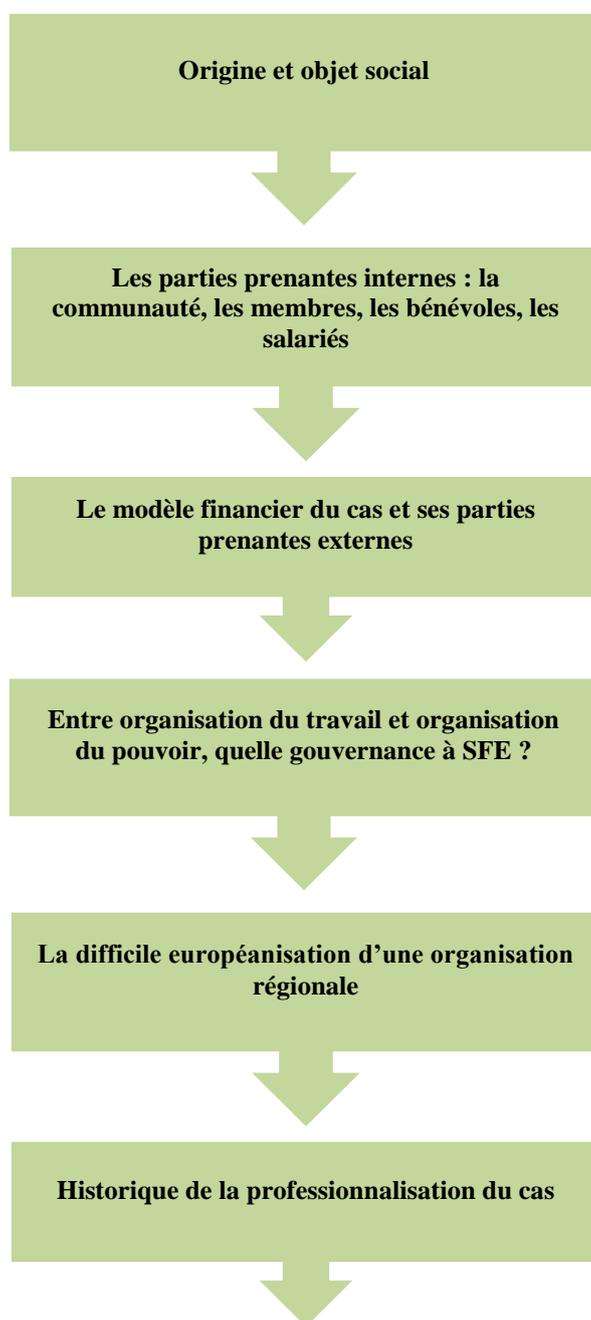
Nous commencerons par traiter de l'origine et de l'objet social du cas. Ces éléments constitutifs et contextuels sont nécessaires pour appréhender le positionnement social, politique et culturel de SFE.

Ensuite, nous aborderons les différentes parties prenantes internes de SFE et nous serons là au cœur de notre thème de recherche. Cette partie permettra de mieux connaître les différents acteurs, leurs rôles et leurs places au sein de l'association. Nous commencerons à voir les différentes articulations managériales « officielles » et « réelles » entre salariés et bénévoles particulièrement.

Puis, plusieurs sections traiteront d'autres éléments susceptibles d'éclairer notre objet de recherche comme le modèle financier du cas, la question de l'organisation du pouvoir à SFE, le contexte européen d'exécution de sa mission qui est un enjeu de taille dans la gestion des bénévoles notamment.

Nous concluons ce chapitre par une présentation synthétique et graphique de la chronologie du cas.

Figure 13 : Logique d'articulation du chapitre 5.



I. Origine et objet social

1) *La genèse*

SFE a été créée en 1990 à l'initiative du triple champion du monde de surf Tom Curren. SFE est l'émanation européenne de l'ONG américaine Surfrider Foundation.

Ce mouvement associatif est né aux États-Unis en Californie, en 1985 à l'initiative des surfeurs pour protéger leurs espaces de pratiques nautiques. En effet, les espaces littoraux et les plages sont l'objet de fortes pressions anthropiques aux États-Unis, qui altèrent ou empêchent les pratiques nautiques comme le surf (rejets polluants, aménagements et artificialisation des côtes, accès aux plages, etc.). Ainsi la « communauté » de surfeurs se regroupe pour défendre ses intérêts et crée l'organisation Surfrider Foundation. Ce type d'organisation est dit « grassroots » aux États-Unis.

Smith (2000) propose une définition de « grassroots associations »: « *locally based, significantly autonomous, volunteer-run, formal nonprofit (i.e., voluntary [third sector, civil society]) groups that manifest substantial voluntary altruism as groups and use the associational form of organization and, thus, have official memberships of volunteers who perform most, and often all, of the work/activity done in and by these nonprofits.* »

Pour reprendre son propos, il s'attache à décrire ces organisations comme des groupes basés localement, dotés d'un degré d'autonomie significatif, gérés par des volontaires, dans des structures à but non lucratif. Ces groupes produisent une action à caractère altruiste conséquente. Ils sont organisés en forme associative et ainsi peuvent enregistrer l'adhésion officielle et formelle des volontaires qui produisent la majorité et souvent l'intégralité du travail conduit dans le cadre de ces associations et par ces associations.

L'initiative en Europe est lancée dans le golfe de Gascogne, où la culture du surf se développe, sur une zone allant du département des Landes en France jusqu'à la Deputación de Biscaia dans la région autonome Euskadi en Espagne. Le mouvement prend naissance à Munakos sur la côte

basque espagnole lors d'une compétition de surf. Cet évènement rassemble une « communauté » de surfeurs qui décident de créer l'association « Planète Surf Initiative ». Ce projet comprend des membres de Surfrider Foundation, qui sous l'insistance du siège américain, proposent de prendre le même nom, l'objet social étant le même. Ainsi naît, Surfrider Foundation Europe.

Il est à noter que le mouvement européen qui fait l'objet de cette recherche est issu d'une culture et d'un modèle de travail nord-américain et que la structure mère européenne voit le jour avec un dépôt de statuts en France en 1990. Le siège européen de SFE a donc un statut juridique « association loi 1901 » de droit français.

2) Objet social de SFE entre protection de la nature et protection des usagers

2.1) Objet statutaire

L'association ainsi créée rassemble des bénévoles qui décident de s'organiser pour mener des actions de protection du littoral visant à préserver leurs espaces de pratiques nautiques et l'usage de ces pratiques.

Selon ses statuts, SFE a vocation à « ***la lutte contre les pollutions, la défense, la sauvegarde, la mise en valeur, la gestion durable de l'océan, du littoral, des vagues et de la population qui en jouit.*** ».

2.2) Un positionnement original dans le paysage des ONG de protection de l'environnement

La spécificité de SFE est le type de bénévoles qu'elle peut attirer de par sa mission et son objet statutaire. SFE est une association de protection de l'environnement littoral qui prend en compte la protection de la nature et des usagers. Cette deuxième dimension lui confère un caractère très

spécifique dans le milieu des associations de protection de la nature qui n'ont pas toujours vocation à concilier le bien être du milieu et celui de l'utilisateur. En effet, traditionnellement, on rencontre des associations de protection de la nature ou des associations ayant vocation à préserver un usage (sportif, récréatif, culturel, etc.), donc des usagers. Cette spécificité la place de fait comme une organisation ouverte à la médiation et à la concertation, ce qui laisse une large place à l'intervention et l'action, car elle est dans la construction et la proposition de solutions. Ainsi, la dimension anthropocentrée de son projet associatif la rend attractive pour le public. Nous verrons d'ailleurs dans la partie sur les bénévoles que SFE a plus de demande que sa capacité à accueillir cette offre de travail volontaire.

2.3) *Entre militantisme et concertation : diversité des leviers d'action au risque d'avoir un positionnement inaudible*

Notre cas d'étude déploie une large palette de moyens d'action, à partir du moment où ils restent sous le coup de la légalité. Ainsi pour conduire sa mission, SFE peut utiliser des leviers d'action aussi variés que la sensibilisation, l'éducation, la concertation, la protestation, la revendication, l'action en justice, ou encore les actions de lobbying.

Cette diversité d'actions peut rendre son positionnement confus et difficilement compréhensible pour des acteurs externes (partenaires, bailleurs, etc.) mais aussi pour ses parties prenantes internes. Ce positionnement souple lui confère la possibilité de ne pas adopter de position de principe et de rester ouverte aux spécificités de chaque territoire ou de chaque problématique environnementale rencontrée. On peut considérer cette organisation comme ayant une approche pragmatique, souhaitant opérer plutôt dans une logique de cas par cas¹²⁴.

Cette posture limite la capacité pour l'organisation de formaliser ses positionnements à l'attention des bénévoles, qui dans toute l'Europe prennent des positions au nom de l'association. Ainsi, elle confine l'association dans une organisation assez centralisée. On peut souligner ici le paradoxe potentiel entre une culture « grassroots » et une gestion centralisée. Ce point sera perçu dans l'analyse des situations et sera une limite dans le modèle

¹²⁴ Lors de l'élaboration de son plan stratégique 2015-2017, on trouve un document sur l'identité de SFE qui reprend ces principales idées. Ce document est présenté en annexe n°6.

d'organisation, selon qu'on le considère du point de vue des bénévoles ou de celui des personnes qui assurent le pilotage de SFE.

SFE a adopté une approche au cas par cas pour déterminer ses positionnements. **Cette posture pragmatique semble la limiter dans sa capacité à formaliser ses positionnements à l'attention de ses relais locaux bénévoles. La non formalisation de ses positionnements l'amène à conserver une forme de gestion de la décision très centralisée qui peut s'opposer à une logique de travail inscrite dans une culture « grassroots ».**

2.4) *Le statut juridique de SFE*

Comme nous l'avons vu, le siège européen de SFE a un statut d'association loi 1901 français. Le fonctionnement de l'association est fonction des statuts¹²⁵. Les administrateurs élus par les adhérents composent le conseil d'administration qui mandate, le président, le(s) vice(s) président(s), le trésorier et le secrétaire. Le conseil d'administration ainsi constitué assure la politique et l'orientation du projet associatif et mandate l'équipe exécutive salariée pour conduire les opérations.

L'association dispose d'un certain nombre d'agrément institutionnels nationaux tels que : association agréée d'éducation populaire, association agréée de protection de l'environnement, etc. Ces agréments sont français et ils reconnaissent le travail d'une organisation de droit français. Les antennes locales françaises peuvent donc se prévaloir de cette reconnaissance institutionnelle.

Les différentes émanations bénévoles qui s'impliquent au côté de l'association en Europe en dehors du territoire national français n'ont pas d'existence juridique locale ou nationale. Seul un statut d'association espagnole a été créé au début des années 2000 lorsque l'association a créé un bureau à San Sebastian (Gipuzkoa, Espagne). Il y a deux antennes aujourd'hui sur ce

¹²⁵ Les statuts de l'association ont évolué au cours du temps, ils sont présentés en annexe n°1 (statuts 2005), annexe n°2 (modification des statuts en 2009) et en annexe n°3 (statuts 2013).

territoire qui sont nouvellement créées. Ces émanations bénévoles pourront alors bénéficier de cette reconnaissance institutionnelle.

Le lien officiel entre le siège européen et les antennes locales est un document contractuel : le « contrat d'engagement des antennes locales » qui invite à respecter la « charte des antennes locales ». Il n'y a donc pas de formalisation juridique systématique en local où se trouve l'émanation bénévole.

SFE a donné son accord en 2014 pour créer une entité juridique en Allemagne. Cette création est liée au fait que l'antenne locale « North Germany » a un nombre d'adhérents supérieur à 100 membres. Conformément aux nouveaux contrats d'antenne, ce seuil passé, l'antenne a la possibilité de demander le dépôt de statuts en local. Les relations juridiques entre cette entité et SFE ne sont pas encore établies et formelles, elles sont précisément en cours d'élaboration autour de ce projet test.

II. Les parties prenantes internes : la communauté, les membres, les bénévoles, les salariés

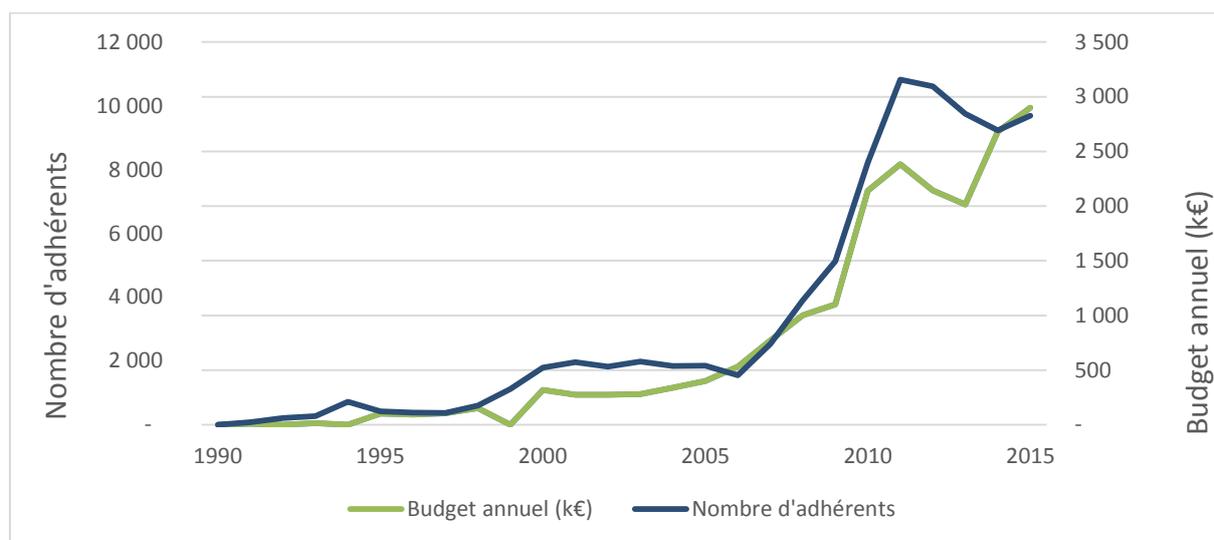
1) La communauté et les membres de SFE

Nous faisons un point ici sur les membres de SFE. Certains éléments de vocabulaire utilisés au sein du cas méritent d'être explicités afin de faciliter la compréhension du lecteur. Il est notamment fait référence, dans l'étude des situations, à la communauté de SFE, aux membres, aux adhérents, aux sympathisants qui rejoignent ou soutiennent SFE.

Au sein du cas, les membres adhérents sont toutes les personnes qui cotisent ou font un don régulier ou occasionnel à l'association. Les membres adhérents ont un droit de vote à l'assemblée générale. L'association a procédé à une augmentation importante de son nombre d'adhérents entre 2007 et 2011 en s'engageant dans des opérations de recrutement d'adhérents dans la rue (cinq au total)¹²⁶. L'association est passée de 1 555 adhérents en 2006 à 10 826 adhérents en 2011 comme en atteste le graphique ci-après.

¹²⁶ On peut souligner à ce stade une originalité du cas. En effet, de nombreuses ONG se lancent dans ces opérations de marketing visant à augmenter leur nombre de donateurs, on peut se rapporter à ce propos aux travaux de Lefèvre (2009). La particularité de SFE aura été de développer en interne ces opérations et de ne pas les sous-traiter à une société à but lucratif comme cela est généralement le cas. Cette pratique a notamment entraîné une augmentation du nombre de salariés non permanents.

Graphique 1 : Nombre d'adhérents et budgets annuels de 1990 à 2015



NB : Nous n'avons pas de données budgétaires pour l'année 1999.

La lecture graphique permet de bien mesurer le changement d'échelle autour de la période 2008-2011.

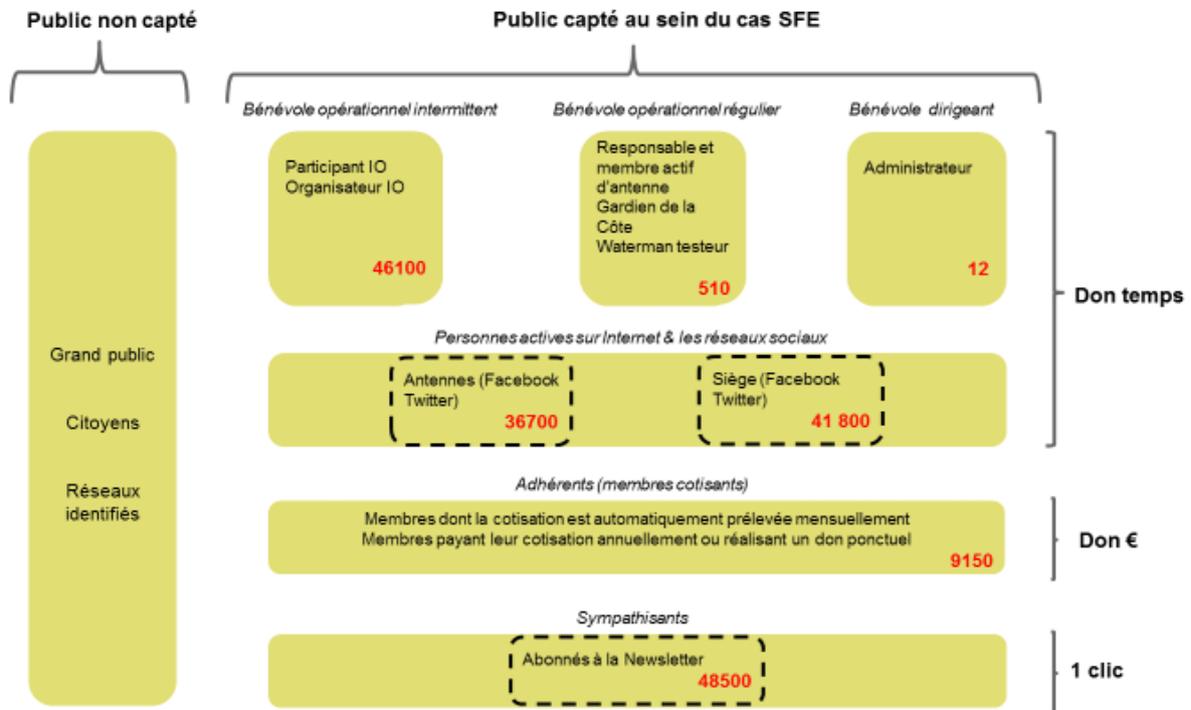
Pour SFE, les sympathisants sont toutes les personnes abonnées à la newsletter de l'association. Ils ne sont pas forcément adhérents.

L'association comptabilise également le nombre de personnes qui la rejoignent via les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, etc.

Les bénévoles sont des personnes qui donnent de leur temps à l'association pour s'investir dans des actions, qu'elles soient sur le terrain, au sein du siège ou des bureaux, ou sur internet. La figure ci-après se propose de représenter ces différents publics « captés » au sein de SFE.

Lorsqu'au sein du cas on parle de communauté, on fait référence à l'ensemble de ces personnes : membres adhérents, sympathisants.

Figure 14 : Répartition des différents publics au sein du cas SFE en fonction du type de leur contribution (don de temps, don d'argent, etc.)



NB: Ces chiffres donnent une idée du nombre de personnes impliquées par catégorie. Bien entendu, une même personne peut se retrouver dans plusieurs catégories. Par exemple, une personne peut être adhérente, membre d'une antenne sur le terrain et être abonnée à la newsletter.

Notre recherche s'est concentrée sur les bénévoles réalisant des actions sur le terrain et dont l'implication a un caractère régulier. Pour alléger la lecture lorsque nous avons fait référence à ces bénévoles dans notre analyse nous les avons appelés les bénévoles opérationnels. Ont également fait partie de notre étude les bénévoles dirigeants qui sont les administrateurs élus par les adhérents.

La partie suivante se propose de revenir sur ces différentes formes de bénévolat au sein de SFE.

2) De la contribution éphémère à l'engagement long terme : les bénévoles de SFE

SFE rassemble de nombreux bénévoles avec des types de contributions assez variées. Nous nous proposons ici de présenter ces différentes formes de bénévolat dans la mesure où elles feront l'objet de notre analyse par la suite. Nous allons particulièrement présenter les bénévoles du siège ou des bureaux, les bénévoles sur le terrain qui font des actions au nom de l'association et les bénévoles dirigeants qui sont les bénévoles élus par les adhérents.

2.1) Les bénévoles du siège ou des bureaux salariés

Les bénévoles du siège ou des bureaux salariés sont des personnes qui viennent donner de leur temps auprès de l'équipe salariée. Ils ne sont pas à proprement parler sur le terrain, à la rencontre du public ou des acteurs locaux. Ce sont le plus souvent des personnes qui ont une compétence technique bien spécifique qui est mise à disposition de l'association. Au sein de notre cas, on trouve généralement des traducteurs, des graphistes, des informaticiens. SFE a quelquefois fait appel à des missions de mécénat dans le cadre de partenariats qu'elle peut avoir avec certaines entreprises. Ce type de bénévolat n'a pas fait l'objet de notre étude. En effet, il ne présente pas vraiment d'enjeu par rapport à notre question de recherche et il reste assez marginal en nombre au sein du cas. S'il est vrai que la proximité de ces contributions de travail volontaire, au côté des salariés, contribue à accroître la diversité des formes de travail et de leur hybridation dans le secteur associatif, elle n'est pas significative au sein du cas pour être traitée dans une de nos situations.

2.2) Les bénévoles sur le terrain : les bénévoles opérationnels

Nous abordons ici le type de bénévolat qui est le cœur de notre objet d'étude. En effet, il s'agit de bénévoles qui sont sur le terrain et qui réalisent des actions au nom de l'association. Ils vont à la rencontre du public, ils peuvent interagir avec les acteurs locaux, et en fonction du degré

d'autonomie qui leur est donné, lever des fonds, développer des formes de partenariats, etc. Ces bénévoles sont appelés dans notre étude les bénévoles opérationnels. Les principaux réseaux de bénévoles opérationnels de SFE qui feront l'objet de la recherche sont :

- réseaux d'antennes SFE (groupes constitués représentant officiellement l'association sur le terrain ayant l'autorisation d'utiliser le nom « Surfrider Foundation Europe »),
- réseaux « Gardiens de la côte » (constitués de personnes morales, personnes physiques), qui interviennent sur (ou contre) des projets affectant l'environnement du littoral,
- réseaux « waterman testeurs » (constitués de personnes morales, personnes physiques), qui prélèvent des échantillons d'eau de mer que SFE se charge de faire analyser.

Ces bénévoles sont ceux qui ont une activité la plus régulière au sein de l'association. Ce sont particulièrement ceux qui sont le plus « exposés » à la question de la professionnalisation notamment. Nous reviendrons sur ce point dans la méthodologie et le choix de l'échantillon de personnes interviewées.

Les réseaux suivants ne font pas l'objet de notre étude car moins confrontés à la professionnalisation au sein du cas :

- réseaux éducation (constitués de collèges, lycées, centres de loisirs, centres d'aide par le travail,...),
- réseaux sportifs (constitués de clubs, écoles, fédérations nationales, fédérations régionales,...),
- réseaux étudiants (constitués d'écoles d'ingénieurs, universités,...),
- réseaux de la e-communauté (constitués de personnes actives via les réseaux sociaux et les nouvelles technologies).

2.2.1) Les « waterman testeurs »

Les bénévoles « waterman testeurs » sont des personnes qui réalisent des prélèvements d'eau dans le cadre de projets de suivi de la qualité de l'eau portés par l'association. Les prélèvements sont récupérés par un salarié qui se charge de les faire analyser. Le salarié organise en fin d'année une restitution des données aux bénévoles. Ainsi, le salarié et les bénévoles se rencontrent au moins une fois collectivement et de manière individuelle à fréquence

hebdomadaire. Le rôle de chacun est clair et complémentaire. Le bénévole, dans ce cas, est totalement intégré dans le projet.

Ces projets sont majoritairement financés par des institutions publiques qui ont un important droit de regard sur les données collectées.

Nous sommes plutôt ici dans le cas d'un projet très encadré et très professionnalisé comme nous le verrons lors de l'étude des situations¹²⁷.

2.2.2) *Les « Gardiens de la côte »*

Dans le cadre de son programme « Artificialisation des côtes et impact du changement climatique », l'association conduit le projet « Gardiens de la côte ». Fondé sur le volontariat, « Gardiens de la côte » constitue un projet d'actions concrètes invitant chaque citoyen à s'impliquer dans la protection du littoral près de chez lui, afin de lutter contre tous les types de menaces agressant les écosystèmes côtiers. À travers ce projet, l'association autorise une personne (personne physique ou personne morale) à utiliser son nom pour réaliser des actions d'opposition ou de transformation de projets d'aménagement du littoral.

Il y a tout un parcours d'étude des demandes au sein du cas avant que SFE n'accepte le dossier et le labélise « Gardiens de la côte ». Ce parcours vise à vérifier la pertinence du dossier par rapport aux statuts de SFE, le positionnement et la tactique choisis (action de protestation, de concertation, action juridique, envers quel acteur, associé avec quel partenaire) et à tester la motivation de la personne souhaitant s'engager localement.

Cette forme de bénévolat a une dimension très politique. Ce type de projet expose publiquement l'association et le bénévole « Gardien de la côte » assez fréquemment dans des conflits locaux, pouvant générer de l'animosité entre acteurs. Il peut aussi produire une exposition médiatique importante. Il demande de la part de la personne qui s'engage un important investissement et une certaine détermination pour conduire ce type de projet.

¹²⁷ La situation n°14 traitera des bénévoles « waterman testeurs » où nous observerons la singularité de la relation entre salariés et bénévoles dans ce cas.

Les salariés au sein de SFE qui suivent ces projets sont plutôt des environnementalistes. Ces projets impliquent souvent la direction ou le conseil d'administration à certaines étapes clés (prises de positions publiques, actions juridiques). On peut noter qu'il n'y a pas de salarié dédié à 100% au suivi de cette activité. On peut donc qualifier le suivi d'intermittent, puisqu'il est fonction de la disponibilité laissée aux salariés par les autres projets dont ils ont la charge, et de l'envergure du dossier « Gardien de la côte » (impact environnemental, teneur politique ou médiatique). Il n'y a pas de moment de rencontre spécifique avec les « gardiens » si ce n'est, très rarement, à l'occasion d'une manifestation publique, ou un procès.

La conduite de ces dossiers « Gardiens de la côte » s'accompagne majoritairement de tensions avec les acteurs publics qui sont souvent des porteurs de projets d'aménagement. **Ce sont donc des activités de l'association qui sont susceptibles d'être en conflit direct avec certaines institutions**¹²⁸.

2.2.3) *Les antennes*

Les groupes de bénévoles qui ont la plus grande autonomie

Les antennes sont des groupes de bénévoles locaux qui représentent l'association localement de manière pérenne pour réaliser toutes sortes d'action (sensibilisation, protection de l'environnement, etc.). Ce sont les bénévoles au sein de SFE qui, en terme d'autonomie, ont le mandat d'action le plus important. Leur identité dépend souvent de la nature des actions qu'elles développent. On peut trouver, au sein du cas, des antennes qui ont développé un important savoir-faire sur des actions de sensibilisation, et d'autres qui ont développé un savoir-faire plus militant après s'être constituées par exemple sur un dossier « Gardien de la côte ».

Des tailles et des modes organisationnels très variables

La taille de ces groupes locaux est très variable : elle peut aller de deux ou trois personnes à un groupe constitué de près de 30 personnes actives dans le groupe. On peut trouver des

¹²⁸ Nous observerons la relation entre ces différents acteurs lors de la situation n°9.

fonctionnements très organiques et irréguliers ou des fonctionnements assez structurés avec des rôles bien définis, des projets planifiés, des réunions fréquentes, etc.

Une relation contractuelle récente avec SFE

Chaque antenne est liée à l'association via un contrat d'engagement¹²⁹ qui invite à respecter la charte des antennes locales depuis 2009. Tous les ans, les antennes sont invitées à produire un bilan moral et financier de l'année écoulée. Puis, elles peuvent renouveler leur contrat en produisant le plan d'action annuel. Un comité de salariés et de bénévoles dirigeants se réunit pour décider de la nomination des antennes officielles de SFE. Il est intéressant de noter que SFE a plus de demandes de création d'antennes que sa capacité, notamment en termes d'animation, à accueillir ces groupes. Cette dimension fait partie des critères pour décider du nombre d'antennes acceptées au sein de SFE. Dans son contrat, chaque antenne dispose d'un mandat géographique pour réaliser sa mission. Selon les zones en Europe, on peut avoir plusieurs antennes sur un territoire ou une seule antenne dans un pays. Cette grande disparité est liée à la dimension totalement volontaire de création de ces groupes. On peut cependant noter que la moitié de ces groupes sont en France et l'autre moitié répartie dans treize autres pays européens.

Le type d'action des antennes est assez libre et très diversifié

L'association invite les antennes à suivre des campagnes produites par le siège¹³⁰. Elle laisse néanmoins une très large autonomie à ces groupes dans le choix de leurs actions, à partir du moment où ils restent dans le cadre de l'objet statutaire de SFE.

Les antennes ont la possibilité de lever des fonds avec l'accord du siège (ventes de produits à l'effigie de l'association, subventions publiques, partenariats privés). Il est également possible pour les personnes qui deviennent adhérentes de SFE d'attribuer une partie de leur don (30%) à l'antenne de leur choix. L'adhérent dans ce cas n'est pas un adhérent de l'antenne mais de SFE. Cette part financière des adhésions, qui peut être fléchée « antenne », est une part non négligeable de revenus pour les antennes.

¹²⁹ Le contrat d'engagement 2015 est présenté en annexe n°9.

¹³⁰ Le document type qui formalise le plan d'action annuel des antennes est présenté en annexe n°10.

Des salariés dédiés à l'animation exclusive des antennes

Deux salariés sont dédiés à l'animation des antennes, l'un aux antennes françaises et l'autre aux antennes européennes. Ils sont basés au siège de SFE et font le lien avec l'ensemble des services de l'association et les antennes locales. Un service a été créé spécifiquement pour le suivi des bénévoles depuis 2012. Les salariés organisent deux moments de rencontre formels avec les antennes : les ateliers régionaux et la journée des antennes (Chapterdays). Les ateliers régionaux sont, comme leur nom l'indique, destinés à un petit groupe d'antennes qui sont sur un territoire spécifique. Ce peut être une région en France, ou l'ensemble des antennes d'Europe du nord. Les ateliers ont vocation à aborder des sujets en petits groupes facilitant la circulation de la parole. La journée des antennes est le rassemblement de toutes les antennes et d'un grand nombre de salariés (il peut y avoir jusqu'à 100 personnes). Elle a vocation à rassembler tout le monde et à aborder des questions plus stratégiques. Cette journée vise à favoriser des temps d'échanges formels en plénières et aussi informels entre antennes (repas, pauses entre les plénières). Elle privilégie aussi des moments de « team building » dans un objectif de cohésion d'équipe. Ces moments de rencontres peuvent être festifs et très appréciés des bénévoles. Ils peuvent aussi revêtir un aspect conflictuel en fonction des sujets abordés ou non abordés collectivement.

Voici ce que l'on peut trouver à propos des antennes sur le site web de SFE. On pourra noter la très forte valorisation qui est faite de l'apport des bénévoles pour l'association.

Illustration 1 : Extrait du discours institutionnel sur les antennes bénévoles issu du site Internet de SFE

UN RÉSEAU EUROPÉEN DE BÉNÉVOLES

Les réseaux de bénévoles sont la richesse et la raison d'être de Surfrider. En animant les antennes bénévoles locales ou en participant aux campagnes environnementales de l'association, ils sont la force de terrain de Surfrider et assurent un relai local des différents programmes : sensibilisation et éducation, partenariats locaux, etc.

A ce jour, **1700 bénévoles se mobilisent au quotidien** : ils sont répartis au sein de 36 antennes locales dans 14 pays d'Europe.

AZORES VAUCLUSE MARTINIQUE RÉUNION

Source : SFE

Au sein du cas, l'existence des groupes locaux est historique. Leur rôle reste très hybridé et métissé entre professionnalisation et militantisme, corporation et autonomie, relais local et initiateur de projets. Cet équilibre précaire semble perdurer au sein du cas et nous amène à nous interroger sur les raisons de cette étonnante stabilité. Certes, de nombreux événements ou situations, que nous étudierons dans cette recherche, sont révélateurs des difficultés de relation entre l'organisation institutionnalisée et les bénévoles sur le terrain, mais le ciment associatif semble bien présent malgré tout. Nous tâcherons donc de comprendre les raisons de cette cohésion à travers plusieurs situations¹³¹.

Pour conclure sur les bénévoles opérationnels

Ce type de bénévolat d'antennes existe depuis l'origine de SFE. La structure d'origine, Surfrider Foundation aux États-Unis, s'est constituée avec des antennes (Chapters). Aux États-Unis, seul ce type de bénévolat existe. Cela est lié au contexte institutionnel nord-américain et à l'orientation des programmes de travail de l'association dans ce pays, plus orienté vers des

¹³¹ Il s'agit en particulier des situations n°11, n°8 et n°14.

logiques de protestation et de lobbyings locaux. Ces deux dimensions étant étroitement liées, on peut se rapporter aux travaux menés par Simonet (2004). En Europe, le développement simultané de programmes de travail orientés sur des actions de protection de l'environnement d'un côté et des actions d'éducation de l'autre, a favorisé le développement de plusieurs formes de bénévolat. Les « Gardiens de la côte » sont quasi exclusivement axés sur des actions de protection de l'environnement ; les antennes sont sur des actions mixtes, mais globalement plutôt axées sur des actions d'éducation et de sensibilisation du public.

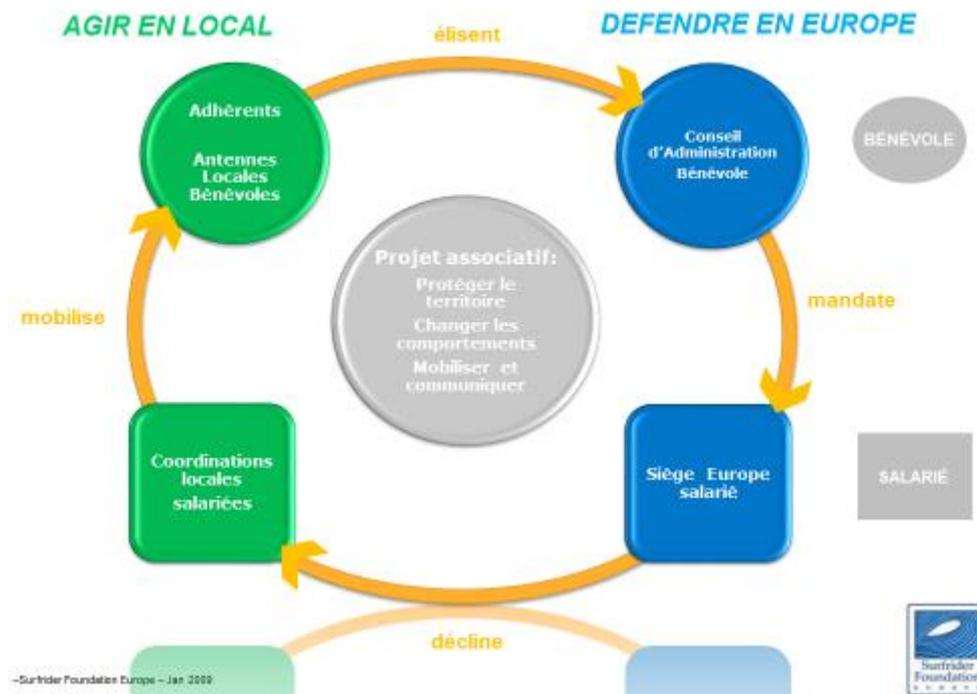
On peut donc retenir que l'on peut trouver au sein du cas plusieurs formes de bénévolat opérationnel qui a des caractéristiques différentes dont le degré de professionnalisation varie. Par souci de simplification, nous avons essentiellement présenté les formes de bénévolat qui seront l'objet de notre analyse.

2.3) *Les bénévoles dirigeants*

Ce sont les bénévoles qui sont élus lors de l'assemblée générale par les adhérents de l'association. Les administrateurs élus composent le conseil d'administration qui décide ensuite qui sera Président, Vice-président, Secrétaire général et Trésorier. Au sein du cas, le conseil d'administration est composé au maximum de 12 administrateurs. Les nouveaux administrateurs sont cooptés par le conseil d'administration. Lors de l'assemblée générale, le CA présente au vote une liste d'administrateurs (en renouvellement de mandat ou pour un nouveau mandat). Ainsi les membres ne peuvent pas voter individuellement pour chaque administrateur. Il n'y a pas de limitation de mandat, un administrateur peut donc se présenter autant de fois qu'il le souhaite à l'élection de l'assemblée générale. Seuls les adhérents votent ; toutes les autres parties prenantes internes de l'association, qu'elles soient salariées ou bénévoles, ne votent qu'au titre d'adhérent si elles le sont. Il n'y a pas de système de collègues ou de représentants.

On peut souligner qu'à partir de 2010, l'assemblée générale et les Chapterdays sont devenus deux moments distincts¹³² générant notamment une perte de lien direct entre les bénévoles dirigeants et les bénévoles opérationnels¹³³.

Figure 15 : Modèle de travail du cas tel qu'il est présenté par SFE en 2009



Source : SFE

Le processus électif au sein du cas est simple et direct. La forme de gouvernance proposée relève d'une forme assez fermée et le vote pour une liste très limitatif dans la marge de manœuvre qu'il laisse aux votants pour choisir ses représentants.

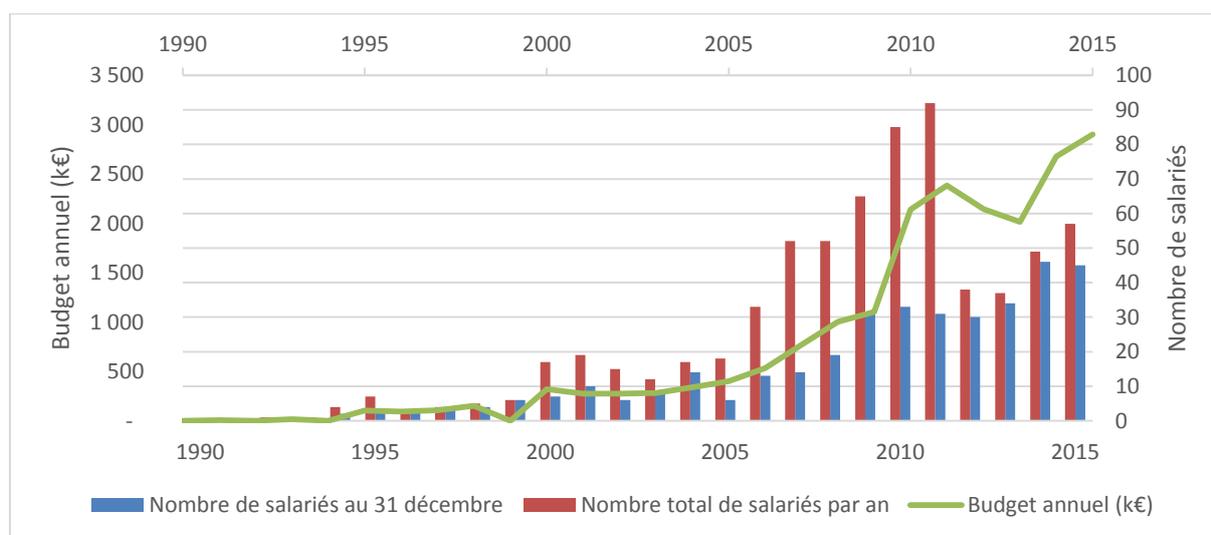
¹³² Ce point fera l'objet d'une situation que nous étudierons dans le chapitre suivant.

¹³³ Nous observerons les effets de cette dissociation sur les bénévoles dirigeants et les bénévoles opérationnels lors de l'étude de la situation n°5.

3) Entre efficacité et inertie : une équipe de professionnels salariés

L'association a intégré des salariés depuis 1994. Ainsi, dès l'origine, elle s'est dotée d'une personne en charge de l'administratif à mi-temps, puis d'un directeur. Comme nous l'avons décrit dans notre revue de littérature, SFE a passé les nombreuses étapes de la professionnalisation qu'ont connues les associations depuis ces trente dernières années. Les dispositifs d'emplois aidés¹³⁴ comme les « emplois jeunes » (dès 1997) et ensuite les CUI (Contrat Unique d'Insertion) et plus tard les CAE (Contrat d'Aide à l'Emploi) auront notamment contribué au développement de la ressource salariée au sein de l'association. Nous proposons ici un histogramme de l'évolution du nombre de salariés¹³⁵ et du budget depuis la création de SFE pour avoir un aperçu de la chronologie de la salarisation.

Graphique 2 : Effectifs salariés et budget annuel de 1990 à 2015



NB : Nous n'avons pas de données budgétaires pour l'année 1999.

¹³⁴ On peut retrouver plus de précisions sur ces différents dispositifs sur le site du ministère du travail <http://emploi-travail.gouv.fr>

¹³⁵ Les données sur les salariés sont issues pour les premières années de témoignages de bénévoles dirigeants et du directeur en poste à l'époque, puis pour la suite des bilans comptables et des registres du personnel (interne et du cabinet comptable)

On peut comprendre ce graphique de la manière suivante :

- l'histogramme bleu correspond au nombre de salariés présents dans l'association au 31 décembre de chaque année. On peut extrapoler et considérer que ce nombre correspond globalement à la masse salariale permanente de SFE ;
- l'histogramme rouge correspond au nombre total de salariés qui ont signé un contrat de travail à SFE au cours de l'année (fût-il d'une journée comme cela peut arriver dans le cadre d'interventions pédagogiques) ;
- on peut considérer que la différence entre le nombre de salariés présents au 31 décembre et le nombre total de salariés par an correspond globalement à la masse salariale variable ou non permanente de SFE.

Ces assertions se vérifient à travers d'autres sources d'information, comme le journal « Planète Surf Initiative » par exemple, ou les organigrammes annuels lors des journées de fin d'année. Notre propos n'est pas d'avoir le nombre exact de salariés permanents et de salariés non permanents mais bien d'avoir une idée de l'évolution de ces volumes depuis 25 ans d'existence du cas. Et c'est bien ce que nous permettent ces données telles que nous avons pu les recueillir et telles qu'elles sont présentées. Ainsi, c'est bien la comparaison de la valeur relatives de ces données qui nous intéresse et non pas leur valeur absolue en tant que telle. Ceci étant clarifié, nous nous attachons à lire maintenant, l'évolution de cette salarisation et d'en comprendre l'histoire en lien avec notre sujet de recherche, à savoir la professionnalisation d'une association.

Les différentes phases de salarisation

Le début de salarisation se situe autour du démarrage du dispositif emploi jeune, autour de 1997, et ne cessera de croître, à l'exception d'une période de flottement de 2002 à 2005 qui correspond à une crise bien spécifique¹³⁶.

On peut immédiatement voir qu'une très forte salarisation a lieu entre 2007 et 2011. Ces années marquent des mouvements de personnels non permanents importants liés au lancement d'opérations de recrutement d'adhérents dans la rue (« street marketing »). Ces opérations mobilisent, en effet, jusqu'à trois équipes d'une dizaine de personnes sur plusieurs sites. Ces

¹³⁶ Cette période correspond à la fermeture du bureau espagnol à San Sebastian, le départ du directeur en place depuis le début de SFE. Également, cette période correspond à une crise politique en lien avec le positionnement public de SFE lors du naufrage du Prestige fin 2002. Le nouveau directeur, toujours en poste en 2015, rejoint SFE mi-2003.

personnes sont recrutées par SFE en CDD. A partir de 2004 jusqu'en 2010, l'exposition « Vagues et Littoral » aura aussi fait appel à de nombreux CDD pour faire des animations auprès des scolaires et du grand public. Entre 2000 et 2004, la présence de salariés non permanents correspond à la saisonnalité de l'activité de SFE et notamment une présence plus importante de ceux-ci pendant la saison estivale pour sensibiliser les touristes venus sur le littoral. Par ailleurs, l'association aura aussi obtenu un important financement européen, sur trois ans (de 2009 à 2011), avec le projet « Mare Urdina », qui aura généré de nombreux recrutements.

On constate aussi une augmentation du nombre de salariés en 2014 et 2015, qui correspond à l'obtention d'un projet européen « Life operating grant ».

On peut souligner à ce stade le lien direct entre une forme d'institutionnalisation (fonds européens et dispositifs d'emplois aidés) et la salarisation comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature. L'institutionnalisation aura aussi un effet sur la teneur de l'activité, comme nous le verrons dans l'étude des situations¹³⁷.

En 2015, l'association compte 43 salariés dont 5 répartis sur deux bureaux hors France (San Sebastian en Espagne et Bruxelles en Belgique), 8 répartis sur 4 bureaux locaux en France (Brest, Marseille, Bordeaux et Paris) et 30 au siège européen basé à Biarritz en France.

Il est à noter que l'association a largement recours aux stagiaires (45 en 2015) et aux volontaires en service civique (32 en 2015) sur l'ensemble de ces bureaux salariés.

Pour avoir une vision réaliste des ressources humaines dont dispose SFE, il est important de considérer les salariés permanents, non permanents, les stagiaires et les services civiques ainsi que les bénévoles opérationnels¹³⁸.

L'association doit se référer en matière de droit du travail à la convention collective de l'animation. Elle a l'obligation d'avoir deux délégués du personnel depuis 2010.

¹³⁷ Ce point sera particulièrement étudié dans la situation n°1.

¹³⁸ Nous observerons notamment, lors de la situation n°3 bis, l'apport d'un volontaire en soutien pour une antenne bénévole et le salarié du siège.

La structuration de l'équipe salariée

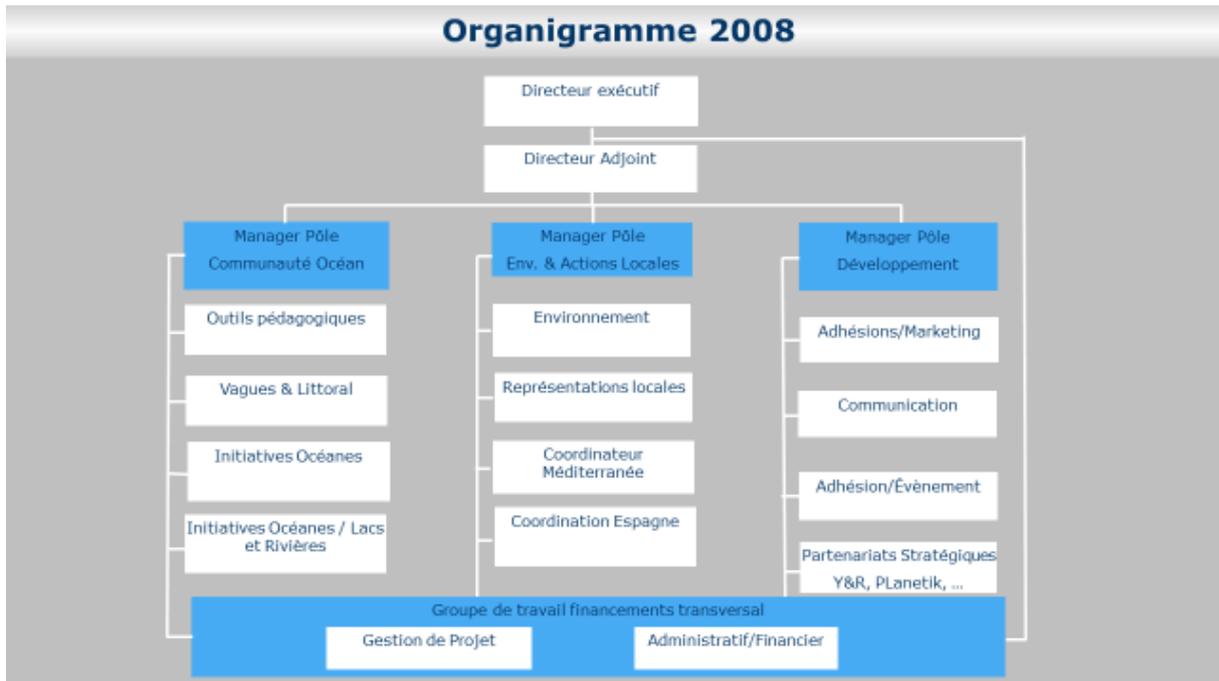
Depuis 2007¹³⁹, l'équipe salariée est organisée en pôles de travail et pilotée par la direction. Chaque pôle a un manager de pôle qui est responsable de son service (gestion des ressources humaines et budget de son pôle). Il peut y avoir selon les pôles un niveau intermédiaire de management (normalement nommé les middle managers) qui ont la fonction de coordinateur au sein du pôle.

Le cas a donc une organisation du travail salarié assez verticale depuis 2007. Cette organisation verticale a notamment permis d'élever globalement le niveau d'expertise dans chaque domaine de compétence (environnement, communication, éducation, marketing, etc.). Néanmoins, le projet associatif du cas a vocation à développer des campagnes dont la déclinaison est transversale, c'est-à-dire à tous les niveaux de l'association, donc à tous les services et toutes les parties prenantes internes, y compris les bénévoles opérationnels ou dirigeants dans certains cas. Nous verrons que ce point ressort lors de l'étude des situations que nous avons retenues au sein du cas.

Nous présentons ci-après deux organigrammes de SFE, un juste après la première structuration en pôle de travail (2008) et un pendant le travail de recherche (2015). Ces deux figures permettent de formaliser l'organisation des salariés au sein du cas et aussi de mesurer l'évolution de la taille, du nombre de services et le nombre de salariés.

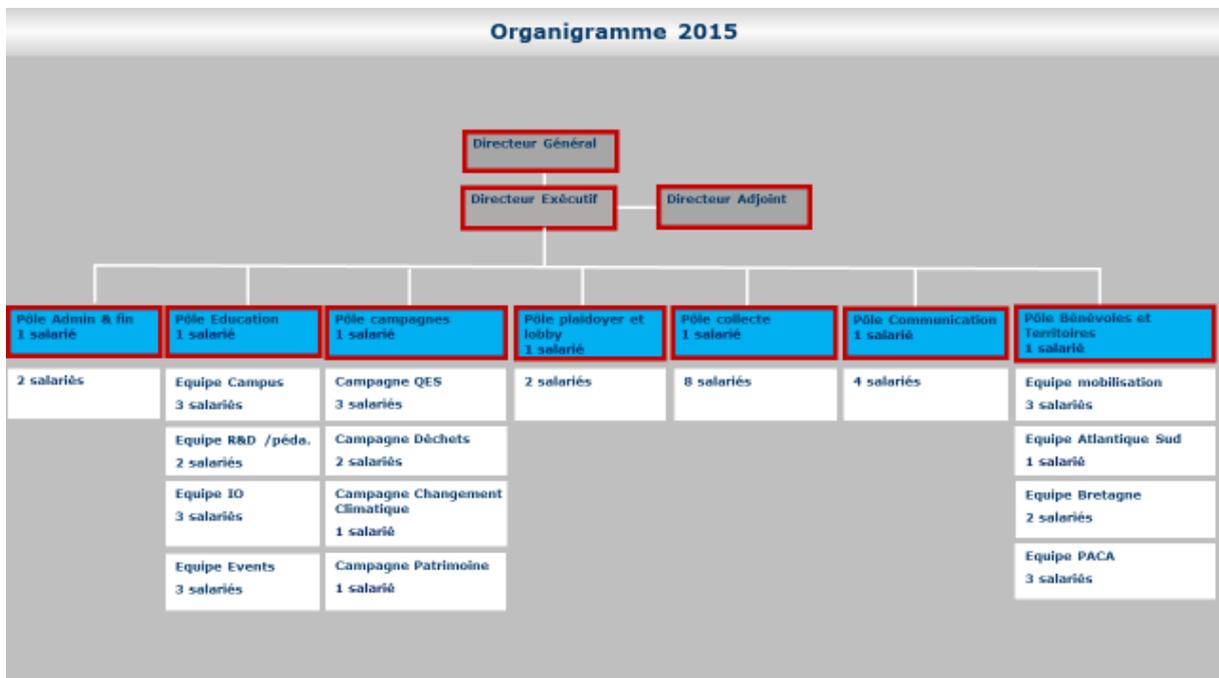
¹³⁹ En 2007, l'association a eu l'opportunité de faire réaliser un audit gracieux avec la société de conseil Eurogroup dans le cadre de son programme de mécénat (programme « Eurogroup autrement »). Cette mission de grande envergure (7 mois d'audit avec 3 auditeurs et une présence autour de 2 à 3 jours hebdomadaires) a profondément transformé l'organisation de l'activité salariée de l'association et la manière de présenter et décrire ses missions. Notamment avec des indicateurs chiffrés, des objectifs quantitatifs et des logiques d'évaluation. Ainsi cet audit aura matérialisé la professionnalisation en cours et aussi décomplexés les acteurs salariés à l'égard de cette transformation. On peut retrouver le plan stratégique 2007-2011 réalisé avec la société Eurogroup en annexe n°4. Les deux plans stratégiques qui ont suivi se trouvent en annexe n°5 (2012-2014), et en annexe n°6 (2015-2017).

Figure 16 : Organigramme de l'équipe exécutive de 2008



Source : SFE

Figure 17 : Organigramme de l'équipe exécutive 2015



Source : SFE

Organisation du suivi des bénévoles par les salariés

Nous nous proposons maintenant de voir comment s'est organisé ces dernières années le suivi des bénévoles par les salariés.

Les « waterman testeurs » : ils sont depuis toujours et encore aujourd'hui accompagnés par le salarié du projet qualité de l'eau sur lequel ils s'impliquent. Ils ont donc un salarié dédié.

Les « Gardiens de la côte » : ils sont suivis par les salariés en charge de l'environnement. Ces salariés ont du temps plus ou moins dédié à ces bénévoles. La fluctuation est fonction de la disponibilité effective laissée par les conduites d'autres projets dont ils ont la charge. Ces autres projets peuvent être prioritaires notamment lorsqu'il s'agit de projets financés, que ce soit par des bailleurs publics ou que ce soit par des bailleurs privés.

Les antennes : la chronologie de ce suivi salarié retrace l'évolution de la professionnalisation au sein du cas. De 2001 à 2006, c'est le salarié en charge du programme « Initiatives Océanes » qui suit les antennes et particulièrement à l'occasion de cette opération. En effet, les antennes sont un des artisans de ce travail. A partir de 2007, cette fonction d'animateur d'antennes est formalisée dans l'organigramme et rattachée à un pôle qui supervise l'action locale. Elle s'affirme donc comme une spécialité, un métier. C'est une première étape de distinction du suivi. En 2009, est recruté un salarié à temps plein, dédié à l'animation des antennes locales, et toujours rattaché à ce service. A partir de 2010, le salarié en charge des antennes se place en dehors de tout pôle. En 2012, l'association a recruté un deuxième salarié en charge des antennes et les regroupe dans un pôle qui se dotera d'un responsable de service fin 2014 (selon les termes propres à SFE un responsable de pôle nommé manager). On peut souligner le caractère « volatile » de cette fonction dans l'organigramme. Ceci est lié à une professionnalisation rapide, qui a dû demander de faire évoluer l'organisation des différentes fonctions et métiers, mais cela est particulièrement vrai de la fonction liée à l'animation des bénévoles.

4) Les formalisations des relations bénévole salarié au sein de SFE

4.1) Les bénévoles dirigeants et la direction : l'organisation de la décision

Il y a une rencontre mensuelle entre le conseil d'administration et la direction. En termes de fonctionnement, il n'y a pas de distinction entre le bureau et le conseil d'administration. Le fonctionnement du conseil d'administration s'apparente plutôt à un « conseil des sages » qui donne un mandat important à la direction. Il y a une importante asymétrie d'information. Si cette manière de fonctionner est assumée et choisie, elle trouve néanmoins ses limites dans l'organisation actuelle.

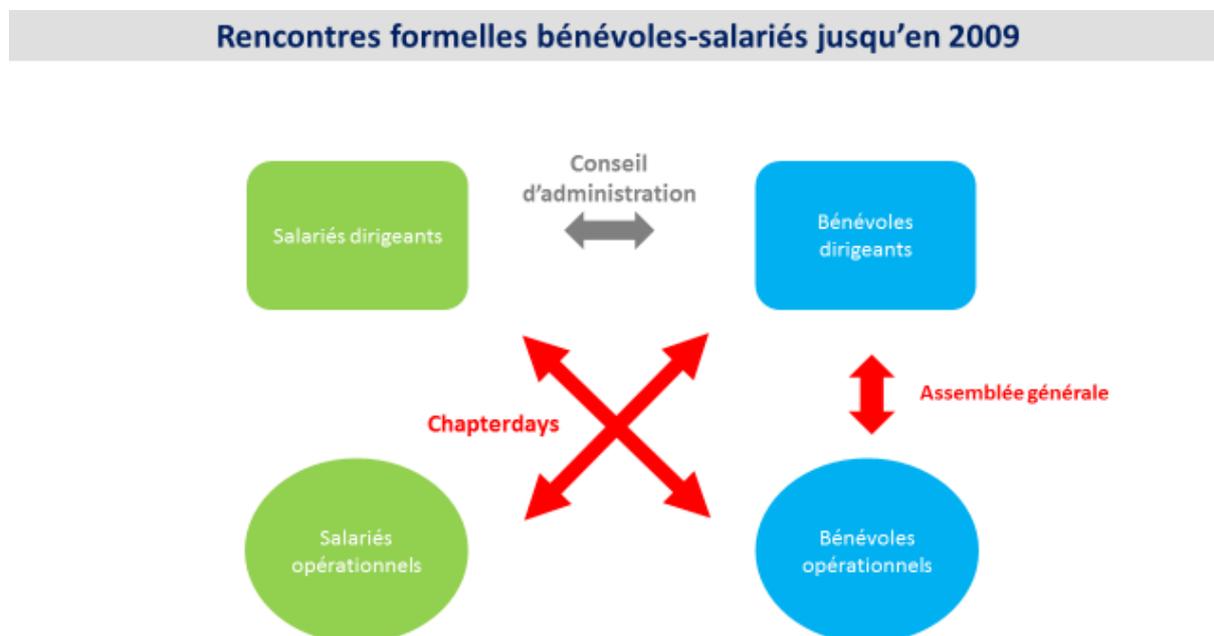
En effet, la pression sur les organisations associatives en matière de gouvernance et de transparence est de plus en plus forte. Cette pression est double au sein du cas : en interne de la part essentiellement des bénévoles actifs, et en externe de la part majoritairement des institutions publiques (comme le ministère de l'Écologie et du Développement Durable et les institutions européennes) mais aussi des fondations ou des partenaires privés. L'association s'est ainsi vu refuser un fond européen important deux années de suite sur la base d'arguments se rapportant aux modes de gouvernance interne avec les antennes locales¹⁴⁰.

4.2) Les bénévoles de terrain et les salariés opérationnels

Nous nous proposons d'illustrer les différents liens entre les bénévoles et les salariés au cours de l'histoire du cas avec les schémas suivants. Dans ces schémas nous appellerons : BD = les bénévoles dirigeants, BO = les bénévoles opérationnels, SD = les salariés dirigeants et SO = les salariés opérationnels. Il s'agit pour nous de présenter les rencontres que nous qualifions de formelles, c'est-à-dire celles qui sont planifiées à l'avance, prévues d'une année sur l'autre et inscrites dans le budget de l'association.

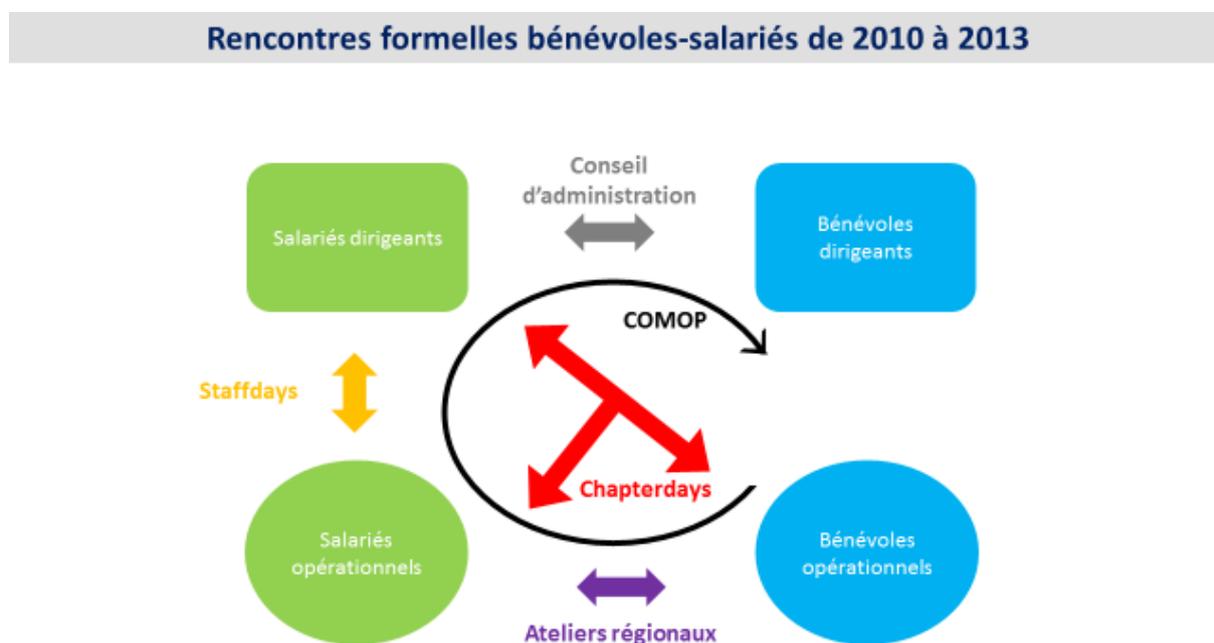
¹⁴⁰ Les deux courriers de réponses 2015 et 2016 du programme de financement « Life Operating Grant » se trouvent respectivement en annexe n°12 et n°13.

Figure 18 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas jusqu'en 2009



Ce schéma permet de voir qu'avant 2009 il existe deux événements formels pour la rencontre de tous qui sont les Chapterdays (ou journée des antennes) et l'assemblée générale. Jusqu'en 2009, tous les salariés sont conviés aux Chapterdays et à l'AG. Ces deux événements ont lieu au même moment. On constate qu'il n'y a pas d'autres événements formels entre les parties prenantes internes, ce qui est normal pour une structure de cette taille. On peut rajouter que la dimension plus « familiale » de l'organisation, liée à sa taille, favorise la rencontre et le contact.

Figure 19 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas de 2010 à 2013

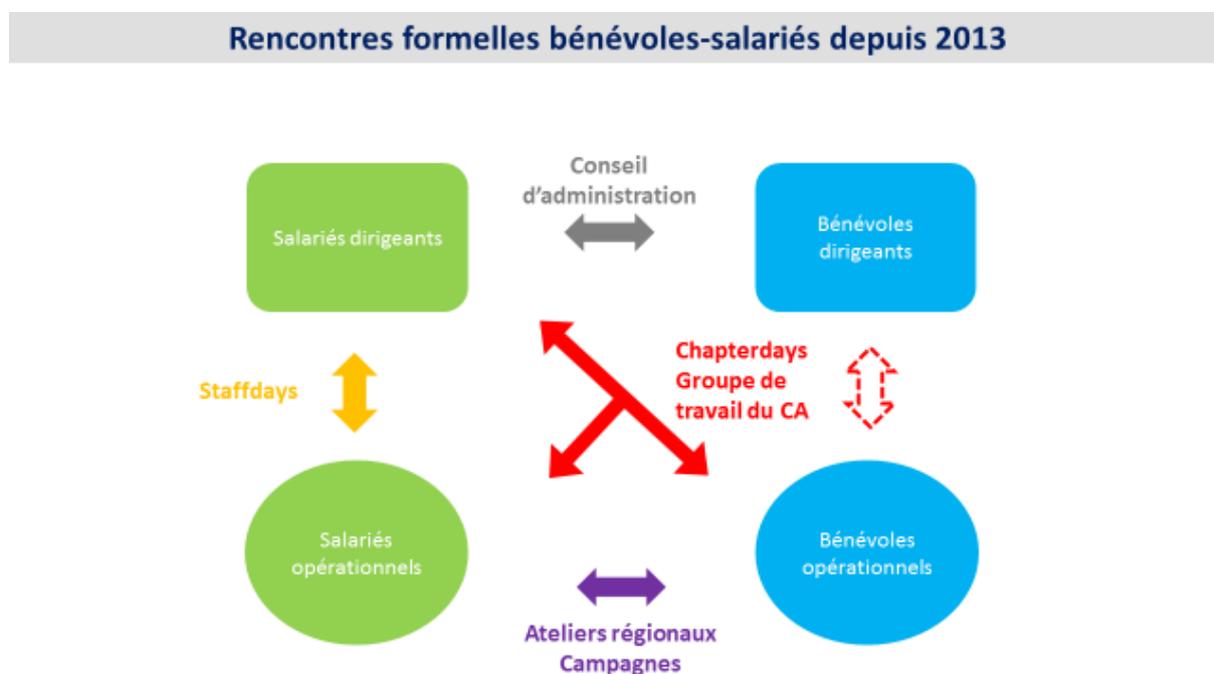


On peut voir sur ce schéma que les rencontres formelles ont évolué. Tout d'abord, cette formalisation s'étend à toute l'organisation entre les différentes parties prenantes internes. Ensuite, l'arrêt de lien direct entre bénévoles dirigeants et bénévoles opérationnels qui avait lieu lors de l'assemblée générale, est substitué par le comité opérationnel des antennes¹⁴¹. Néanmoins ce dernier ne permet pas de rencontre directe entre les bénévoles dirigeants et opérationnels¹⁴². Les salariés ne sont plus tous associés à l'assemblée générale ni aux Chapterdays ; seuls sont formellement conviés ceux qui participent à l'organisation de ces événements.

¹⁴¹ Le comité opérationnel des antennes est constitué du cluster des antennes, du salarié en charge de l'animation des antennes, d'un salarié membre du comité exécutif. Le cluster des antennes est composé de cinq responsables d'antennes représentatif du réseau (à titre territorial essentiellement). Le comité opérationnel fait des propositions concrètes qui sont présentées au conseil d'administration directement, ce dernier s'engageant à étudier la demande et produire une réponse. Nous étudierons cette situation qui porte le numéro 7. La présentation faite au lancement de ce projet se trouve en annexe n°14.

¹⁴² Ces deux derniers points feront l'objet de deux situations que nous étudierons : la dissociation de l'assemblée générale et des Chapterdays d'un côté (situation n°5) et la création puis l'abandon du comité opérationnel des antennes de l'autre (situation n°7).

Figure 20 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas depuis 2013



Depuis 2013 et l'arrêt du comité opérationnel des antennes¹⁴³, il n'y a plus de rencontres formelles entre bénévoles dirigeants et bénévoles opérationnels. Le CA a créé des groupes de travail qui, sur le principe, peuvent être ouverts à tous (salariés et bénévoles opérationnels, mais aussi experts ou autres personnes extérieures à l'association si besoin) selon les sujets traités. En pratique, ces groupes de travail « se cherchent » et n'ont pas encore trouvé leurs rythmes et leurs formats de travail. En conseil d'administration, les administrateurs ont pris la décision de réinvestir les Chapterdays plus systématiquement et de participer à des ateliers d'antennes. La création de groupes de travail au sein du CA sera aussi l'objet d'une situation étudiée dans notre analyse.

¹⁴³ Cette décision a été prise d'un commun accord entre les bénévoles et les salariés. Cette situation (n°7) sera étudiée au chapitre suivant.

III. Le modèle financier du cas et ses parties prenantes externes

SFE finance ses activités avec trois principales sources de financement : des fonds propres (issus des cotisations des membres adhérents pour l'essentiel et de vente de produits à l'effigie de l'association), des fonds publics (institutions locales, régionales, nationales françaises ou d'institutions européennes), des fonds privés (issus de fondations, de partenariats et mécénats avec des entreprises privées). L'équilibre entre ces trois sources de financements se situe autour d'un tiers pour chaque. Cette diversité des sources de financements est une volonté de SFE. Elle aura notamment permis de franchir le cap de la crise économique de 2009 et 2010 et de gérer partiellement le désengagement financier progressif de la puissance publique aux côtés du secteur associatif.

SFE a des relations avec de très nombreuses parties prenantes externes. Ces relations sont principalement de deux ordres et assez étroites avec les partenaires suivants :

- Les partenariats ou les alliances d'ordre politique en lien avec la mission sociale : les autres associations de protection de l'environnement ou d'usagers (fédérations sportives par exemple), les chercheurs et les experts, les institutions (conseils consultatifs, les parlementaires, etc.). Ce premier type de lien est fort car il est étroitement lié à l'objet social de SFE et donc à sa raison d'être. Il peut impacter son positionnement dans le paysage public.
- Les partenaires financiers : les institutions publiques, les entreprises privées, les fondations. Ce deuxième type est déterminant quand on connaît la pression économique qui pèse sur les associations, même si on peut souligner que SFE a plutôt un grand nombre de petits et moyens partenariats financiers plutôt que quelques « très gros »¹⁴⁴. Ainsi, le cas a peu de liens de dépendance forts avec ses partenaires financiers, il a donc une certaine souplesse quant à la perte de l'un d'entre eux. On peut qualifier ce modèle économique de souple et fragile. L'impact de l'un de ces partenaires sur une opération qui fait appel à de très nombreux bénévoles les « Initiatives Océanes », fera l'objet de la situation n°2.

¹⁴⁴ Nous avons eu accès à tous les budgets annuels et aux bilans comptables depuis 2007 et les comptes rendus du CAC depuis 2008 (rétroactif de 2006 à 2014).

IV. Entre organisation du travail et organisation du pouvoir, quelle gouvernance à SFE ?

L'organisation de la prise de décision au sein du cas est la suivante.

Au sein de l'équipe exécutive, la direction (ou comité de direction CODIR) s'appuie sur le comité exécutif, le COMEX qui est composé des responsables de services (appelés managers de pôle au sein du cas) et de la direction. Chaque manager est responsable de son pôle pour ce qui concerne le budget et les ressources humaines.

La direction rend compte mensuellement de l'avancée de la conduite opérationnelle du projet associatif aux administrateurs, en conseil d'administration ou en bureau¹⁴⁵. Deux fois par an, la direction rend des comptes sur le budget de l'association lors d'un CA : une fois en avril lors de la clôture des comptes pour faire un point budgétaire sur l'année écoulée et une fois en décembre pour présenter le budget prévisionnel de l'année à venir.

Lors de l'assemblée générale (en mai ou juin), le conseil d'administration par la voie de son président présente le budget de l'année passée qui est soumis au vote des membres adhérents. C'est aussi lors de l'assemblée générale que les membres adhérents élisent les administrateurs candidats.

Il existe de nombreux autres espaces qui peuvent intervenir dans la prise de décision. L'organisation du travail étant partiellement organisée autour de projets, il y a de nombreux comités de pilotage de ces projets qui peuvent avoir un caractère décisionnaire sur certains aspects et quelquefois une incidence budgétaire conséquente. Néanmoins toute décision importante est normalement prise en COMEX ou en CODIR.

¹⁴⁵ Ces deux instances sont confondues au sein du cas. En effet, les deux formes de réunions ont lieu mais leur format est rigoureusement identique. Les administrateurs ont décidé de les distinguer fin 2015 avec néanmoins la possibilité pour tout administrateur qui le souhaiterait de se joindre au bureau. Ainsi, on peut dire qu'un bureau nécessite la présence des membres du bureau et laisse ouvert la possibilité aux autres administrateurs de se joindre à la réunion. Il sera intéressant de voir en quoi cette manière de procéder favorise ou non d'autres formats de réunions, tel que cela avait été demandé par la direction et certains administrateurs. On peut souligner que cette question est récurrente dans les comptes rendus de CA depuis les premiers comptes rendus disponibles en 1998 !

Néanmoins, l'organisation du travail et la prise de décision au sein du cas restent très verticale, alors même que chaque service et chaque salarié ont une grande autonomie dans leur travail dans les faits, et qu'il en va de même pour les bénévoles. Ceci est dû à la difficulté de contrôle et à la difficulté de planification au sein du cas. Il y a en effet un enjeu important d'organisation du travail au sein du cas. La logique verticale facilite le suivi financier et la responsabilisation des cadres. Elle favorise aussi le développement de l'expertise. En revanche, ce système trouve ses limites pour la conduite opérationnelle de l'activité. En effet, dans ce deuxième cas, l'association a tout intérêt à répartir la responsabilité et laisser une grande autonomie à ceux qui ont directement la conduite de l'activité. Les mouvements sociaux et le contexte institutionnel sont dans des rythmes de changements qui demandent une très grande réactivité de la part d'une structure de cette taille, pour deux raisons : d'abord parce que ces structures sont très dépendantes de ces deux facteurs et parce qu'elles n'ont pas la capacité à absorber des fluctuations n'ayant que très peu, voire pas, de fonds associatifs. Décentraliser une partie de la décision favorise la rapidité de réaction et donne une forme d'agilité et de souplesse aujourd'hui clé, lorsque l'on se trouve dans la situation du cas¹⁴⁶.

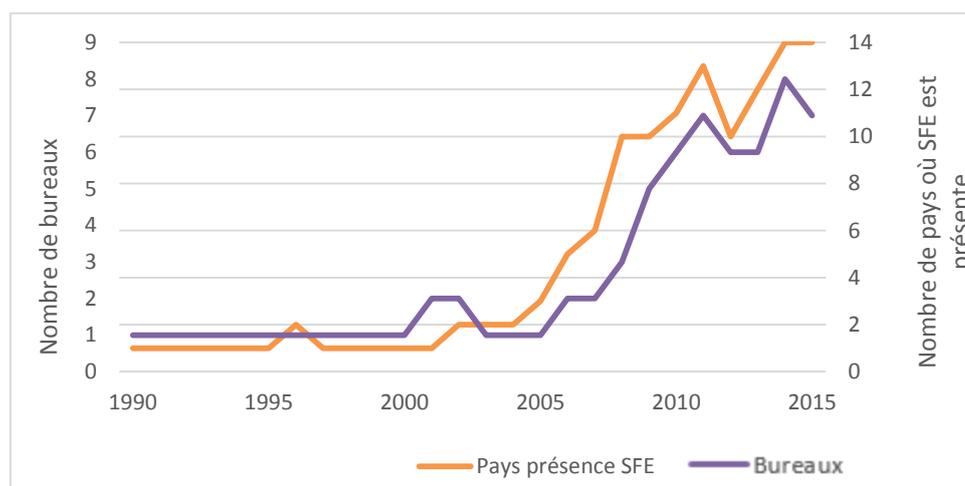
Les associations ont dû ces dernières années faire face à une situation financière difficile, ce qui peut les amener à adopter des stratégies d'opportunités en intégrant certains projets pour leur potentiel de financement au détriment quelques fois que leur impact sociétal. Ce comportement face à la crise impacte directement la conduite opérationnelle. Cette capacité de réactivité face aux changements est constitutive de la survie du cas que l'on étudie ici.

¹⁴⁶ SFE a produit un rapport de Responsabilité Sociétale d'Organisation sur ces réflexions. Il est présenté en annexe n°7.

V. La difficile européanisation d'une organisation régionale

Nous proposons de revenir ici sur l'histoire du cas pour comprendre les différentes étapes de son européanisation. SFE s'est créée dès le départ sur un espace territorial transfrontalier où le surf est apparu en Europe. SFE a finalement déposé ses statuts en France dans une des villes européennes emblématiques du surf, à Biarritz. C'est de là que se déploie son rayonnement d'action. Nous observerons ce déploiement territorial à travers deux données : le nombre de bureaux salariés de SFE (siège compris) et le nombre de pays où SFE est présente par l'intermédiaire de ses antennes bénévoles ou de ses bureaux salariés.

Graphique 3 : Nombre de bureaux salariés (siège compris) et nombre de pays où SFE est présente (bureaux salariés et antennes bénévoles) depuis sa création



On peut constater qu'un développement important du nombre de bureaux commence à partir de 2007, ce qui correspond à une forte phase d'institutionnalisation et de salarisation.

- De 2001 à 2002 : création d'un bureau à San Sebastian (Gipuzkoa, Espagne),
- En 2006 : création d'un bureau à Marseille (PACA, France),
- De 2008 à 2009 : création d'un bureau à Bilbao (Biscaia, Espagne),
- En 2009 : création d'un bureau à Toulouse (MIPY, France), à Brest (Bretagne, France), à San Sebastian (Gipuzkoa, Espagne), arrêt du bureau de Bilbao (Biscaia, Espagne),
- En 2010 : création d'un bureau à Bruxelles (Bruxelles capitale, Belgique),
- En 2011 : création d'un bureau à Oléron (Poitou Charentes, France), à Bordeaux (Aquitaine, France), arrêt du bureau à Toulouse (MIPY, France),

- En 2012 : arrêt du bureau à Oléron (Poitou Charentes, France),
- En 2014 : création d'un bureau à Paris (Île de France, France), sur l'Île de la Réunion (France),
- En 2015 : arrêt du bureau sur l'Île de la Réunion (France).

Ainsi à la date d'aujourd'hui, SFE compte 5 bureaux en France dont le siège européen, un bureau en Espagne et un bureau en Belgique.

Ce que l'on peut retenir de ce déploiement territorial, c'est que l'implantation de SFE à travers ses bureaux salariés est majoritairement française. La présence en Espagne semble témoigner d'une relative instabilité : même si le dernier bureau à San Sebastian existe sans interruption depuis 2009, il y a eu des phases de très fortes baisses d'activité et de risques de fermeture du bureau.

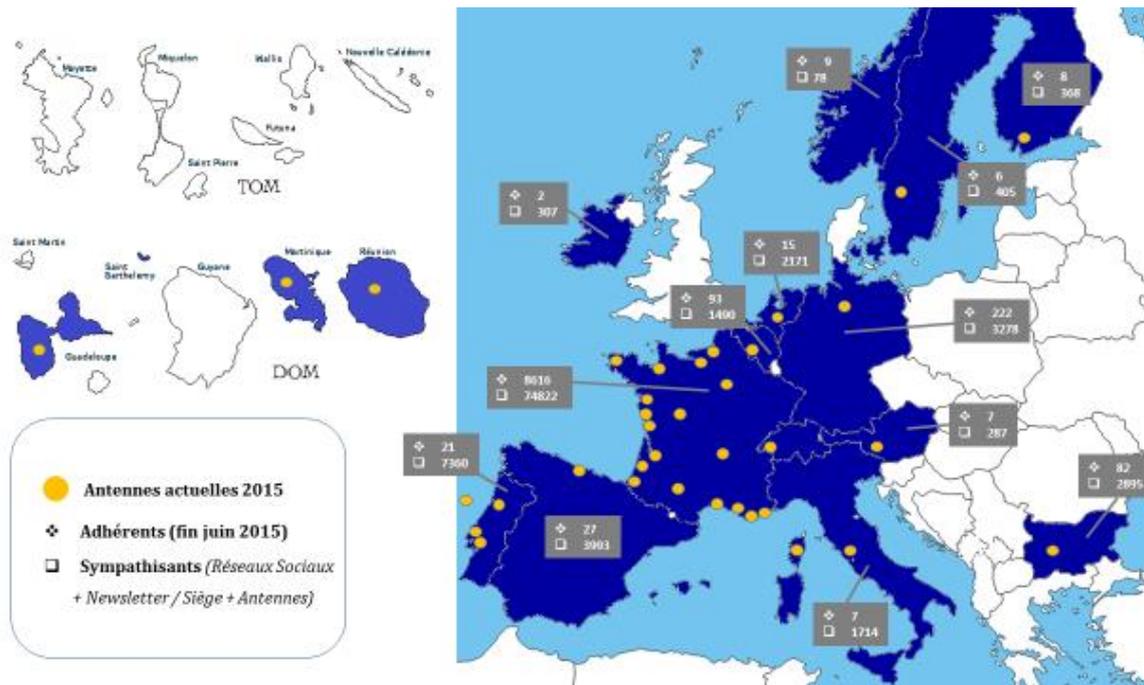
Le déploiement territorial de SFE s'est opéré depuis sa zone d'influence qui est clairement régionale allant de Bordeaux jusqu'à San Sebastian. Elle a développé des bureaux en fonction des opportunités de financement de projets spécifiques (majoritairement des projets de suivi de la qualité de l'eau). Sa présence en dehors de sa zone d'influence régionale « hors France » est uniquement à Bruxelles, c'est-à-dire auprès des institutions européennes.

Le nombre de pays où SFE est présente est indiqué à titre indicatif car la présence des antennes bénévoles peut être assez fluctuant (nombre de nouvelles antennes, nombre d'antennes qui arrêtent). Cela donne néanmoins une idée du déploiement territorial en contraste avec le nombre de bureaux salariés. Ainsi on peut noter que la présence de SFE sur le territoire européen est très majoritairement dû à la présence des bénévoles. SFE est en effet présente grâce à des bureaux salariés au maximum dans 3 pays en 2015 alors que ses antennes bénévoles sont présentes dans 14 pays d'Europe¹⁴⁷.

Surfrider Foundation Europe a son siège à Biarritz (France), son implantation territoriale salariée est en majorité française (5 bureaux en France, 1 en Espagne, 1 en Belgique). Les salariés sont présents dans 3 pays d'Europe. Sa présence dans 14 pays d'Europe est liée très majoritairement à la présence d'antennes bénévoles.

¹⁴⁷ La question de la représentation nationale en dehors de la France, du point de vue des bénévoles, sera traitée dans la situation n°6.

Figure 21 : Nombre de membres adhérents et de sympathisants par pays 2015

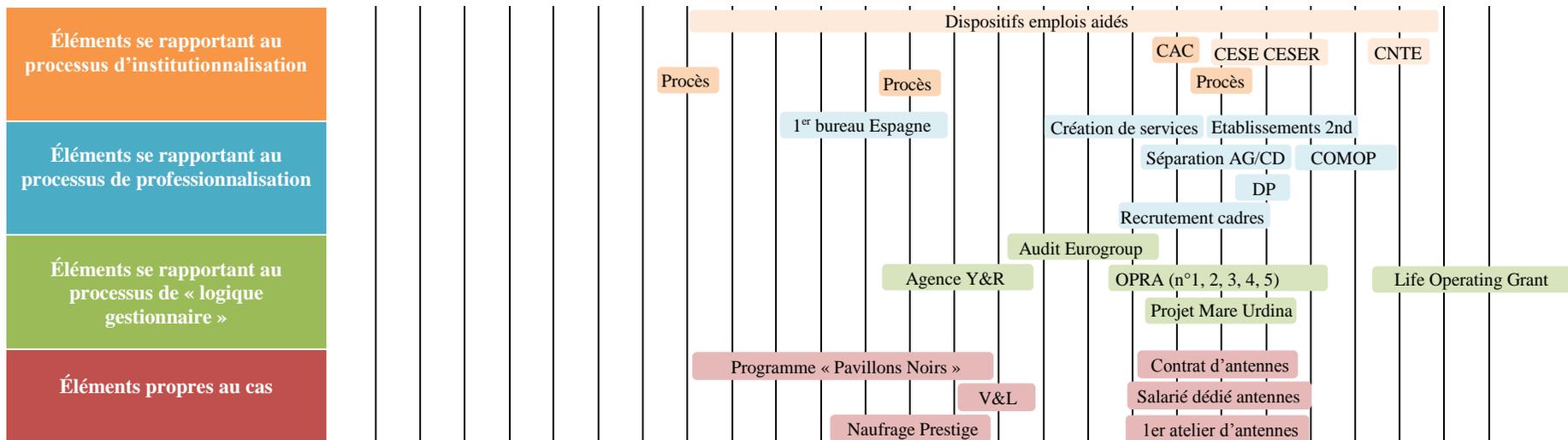
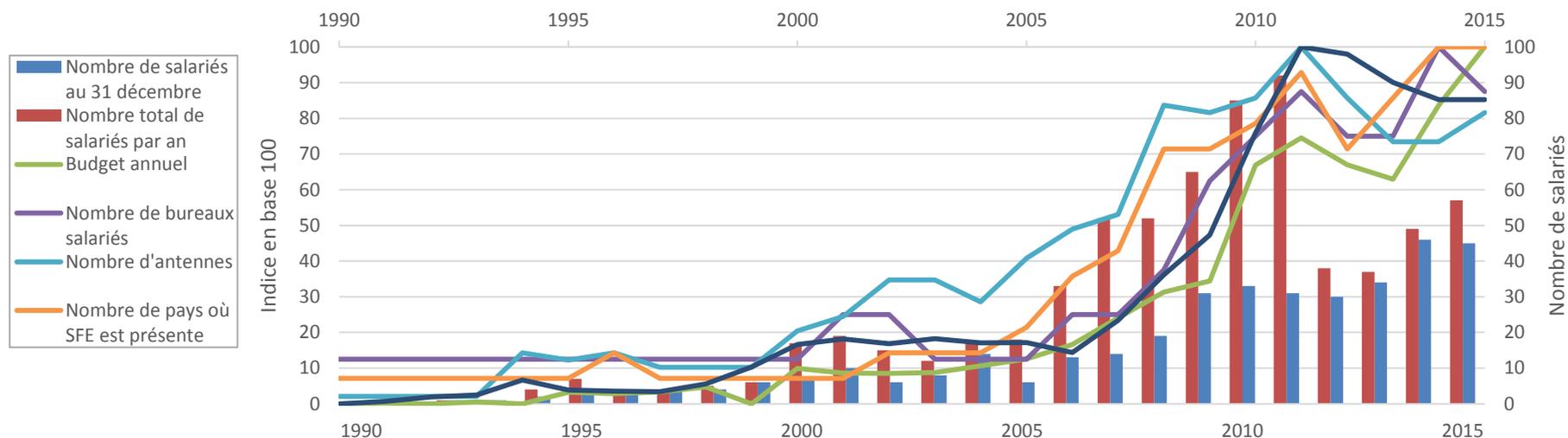


Source : SFE

VI. Historique de la professionnalisation du cas

Cette partie se propose de présenter la chronologie de la professionnalisation du cas à travers un certain nombre d'éléments, quantitatifs et qualitatifs, recueillis sur notre terrain de recherche. L'ensemble de ces éléments a été présenté et contextualisé tout le long de ce chapitre dédié à la présentation détaillée du cas. Cette présentation de la chronologie va nous permettre d'avoir une vision synthétique de l'évolution de la professionnalisation. Les deux types de données vont nous permettre d'évaluer et de caractériser cette professionnalisation en la jalonnant d'étapes clés propres au cas. Cette présentation en deux points comprendra un graphique avec les éléments quantitatifs et un schéma avec les éléments qualitatifs. Les éléments quantitatifs ont été présentés, pour la plupart, dans les différentes étapes de présentation du cas. Ces éléments sont les suivants : le budget annuel, le nombre d'adhérents, le nombre de pays où SFE est présente, le nombre d'antennes bénévoles, le nombre de bureaux salariés, le nombre de salariés (présents au 31 décembre, et le nombre total de salariés par an).

Graphique 4 : Chronologie de la professionnalisation du cas (éléments quantitatifs et qualitatifs)



Sigles : CAC (commissaire aux comptes), CESE, CESER (Conseil Economique et Social, Environnemental Régional), CNTE (Conseil National de la Transition Ecologique), AG (assemblée générale), CD (Chapertdays), COMOP (COMité Opérationnel des antennes), DP (délégué du personnel), Y&R (Young & Rubicam), OPRA (OPération de Recrutement d'Adhérents), V&L (exposition Vagues et Littoral).

Hormis le contexte et l'histoire propre au cas, ce travail peut servir de base dans la compréhension du processus de professionnalisation. Il contribue à identifier des variables clés pour décrire ce processus avec des données quantitatives et qualitatives. Cette structure de présentation peut servir à mieux comprendre la professionnalisation que l'on abordera notamment dans la partie sur les résultats.

Conclusion chapitre 5

L'ensemble des faits et éléments d'analyse présentés jusqu'à la chronologie de la professionnalisation de SFE doit permettre au lecteur de bien appréhender dans son contexte la problématique que nous souhaitons traiter. La présentation graphique était pour nous une manière synthétique de résumer ce travail et de pouvoir s'y référer aisément.

Cette manière de « voir » la professionnalisation est le résultat des deux contraintes exprimées par Yin (2013) : chronologie des faits et organisation par thèmes de la professionnalisation de SFE. C'est cette base qui a guidé tout le travail de production de données et d'analyse que nous allons présenter au chapitre 6.

Chapitre 6. Dispositif méthodologique

Introduction chapitre 6

Le dispositif méthodologique est l'ensemble des outils dont nous nous sommes dotés pour récolter, analyser et interpréter les données produites, voire coproduites¹⁴⁸, sur le terrain de recherche. Les outils choisis sont fonction de notre objet de recherche et de notre posture épistémologique. Ce chapitre se propose de présenter l'ensemble des outils et des techniques que nous avons mobilisés et aussi de discuter de la validité de l'ensemble de cette construction.

Nous commencerons par expliquer notre démarche de production et de recueil de données. L'ensemble de notre travail repose sur le choix de situations significatives du phénomène de professionnalisation. Nous expliciterons donc le choix de cette unité d'analyse qu'est la situation pour notre recherche. Nous verrons ensuite que notre attention s'est portée sur les sources documentaires et sur les entretiens semi-directifs. La première source favorise la dimension « objective » en contre-point de notre approche ethnométhodologique ; la seconde a permis de nous concentrer sur les représentations et les perceptions des acteurs dans les situations choisies.

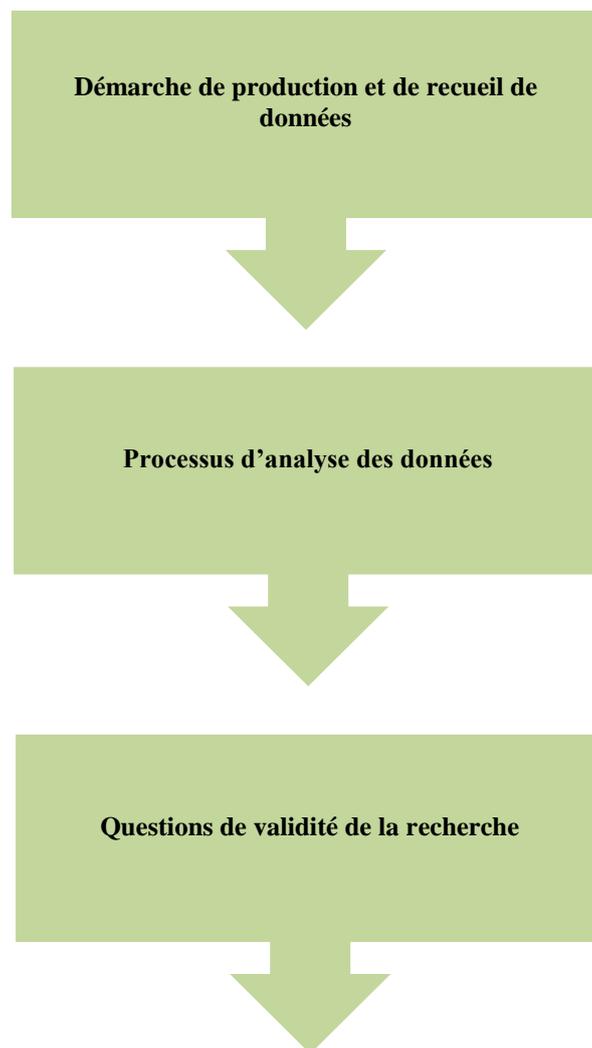
Nous aborderons ensuite notre processus d'analyse des données. Plusieurs étapes ont constitué ce travail : une étape préalable sur la production et l'organisation des données brutes constitue un premier traitement qui nous amène à un matériau de données semi structurées (codage et réduction) ; une deuxième étape d'analyse de chaque situation avec une nécessaire triangulation de l'ensemble des données collectées ; une troisième étape d'analyse croisée de ces situations ; enfin une quatrième étape qui consiste à un travail de généralisation de type « analytique » (Yin, 2003b) pour produire un modèle de pilotage.

Nous terminerons ce chapitre par une discussion sur la validité de notre démarche de recherche. Nous proposerons une analyse sur nos choix méthodologiques, leurs intérêts et leurs limites

¹⁴⁸ Nous pensons ici notamment aux travaux conduits dans le cadre du comité de recherche action.

dans notre cas. Nous verrons que notre approche favorise une forte validité interne. Puis, nous expliciterons les limites de la validité externe de notre recherche et le cadre de généralisation de nos résultats.

Figure 22 : Logique d'articulation du chapitre 6.



I. Démarche de production et de recueil de données

1) *L'identification et le choix des situations*

1.1) *Le choix de l'unité d'analyse*

Pour conduire notre étude de cas, nous avons choisi d'identifier au sein de SFE des situations significatives du phénomène que l'on souhaite observer. Selon Albarello (2011), l'étude de cas est particulièrement adaptée pour étudier un programme ou un projet, une activité, une décision. Nous allons donc observer l'action bénévole au sein du cas. Notre travail consiste à identifier des situations mettant en scène l'action bénévole exposée à la « professionnalisation » au sens où nous l'avons définie¹⁴⁹. Notre unité d'analyse est la situation. Nous nous sommes inspirés de la méthodologie des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour définir nos situations et construire notre guide d'entretien.

Ce que nous étudions n'est pas à proprement parler un « incident critique » qui correspond pour le sujet à une situation significative (Hughes et al. 2007) chargée émotionnellement, à l'origine de la mise en place d'un nouveau comportement. Un incident critique peut être positif ou négatif. *« Ils constituent des repères dans l'histoire des individus : ils donnent du sens à l'émergence de nouvelles représentations, de nouvelles stratégies, de nouveaux comportements. Ils peuvent agir comme des événements déclencheurs de nouvelles formes de pratique ou d'usage »* (Felio et Carayol, 2013). Dans notre cas, il s'agit bien d'identifier les effets qu'a pu générer sur les bénévoles une situation de « professionnalisation ». Même si la dimension émotionnelle dans notre cas reste assez faible, nous nous sommes appuyés sur cette technique pour définir ce qu'est une situation significative pour nous.

Selon Flanagan (1954), nous devons suivre certaines consignes pour garantir l'objectivité. Elles se rapportent à :

¹⁴⁹ Se rapporter au chapitre 3 de la partie 1.

- les situations observées : cette consigne doit inclure des informations concernant le lieu, les personnes, les conditions et les activités.
- la pertinence de l'objectif général : dans cette étape, il faut décider si le comportement spécifique est pertinent pour l'objectif général de l'activité.
- l'effet de l'incident critique sur l'objectif général: l'observateur doit encore tenir compte de l'importance de l'effet de l'incident observé sur l'objectif général. L'effet peut être exprimé en termes de contributions positives ou négatives.

Nous avons défini spécifiquement ce qu'est une situation significative dans notre étude de cas.

Une situation est un évènement précis mettant en scène l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole. Une situation peut se dérouler sur plusieurs années, mais il ne peut pas s'agir d'un élément récurrent faisant partie du quotidien de l'organisation. C'est un évènement qui est circonscrit dans le temps, il a un début et une fin. La situation doit impliquer des acteurs identifiés et accessibles car ils feront l'objet d'un entretien. La situation doit être suffisamment renseignée pour faire l'objet de l'analyse et d'une triangulation (acteurs identifiés, éléments documentaires, etc.). La situation doit être significative, c'est-à-dire qu'elle doit de manière explicite apporter des éléments sur les principales variables que nous avons identifiées suite à notre revue de littérature : recherche de légitimité, isomorphisme, salarisation, émergence des professions, intégration de pratiques gestionnaires, changement de valeurs.

Chaque situation doit nous permettre d'identifier des effets positifs et des effets négatifs générés par la professionnalisation sur l'action bénévole. Cette analyse nous permettra de proposer des préconisations pour limiter les effets négatifs générés et favoriser les effets positifs.

Pour identifier des situations significatives nous avons procédé en deux temps : une première approche exploratoire, puis une deuxième approche confirmatoire pour sélectionner les situations qui feront l'objet de notre analyse.

1.2) *La phase exploratoire pour définir et identifier des situations significatives*

La phase exploratoire a consisté à recueillir des informations de plusieurs sources pour identifier une dizaine de situations.

Tout d'abord, nous nous sommes appuyés sur l'expérience du chercheur. En effet, il a, en treize années de pratique au sein du cas, été confronté à de nombreuses situations mettant en jeu les bénévoles et leurs interactions avec l'association, que ce soient des salariés opérationnels, des salariés dirigeants ou des bénévoles dirigeants. Il a assisté à plusieurs situations générant des conflits ou des collaborations.

Puis nous avons fait quatre entretiens libres à caractère exploratoire avec un bénévole opérationnel présent de longue date dans l'association, donc avec un vécu important, un salarié opérationnel qui travaille avec les bénévoles, un salarié dirigeant et un bénévole dirigeant. Nous leur avons demandé quels souvenirs ils avaient de situations très conflictuelles, négatives ou au contraire, très positives impliquant de l'action bénévole.

Nous avons aussi repris un certain nombre d'éléments documentaires comme les courriels que nous avons pu recevoir en tant que sujets de tensions ou de remerciements issus des bénévoles.

Ce travail nous a amené à identifier 16 situations plus ou moins précises mettant en scène l'action bénévole confrontée au phénomène de « professionnalisation ». Le travail du chercheur aura été de vérifier que chacune des situations présélectionnées illustre bien notre champ d'investigation, par rapport aux variables que nous avons identifiées.

Tableau 16 : La liste de situations présélectionnées par le chercheur à l'issue de la phase exploratoire

Numéro	Description des situations
S1	Arrêt des « Pavillons Noirs »
S2	Partenariat dans le cadre des « Initiatives Océanes »
S3	Intégration de ressources humaines autres que bénévoles au sein des antennes (stagiaire, salarié, volontaire en service civique) (plusieurs cas sont identifiés)
S4	Création de commissions thématiques au sein du conseil d'administration
S5	Découplage de l'assemblée générale et de la journée des antennes
S6	Revendication des antennes "hors France" de représenter l'association au niveau national (plusieurs cas sont identifiés)
S7	Création et abandon du comité opérationnel des antennes et du cluster
S8	Synergie bénévole salarié sur le projet « média filtrant »
S9	Dossier « Gardien de la côte 1 »
S10	Rapport ambigu des groupes de bénévoles locaux à la recherche d'adhérent (marketing direct)
S11	Formation et échange lors de la dernière journée des antennes (2014)
S12	« Initiatives Océanes » projet structurant pour les antennes
S13	Évitement volontaire d'un bénévole et d'un salarié lors d'un salon (2013)
S14	Intégration des bénévoles « waterman testeurs » dans un bureau salarié local
S15	Dossier « Gardien de la côte 2 »
S16	Obtention du « Life Operating Grant » (2014) quels bénéfices pour l'équipe salariée, pour les bénévoles ?

Une fois ces situations listées, nous les avons présentées au comité de recherche action.

1.3) La phase confirmatoire : sélection de situations significatives en comité de recherche action

Le chercheur présente les situations aux membres du comité de recherche action. Cette confrontation amènera à éliminer deux situations de notre analyse et en conserver une que le chercheur aurait éliminée, l'estimant au départ peu pertinente et partiellement redondante avec d'autres.

Les deux situations éliminées de notre investigation sont la n°10 et la n°15. La première est une situation qui a fait l'objet d'un travail de recherche récent. Si le sujet reste un élément intéressant pour le cas, il est un sujet en soi qui demanderait une importante investigation. Nous n'avons pas le temps de traiter ce sujet spécifiquement dans notre étude. La situation n°15 est redondante avec d'autres situations identifiées. Aussi, pour ne pas surcharger l'analyse inutilement nous choisissons de ne pas la traiter. La situation n°12 avait été évoquée par le chercheur comme une situation pouvant être trop « commune », trop « entendue » pour l'ensemble des acteurs. Tous les membres du comité de recherche action ont réagi en la présentant justement comme une situation emblématique à traiter absolument.

A la suite de ces échanges, nous avons affiné l'intérêt de ces situations par rapport à notre objet de recherche. Nous avons spécifié et caractérisé pour chacune les éléments de professionnalisation en jeu. Nous présentons, ci-dessous, la liste définitive des situations retenues pour observer l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole.

Tableau 17 : La liste de situations significatives sélectionnées pour l’investigation après la phase confirmatoire

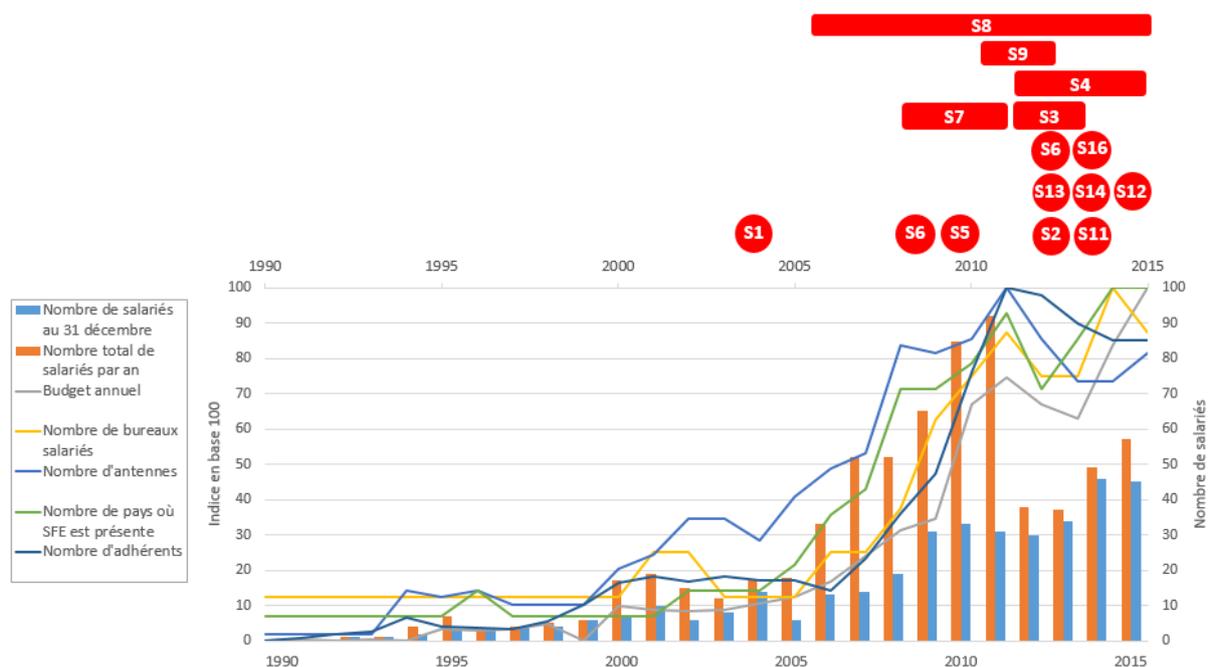
N°	Nom	Titre	Sous-titre
S1	Arrêt du programme « Pavillons Noirs »	En 2004 l’arrêt du programme emblématique et très médiatique « Pavillons Noirs » marque le début d’une conquête institutionnelle	La fin « d'une » forme de militantisme et le début d'une conquête institutionnelle
S2	Partenariat Y pour les « Initiatives Océanes »	Comment les bénévoles des IO ¹⁵⁰ ont eu le sentiment à travers leur acte de bénévolat de faire la promotion commerciale de l’entreprise Y	Instrumentalisation marchande source de perte de sens pour certains bénévoles
S3bis	Un service civique dédié à une antenne	Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l’expérience de l’intégration d’un volontaire en service civique au sein d’une antenne	Un pas vers la salarisation des antennes?
S4	Création de groupes de travail thématiques au sein du CA	Création de commissions thématiques au sein du Conseil d’administration	Élévation du niveau de compétence gagne le CA et pose la question de l’évolution de la gouvernance
S5	Dissociation de l’assemblée générale et des Chapterdays	Découplage de l’Assemblée générale et de la journée des antennes : une spécialisation nécessaire à l’origine d’une perte de lien	Spécialisation bénéfique qui se traduit par une perte de lien direct entre BD et BO
S6	La demande de mandat national des antennes « hors France »	Les limites de l’institutionnalisation de SFE en Europe à travers la demande des antennes « hors France » d’un mandat national : étude de deux cas d’antenne en Europe du Nord	La difficile conquête institutionnelle « hors France »
S7	La création puis l’abandon du Comité opérationnel des antennes	La fin du cluster : une tentative ratée de gouvernance ou l’instrumentalisation des bénévoles ?	Une tentative de professionnalisation de la gouvernance
S8	Le projet « Média filtrant »	Le projet média filtrant : un exemple de coopération entre les bénévoles et les salariés	Synergie bénévole salarié sur le projet « média filtrant »
S9	Le dossier « Gardien de la côte », parking du promontoire littoral	Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral : un enjeu institutionnel ou militant ?	Un exemple pragmatique de confrontation entre sens de la mission et sens institutionnel
S11	Les Chapterdays 2014	Transition vers une nouvelle forme de contribution salarié-bénévole : le cas des Chapterdays 2014	Une dimension positive générée par une dynamique de co-construction
S12	A l’occasion des 20 ans des « Initiatives Océanes »	Les Initiatives Océanes : un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?	Un des projets le plus professionnalisé proposé aux bénévoles

¹⁵⁰ Il s’agit du programme « Initiatives Océanes ».

S13	Evitement entre un salarié et un bénévole	Répartition confuse des rôles entre le siège européen et les antennes « hors France » : le cas d'évitement entre un salarié et un bénévole lors d'un salon international de la glisse	La « logique gestionnaire » exacerbe le comportement opportuniste des salariés
S14	Les bénévoles « Waterman testeurs »	Les bénévoles Waterman testeurs électrons libres très fidèles : le cas de ces bénévoles au sein des bureaux de Marseille et de la côte basque	Un rôle très clair, une relation individualisée fortement source de sens pour les bénévoles
S16	L'obtention du Life	Obtention du « Life Operating Grant » (2014) : quels bénéficiaires pour l'équipe salariée et pour les bénévoles ?	Un exemple d'isomorphisme institutionnel et de distorsion du fonctionnement d'une organisation pour obtenir et conduire ce type de projet européen

Par ailleurs, nous avons fait un travail sur la chronologie de ces situations dans l'histoire de la professionnalisation du cas. Il permet d'avoir une vision contextualisée de l'environnement de la situation (date, taille de l'organisation, son degré de professionnalisation, etc.). Ce travail nous sera particulièrement utile au moment de l'analyse à l'échelle de la situation et de l'analyse croisée entre les situations. La position des situations dans la chronologie de la professionnalisation du cas est présentée dans la figure suivante.

Tableau 18 : Position des situations significatives dans la chronologie de la professionnalisation du cas



2) L'observation et l'analyse documentaire

Le chercheur est issu du terrain qu'il étudie. Il va donc investir un terrain qu'il « connaît » *a priori*. Mais le chercheur va investir le terrain à l'aide d'une grille de lecture qu'il s'est forgé en réalisant une revue de littérature et en déterminant un cadre méthodologique bien précis. C'est donc une « facette nouvelle » de ce terrain qu'il va « découvrir ». Un certain nombre d'éléments conceptuels qu'il a intégrés l'amène à observer sous un jour nouveau ce qu'il avait sous les yeux.

2.1) L'observation participante

Le chercheur est ici dans le cadre d'une « observation participante complète », car il est déjà impliqué dans le groupe et les situations qu'il étudie. Il n'y a pas d'entrée ou de sortie pour cette observation qui s'est en somme « poursuivie », passant de praticien acteur à chercheur observateur.

Plusieurs auteurs ont démontré l'intérêt de ce type d'observation. C'est en effet la dimension soutenue et durable qui permet de « capter le foisonnement d'un phénomène » (Althabe et al., 1992). Laplantine (1987) ne dit pas autre chose quand il définit l'observation comme l'analyse de comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable de l'existence des hommes. Nous sommes dans le cas où les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants (Wacheux, 2005), cadre où le recours à l'observation est justifié. Le chercheur, dans ces temps de présence au sein du cas pendant la recherche, a pris part de manière aiguë aux activités de l'organisation. Cette implication nous a permis d'être au « cœur de l'action » que nous souhaitons observer et d'en percevoir toutes les subtilités.

Cette technique de recueil de données pose, bien entendu, la question de l'implication sociale forte du chercheur à son terrain et doit être prise en compte dans l'analyse, comme nous l'avons déjà explicité. C'est bien la dimension affective qui est susceptible de perturber le processus

analytique. Également dans le cadre de l'observation, il est difficile de distinguer ce qui relève des faits, de l'opinion sur les faits et ce qui peut se rapporter à une première analyse.

Nous avons pris soin de noter dans notre journal de recherche ces éléments d'observation.

2.2) *L'analyse documentaire*

Nous avons eu recours à une très importante ressource documentaire dans ce travail. Cet exercice nous a permis d'avoir une troisième source de données pour réaliser la triangulation. Il a aussi été mobilisé car il a contribué à la dimension réflexive de notre démarche. En effet, le chercheur a des souvenirs de certaines situations (événements, conflits, moments de communion, etc.) mais ces souvenirs et les impressions associées ont une forte dimension subjective difficilement appréciable. Aussi le travail sur des documents écrits a permis de réintroduire une dimension objective dans l'ensemble des éléments historiques et descriptifs que le chercheur a mobilisés pour investir le terrain de recherche. Selon Wacheux (1996), « *l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur* ».

Nous avons mobilisé des documents internes élaborés par l'organisation et des documents externes¹⁵¹. Cette importante analyse documentaire a été réalisée au moment du choix des situations significatives et surtout avant de réaliser les entretiens.

L'objectif de notre travail a été de bien contextualiser chaque situation dans l'histoire de la professionnalisation du cas et de prendre en compte le contexte social et institutionnel susceptible d'avoir une influence sur le cas. Nous pouvons ainsi replacer les situations dans la chronologie de la professionnalisation du cas. Par ailleurs, pour chaque situation nous avons procédé à une triangulation des données pour faire notre analyse. Nous avons donc du mobiliser des documents propres à chaque situation.

¹⁵¹ Il s'agit de documents en lien avec la réglementation des associations comme la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au « contrat d'association » par exemple.

Tableau 19 : Les différentes sources documentaires mobilisées

Finalité de la documentation	Objectif de la documentation	Origine et type de documentation privilégié
Description de la professionnalisation du cas avec des éléments quantitatifs	Reconstituer la chronologie de la professionnalisation du cas sur la base de deux types d'informations, qualitatives et quantitatives, et placer les situations dans cette chronologie.	Documents internes : -bilans comptables depuis 1995 -budgets annuels -journal de l'association (PSI)
Description de la professionnalisation du cas avec des éléments qualitatifs		Documents internes : -compte rendu de CA depuis 1997 -plans stratégiques, rapport RSO -rapports du CAC depuis 2006 -bilan moraux
Compréhension du contexte global de la situation	Reconstituer les faits à l'échelle de la situation avec des éléments explicatifs internes et externes.	Documents externes : -articles Internet -article de loi -mémoires
Compréhension de la situation avec des éléments recueillis sur la situation		Documents internes : -courriels (200 échanges) -réseaux sociaux internes ¹⁵² -rapports et notes internes ¹⁵³ -présentations Power Point ¹⁵⁴

Cet important travail documentaire n'a pas nécessité d'autorisation, ni présenté de difficulté particulière. Par ailleurs, nous avons aussi mobilisé les cahiers de notes du chercheur quand il était praticien. En effet, il a conservé ses cahiers et ses agendas depuis qu'il a été salarié du cas en 2003. Ces notes, bien que prises sans objectif de recherche, se sont avérées précieuses pour apporter des éléments chronologiques, spatiaux ou sur le rôle des personnes impliquées dans les situations.

2.3) *La dimension particulière des courriels et des notes internes*

Nous tenons ici à faire un focus sur les types de documents bien particuliers auxquels nous avons eu accès : les courriels, les notes internes, les comptes rendus de réunions internes et les présentations PowerPoint. Ces matériaux sont tout à fait confidentiels, le chercheur y a eu accès car ils lui étaient adressés en tant que praticien.

¹⁵² Il s'agit par exemple du Facebook des antennes, ou de sites internet des antennes.

¹⁵³ Le rapport sur les dossiers « Gardiens de la côte », comptes rendus de réunions par exemple.

¹⁵⁴ Ces présentations étaient essentiellement faites à l'attention des salariés et des bénévoles à mi année et en fin d'année. Il y a aussi certaines présentations qui ont été utilisées comme support d'animation de réunions internes.

Le grand intérêt du support d'information qu'est le courriel est qu'il se trouve entre oralité et écriture. Il offre ainsi une forme d'expression qui est plus personnelle, des acteurs qui l'utilisent, en ce sens qu'ils peuvent exprimer des émotions (colère, joie, etc.) et il permet d'en garder une trace écrite. Ce matériau aura donc été précieux pour le chercheur pour percevoir les situations qui ont été source de conflits, de coopération, etc.

Les présentations PowerPoint ont eu un apport spécifique différent. Elles illustrent une position « officielle éphémère ». En effet, une présentation reflète une position officielle à un moment donné mais elle ne « reste » pas¹⁵⁵. Ainsi, parcourir les différentes présentations faites aux salariés lors des réunions de fin d'année ou les présentations faites aux bénévoles aux rencontres annuelles (les Chapterdays), s'est avéré être un outil précieux de compréhension de l'évolution du message officiel adressé à l'attention de ces différentes parties prenantes internes de 2003 à nos jours.

De la même manière, mais dans une moindre mesure, les notes internes et les compte rendus de réunions témoignent des sujets de préoccupations des acteurs (projets, problématiques diverses), des décisions prises et non prises quand le même sujet revient sur plusieurs notes. On peut ainsi lire en creux ce qui est traité, réglé par l'association et ce qui demeure un problème récurrent. Ce que nous pouvions du coup interpréter comme un problème structurel ou contextuel notable.

Ce matériau nous a permis de consigner des éléments, d'affûter notre intuition et de structurer pas à pas notre analyse sur la professionnalisation, à la fois d'une manière générale sur l'évolution du cas et aussi pour la compréhension de chaque situation. Comme nous le repréciserons en début de chapitre 7, nous n'avons pas fait tout le long de l'analyse la référence à ces documents extrêmement nombreux¹⁵⁶. Ils ont en revanche été classés et sont demeurés accessibles tout le long de la recherche.

¹⁵⁵ Les présentations ne sont pas mises en ligne sur le site internet ou communiquées formellement aux salariés ou aux bénévoles contrairement à un plan stratégique par exemple qui lui reste officiel et accessible pour n'importe quel internaute.

¹⁵⁶ Nous avons étudié environ 200 courriels, 30 présentations, 50 notes et comptes rendus internes, 150 compte-rendus de CA, etc.

3) L'entretien un mode privilégié de recueil de données

Nous avons terminé notre phase de recueil de données par des entretiens semi-directifs. Étant donné que nous avons une très bonne connaissance du terrain, il n'a pas été nécessaire pour amorcer l'analyse de commencer par les entretiens. Notre démarche réflexive nous a amenés à retarder le plus possible la phase d'entretien afin de favoriser la distanciation et l'objectivation les plus grandes possibles du chercheur. Le travail sur la revue de littérature, puis sur l'élaboration de la chronologie de la professionnalisation quantitative et qualitative, et l'étude documentaire ont permis de contextualiser et bien définir ce que nous cherchions à interroger auprès des informants. L'étape des entretiens était donc notre dernière étape avant l'analyse par situation.

3.1) La justification du recours à l'entretien semi-directif

Le choix du recours à l'entretien semi-directif comme mode de production de données s'inscrit dans notre question de recherche. Nous cherchons à comprendre à travers l'étude de situations significatives, les effets positifs et négatifs générés par la professionnalisation sur l'action bénévole au sein du cas. Il est donc essentiel de recueillir la perception et la représentation des bénévoles qui sont impliqués dans les situations.

D'une part, l'enjeu pour nous est d'avoir accès à leur ressenti et percevoir derrière les faits ceux qui ont généré un effet positif ou un effet négatif sur l'action bénévole. D'autre part, il est essentiel de distinguer, dans le cas spécifique de chaque situation, les différentes dimensions de la professionnalisation en jeu.

Afin d'avoir une compréhension précise de la situation (sa chronologie, le déroulé des faits, le contexte dans lequel elle s'est déroulée, les éléments précis qui ont suscité la perception positive ou négative pour le bénévole), il est nécessaire d'en avoir une vision à 360°. Il est donc important de recueillir le point de vue de tous les protagonistes impliqués afin de reconstruire la situation *a posteriori* et de contextualiser au maximum le cadre dans lequel s'expriment ces effets positifs et négatifs. Un travail sur les autres sources de données (documentaires, courriel, etc.) est bien entendu mobilisé.

Ainsi, pour chaque situation, nous avons recueilli le point de vue des acteurs impliqués en prenant soin d'avoir tous les types d'acteurs : bénévoles opérationnels, bénévoles dirigeants, salariés opérationnels, salariés dirigeants.

Pour procéder aux entretiens, nous avons défini un guide d'entretien et des conditions de déroulé de l'entretien (lieu, etc.) que nous allons présenter ci-après.

3.2) *La construction du guide d'entretien*

Pour réaliser l'ensemble des entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien. Nous nous sommes inspiré de la technique des incidents critiques pour bâtir notre guide d'entretien. Pour répondre au cadre de cette méthode, les questions du guide d'entretien s'orientent autour de trois thèmes (Chell, 2004) :

- comprendre ce qu'il s'est passé (quand, qui, où, quoi, etc.). Permettre à la personne de raconter l'évènement avec ses souvenirs ;
- comprendre le ressenti de la personne sur cet évènement (perceptions, émotions, etc.) ;
- comprendre ce que cet évènement a changé pour la personne et les autres acteurs impliqués.

Nous avons deux principales contraintes pour réaliser notre guide d'entretien.

Tout d'abord, l'objectif de l'entretien était double pour chaque situation : recueillir les faits, les souvenirs de la personne impliquée dans la situation et recueillir la perception qu'elle a eue de la situation afin de caractériser la dimension positive ou négative de ces faits sur son action.

Par ailleurs, le chercheur est connu de tous les acteurs qui vont être entendus. Pour limiter le biais lié à sa fonction, nous avons choisi de ne pas avoir un cadre d'entretien trop « rigide ». Nous avons tenu à laisser la parole de l'informant assez libre. Nos questions étaient assez ouvertes et visaient essentiellement à ramener la personne sur le sujet spécifique de la situation. Nous avons aussi choisi de repartir des origines de l'engagement de la personne, pour commencer l'entretien dans un cadre plus intimiste favorisant l'expression de points de vue plus personnels, et limitant au maximum le cadre formel.

Enfin, nous avons interviewé deux familles d'acteurs : les salariés et les bénévoles. Les questions posées se rapportant à la situation ont été les mêmes, en revanche l'entame de l'entretien et les questions plus personnelles sur le parcours étaient plus sommaires pour les salariés.

Aussi nous avons construit un guide d'entretien dont la trame était équivalente pour toutes les situations. Certaines questions pouvaient néanmoins être adaptées à la situation, pour pousser l'informant à être plus précis par exemple.

Nous précisons ici que le chercheur a conservé le mode relationnel habituel qu'il avait avec toutes les personnes de l'association, qui se tutoient quelle que soit leur fonction. Le chercheur a, bien entendu, utilisé tous les acronymes et autres jargons communément employés au sein de l'association.

Tableau 20 : Guide d'entretien commun à toutes les situations

Thèmes	Type d'informant		Intention du thème
	Bénévole	Salarié	
Amorce	Présentation du chercheur, de l'objectif de la recherche, du cadre de l'entretien (confidentialité, durée, enregistré ou pas, etc.)		Préciser le cadre déontologique de la démarche, de l'entretien de l'usage des données collectées.
Entame : Recueil de données socio-économiques	Âge et profession		Permettre d'avoir des éléments d'information sur les catégories socioprofessionnelles des informants (homme, femme, séniors, jeune, cadre, ouvriers, etc.).
Thème 1 Parcours de la personne	Peux-tu me dire pourquoi tu es bénévole ? Peux-tu me dire pourquoi tu es bénévole à Surfrider ? Qu'est-ce que cet engagement représente pour toi ?	Quand es-tu arrivé à l'association et quel a été ton parcours ?	Donner accès à la durée de la présence de la personne au sein de SFE et l'évolution de son parcours (responsabilités, mission type, etc.) Permettre pour les bénévoles de saisir les motivations de leur engagement et de dissocier l'engagement bénévole d'une part et le souhait de le dédier à SFE d'autre part. Ce point donne une information précise sur les attentes de l'individu. Par ailleurs la dernière question permet de comprendre la représentation que se fait la personne de son acte de bénévolat et donc de recontextualiser ensuite son avis et sa perception de la situation.
Thème 2 : Recueil d'éléments factuels sur la situation	Quels sont tes souvenirs sur la situation ? Peux-tu me parler de la situation X ? Te rappelles-tu pourquoi il s'est passé tel évènement dans la situation X ?		Donner accès à des éléments précis de la situation (dates, lieux, évènements, etc.) Permettre de voir ce dont la personne se souvient particulièrement en fonction de son statut (dirigeants ou opérationnel).
Thème 3 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur l'action bénévole	Qu'est-ce que cela a changé pour les bénévoles ?		Permettre de recueillir des éléments sur la représentation que se fait la personne de l'impact de la situation sur les bénévoles. On pourra mesurer la différence de perception et de représentation entre salarié et bénévole mais aussi entre opérationnel et dirigeant.
Thème 4 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur les salariés	Qu'est-ce que cela a changé pour les salariés ?		Permettre de recueillir des éléments sur la représentation que se fait la personne de l'impact de la situation sur les salariés. On pourra mesurer la différence de perception et de représentation entre salarié et bénévole mais aussi entre opérationnel et dirigeant.
Thème 5 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur l'association	Qu'est-ce que cela a changé pour l'association ?		Permettre de recueillir des éléments sur la représentation que se fait la personne de l'impact de la situation sur l'association. On pourra mesurer la différence de perception et de représentation entre salarié et bénévole mais aussi entre opérationnel et dirigeant. Mais aussi mesurer comment la personne se perçoit au sein de l'organisation.

Le guide d'entretien semi-directif volontairement ouvert nous permettra de voir ce que la personne va privilégier comme type d'information à donner au chercheur. L'ensemble de ces éléments nous sera précieux pour procéder à l'analyse des situations. Ils doivent nous permettre de bien saisir les enjeux relationnels et symboliques qui sont mis en scène dans les situations. L'objectif est bien de travailler sur deux niveaux d'information : les faits observables (événements, lieux, dates des situations) et les représentations des sujets vis-à-vis de ces faits, c'est-à-dire l'expression et la représentation d'un vécu. La confrontation de ces deux niveaux doit nous permettre d'accéder à ce que nous souhaitons comprendre : les effets négatifs et positifs générés par une situation de professionnalisation. La lecture à 360° nous permet de mesurer les enjeux de la situation aux différents niveaux (salarié, bénévole, opérationnel et dirigeant), et de faire des préconisations qui intègrent ces dimensions.

3.3) *Analyse du panel d'informant*

Le choix des informants s'est imposé de lui-même en fonction des situations que nous avons choisies. Pour chaque situation, nous avons privilégié les personnes qui étaient toujours présentes dans l'association et accessibles¹⁵⁷. En fonction des situations nous avons pu avoir un nombre variable d'informants pouvant aller de trois à sept¹⁵⁸. Puis nous avons essayé d'avoir pour chaque situation une personne de chaque type (salarié ou bénévole, dirigeant ou opérationnel) afin d'avoir une vision la plus complète possible de la situation et des perceptions qu'elle a pu générer.

Nous avons au final étudié 13 situations et un élément complémentaire, et interrogé 34 personnes. Une personne a pu être amenée à s'exprimer sur plusieurs situations comme c'est le cas des salariés dirigeants, par exemple. Nous proposons ici une présentation de ce panel *a posteriori*.

¹⁵⁷ Certains bénévoles ou salariés impliqués dans la situation ne sont plus présents au sein de SFE donc difficilement joignables.

¹⁵⁸ Sur l'étude d'une situation comme les Chapterdays, où tous les bénévoles participent, il est facile d'avoir de nombreux informants. À l'inverse, d'autres situations très spécifiques pouvaient ne faire intervenir qu'un faible nombre d'informants pertinents pour notre analyse.

Tableau 21 : Panel de l'ensemble des informants (âge, sexe, CSP, français, « hors France »)

Type informant	Nombre total	Nombre Hommes	Nombre Femmes	Âge moyen	Nombre de français	Nombre de « hors France »	Catégorie socioprofessionnelle
BO	14	13	1	38	8	6	Cadres supérieurs, cadres moyens et professions libérales
BD	7	6	1	49	6	1	
SD	2	2	0	42	2	0	
SO	10	5	5	32	9	1	Bac + 5 et plus
VSC	1	0	1	26	1	0	Bac + 5

NB : BO (bénévole opérationnel), BD (bénévole dirigeant), SD (salarié dirigeant), SO (salarié opérationnel), VSC (volontaire en service civique).

On peut voir immédiatement que les personnes interrogées sont très majoritairement masculines particulièrement dans le panel de bénévoles. Autre point saillant : le niveau de qualification est très élevé au vu des catégories socioprofessionnelles de tous les informants.

S'est aussi posé la question du nombre d'entretiens pertinents pour traiter notre question de recherche. Nous avons considéré être à « saturation sémantique » selon la définition de Romealer (2005). Il y a saturation sémantique lorsqu'un entretien additionnel n'apporte plus d'information nouvelle. Pour préciser ce point, nous aurions pu trouver d'autres situations de professionnalisation ; en revanche les effets positifs et négatifs sur l'action bénévole nous ont semblé être les mêmes. C'est donc sur ce dernier point que s'est portée la « saturation sémantique ».

3.4) *La durée, le lieu et le déroulement de l'entretien*

3.4.1) *La durée et le lieu de l'entretien*

La durée des entretiens est allée de une heure à deux heures pour certains. La différence était essentiellement la disponibilité ou l'aspect prolix de la personne.

Pour les lieux, nous avons pris un soin particulier pour les bénévoles opérationnels. En effet, nous avons estimé que c'est avec eux que le biais avec le chercheur, par rapport à sa fonction, est le plus fort. Aussi, tous les entretiens avec les bénévoles opérationnels ont eu lieu en dehors des bureaux du siège de SFE. C'était le plus souvent dans un lieu public (un bar, un restaurant) et aussi sur le lieu d'habitation des bénévoles. Cela a permis d'éviter de produire la sensation d'une « convocation au siège » pour être reçu par la « direction » qui mène une « enquête ». Le cadre informel du lieu public, ou du logement du bénévole permettait une familiarité¹⁵⁹ et de « lisser » les éventuels signes distinctifs ou symboliques de fonction, tel que le bureau par exemple.

Pour les salariés et les bénévoles dirigeants, la plupart des entretiens ont eu lieu au siège¹⁶⁰, plus par commodité et disponibilité des personnes pour qui il était plus simple de faire l'entretien sur leur lieu de travail.

Certains entretiens se sont déroulés à distance car les personnes interrogées sont basées dans toute l'Europe, il n'a pas toujours été possible de nous déplacer pour favoriser un échange direct plus riche. Néanmoins, quand l'entretien a eu lieu à distance, il s'est réalisé par visioconférence ce qui permettait de voir la personne et donc de percevoir plus d'information que ne le permettrait un échange téléphonique. Ce type d'outil est régulièrement utilisé dans l'association : aussi son usage est relativement banal pour les personnes de SFE qu'elles soient bénévoles ou salariés.

3.4.2) *Langues de l'entretien et modalités de retranscription de l'entretien*

Certains entretiens ont eu lieu en anglais. De nombreux bénévoles sont basés « hors France » selon l'expression usitée par SFE, et la langue de travail dans ce cas est l'anglais.

L'ensemble des entretiens en français n'ont pas été enregistrés. Nous avons fait le test avec deux entretiens enregistrés en français et il nous a semblé que les personnes mesuraient plus leur propos. Aussi nous avons privilégié le cadre d'entretien le plus « libre » possible afin que la parole soit la plus personnelle et la plus sincère possible. En outre, le chercheur étant issu du

¹⁵⁹ Ce pouvait être l'occasion de plaisanter, de passer la commande, etc.

¹⁶⁰ A l'exception d'un bénévole dirigeant, vu sur son lieu de travail, et d'un salarié dirigeant, vu dans un bar, car cela était plus pratique par rapport aux déplacements qu'il avait ce jour-là.

cas, il connaît les termes et acronymes utilisés, ainsi la prise de note ne s'est pas avérée difficile. Pour chaque entretien, nous avons retranscrit en début des éléments contextuels qui nous permettaient de revenir sur les conditions dans lesquelles il s'était déroulé si besoin.

Le chercheur parle anglais mais ce n'est pas sa langue maternelle. Il a conduit lui-même les entretiens en anglais, il a en revanche souhaité les enregistrer car il ne s'est pas estimé suffisamment compétent pour écouter, noter, poser les questions et se distancier des propos, pour adapter ses relances.

Il y a donc une différence dans la collecte de la donnée par entretien entre les francophones et les non francophones. Cette différence ne nous a pas semblé être significative dans le traitement de la donnée.

Le déroulement de l'entretien n'a pas suscité de notes particulières de notre part à l'exception des entretiens avec les bénévoles dirigeants. C'est avec ce type d'acteurs que la familiarité a été la plus forte lors des entretiens. Ils se sont donc avérés plus difficiles à conduire car, il était plus ardu pour le chercheur, d'alterner des moments d'anecdotes, de plaisanteries, puis de reprendre le fil de l'entretien et de la réflexion.

Chaque entretien a fait l'objet d'un en-tête qui précisait la date, l'heure, le lieu, s'il était enregistré ou non, s'il avait lieu physiquement ou par visioconférence. Nous avons aussi consigné nos impressions ou les remarques particulières liées au déroulé de l'entretien ou à la personne. Cet encart nous aura été utile dans l'analyse pour bien se remémorer le cadre spécifique du déroulé de l'entretien afin de l'intégrer si nécessaire dans notre interprétation. Nous présentons trois extraits de ces encarts ci-après.

Compte rendu d'entretien non directif de l'informant n°X - 18 mai 2015 à 11h au siège

X a eu une présentation du projet de recherche. X a été sous la responsabilité hiérarchique directe du chercheur. La relation de travail a été plutôt très bonne et peut être qualifiée de respectueuse et de confiance. Les échanges avec X et CT continuent de se faire de manière fluide et de manière informelle dans le quotidien de travail. Les rencontres se font notamment dans le cadre de l'animation du groupe de travail du CA Projet Associatif ou lors de réunions sur les antennes bénévoles ou d'autres groupes de bénévoles. L'entretien est détendu, X est catalane, l'espagnol et le catalan sont ses langues maternelles. X parle cinq langues, elle s'exprime parfaitement en français même si certaines formulations trahissent le fait qu'elle n'est pas native française. Elle parle lentement et semble mesurer son propos. Elle marque des pauses dans ce qu'elle dit et attend que CT ait fini de noter avant de reprendre (et ce bien que CT lui ait dit de ne pas en tenir cas). L'entretien n'est pas enregistré.

Compte rendu d'entretien non directif de l'informant n°W - 3 juin 2015 à 15h.

W n'a pas eu de présentation de la recherche. CT explique la démarche et le cadre en début d'entretien. L'entretien se déroule chez W. Sa fille et son compagnon sont présents. L'entretien a lieu alors que ces personnes sont à proximité dans la même pièce. W s'est quelques fois interrompue lors de l'entretien pour aider sa fille. Lors de ces interruptions elle continuait son discours semblant parfaitement concentrée sur son propos. CT et W se connaissent depuis longtemps. W a souvent eu des échanges assez tendus vis-à-vis du siège de SFE. Elle s'exprime sans ménagement. L'entretien n'est pas enregistré.

Compte rendu d'entretien non directif de l'informant n°Z - 28 mai 2015 par Skype à 15h10 (depuis Paris France et Amsterdam Pays bas).

La connexion est bonne, Z décide de couper la vidéo pour être sûr d'avoir une bonne qualité de son. Z a été informé, à sa demande, la semaine précédente de l'objet de la recherche et de la manière avec laquelle elle est conduite avec une explication de 10 minutes de CT par Skype. Il semble détendu, il annonce qu'il a 30 à 45 minutes maximum. Z travaille depuis son domicile ce jour-là. Seul un coup de fil qu'il prendra interrompt la discussion 1 à 2 minutes. Il ne semble pas que cette coupure ait changé la teneur de l'échange ou des propos de Z. Z est hollandais et c'est sa langue maternelle. Son niveau d'anglais est relativement bon même si sûrement comme CT il est limité dans son vocabulaire pour nuancer et préciser son propos. Z parle lentement, son propos est clair. L'entretien est enregistré.

4) Organisation et classement des données brutes

Nous avons collecté un important volume de données. Nous avons organisé cette information avec une grande rigueur. Certaines sources documentaires ont fait l'objet d'un codage, particulièrement les comptes-rendus de conseil d'administration. Nous avons relevé les éléments relatifs à notre objet de recherche, puis réduit l'information par année. Enfin nous avons classé ces éléments par thème (relatif à la salarisation, isomorphisme coercitif, etc.). De sorte que lors de l'analyse, il nous était aisé de remonter à l'information soit par une entrée chronologique, soit par une entrée thématique.

Pour l'ensemble des informations recueillies (documentaires, observations, entretiens), nous avons procédé à un double archivage, un par situation et un par type ou nature de données (entretiens semi-directifs, documents officiels, note interne, courriel, etc.). De sorte que, pour chaque situation, nous avons accès à toutes les sources référencées qui lui étaient associées quelle que soit sa nature. En parallèle, tous les documents sont classés selon leur type ou selon leur nature. Cette rigueur que nous nous sommes imposée avait pour but de faciliter les allers-retours entre l'analyse, la revue de littérature et les données brutes. Le processus itératif s'est révélé être un outil précieux dans la construction et la fiabilité de nos résultats. Les données brutes particulièrement ont été pour nous un support de travail avec un fort déterminant objectif. Il était donc important de pouvoir y accéder avec une grande facilité.

II. Processus d'analyse des données

L'objectif de la phase d'analyse qualitative est « *un exercice intellectuel pour faire émerger du sens* » (Paillé et Mucchielli, 2003b). Nous sommes donc dans un processus d'analyse du sens comme l'écrivent bien Mukamurera, Lacourse et Couturier (2006) : « *En analyse qualitative, le chercheur est en mode quête de sens. Et ce sens n'est pas directement donné, il émerge à travers l'examen des codes et des blocs de données codées, à travers un travail de mise en liens des différents éléments pour dévoiler les significations qui sont parfois implicites aux données* ».

Quatre étapes ont permis de structurer notre analyse. Une première étape s'est déroulée tout le long de notre étude empirique pour produire des données semi-structurées. Une deuxième étape lors de l'analyse à l'échelle de la situation, nous a permis de produire des résultats primaires. Une troisième étape d'analyse croisée des situations a donné lieu à des résultats intermédiaires. Et enfin une quatrième étape de généralisation de type « analytique » (Yin, 2003b), nous aura permis de produire un modèle de pilotage qui sera notre résultat final.

1) Les analyses pendant l'étude empirique

Tout le long de notre présence sur le terrain en tant que chercheur, nous avons entamé notre processus d'analyse. C'est au fur et à mesure de la construction de notre objet de recherche que notre analyse s'est structurée et affinée. A ce titre, nous avons respecté les prescriptives de Wacheux (1996) :

- toute information collectée a été codifiée et organisée suivant deux logiques : une logique chronologique et une logique thématique ;
- régulièrement nous avons fait des microanalyses des informations collectées. C'était l'occasion pour nous de faire le lien avec notre question de recherche et ainsi de faire

des allers-retours avec la revue de littérature. Ce processus itératif a permis de générer des nouveaux questionnements ;

- nous avons aussi consigné un certain nombre d'éléments dans notre journal de recherche comme nos observations et nos ressentis, mais également les pistes à explorer et nos questionnements, en particulier sur la dimension réflexive de notre travail.

Nous avons précédemment explicité ce travail de codage et d'archivage de la donnée. Il nous a permis d'avoir un matériau de données semi-structurées issues des documents, de nos observations, et de l'expérience du chercheur.

Le premier travail d'analyse a donc consisté à passer d'une information dispersée à une information organisée. Nous nous sommes appuyés sur les différentes étapes préconisées par Yin (1994) pour organiser ces données :

- mettre l'information dans différentes zones ;
- faire une matrice de catégories par rapport aux concepts ;
- créer une disposition des données pour analyser l'information ;
- repérer la fréquence des différents événements ;
- examiner la complexité des relations ;
- mettre l'information en ordre chronologique.

Les entretiens sont également une forme de donnée semi-structurée dans le sens où l'information est collectée au prisme du guide d'entretien.

L'ensemble de ce travail aura été une base indispensable pour rendre la masse d'information intelligible et exploitable pour notre objet de recherche spécifique. Par ailleurs, ce travail préalable à l'analyse a, le long de son élaboration, conduit à acquérir progressivement des « intuitions raisonnées » (Wacheux, 2005). Une fois cette étape accomplie, nous avons pu passer à l'analyse approfondie des situations significatives.

2) L'analyse à l'échelle de la situation

L'analyse à l'échelle de la situation nous a permis de produire des résultats primaires.

2.1) Le codage à l'échelle de la situation

Nous avons identifié des situations significatives et, pour chacune, produit les données nécessaires à leurs analyses permettant une triangulation¹⁶¹.

Nous avons procédé dans un premier temps à une analyse à l'échelle de la situation. En effet, chaque situation a sa propre cohérence, son histoire, son contexte et des acteurs impliqués différents. Cette unité d'analyse nous permet, dans chaque cas spécifique, de bien préciser les ressorts de la perception et du vécu des personnes par rapport à un événement de professionnalisation. Par ailleurs, cette échelle permet la contextualisation des éléments recueillis pour faire une « juste » analyse. Nous avons dans ce cas procédé à un codage par situation, par thème du guide d'entretien, par type d'informant, et qui intègre les principales autres données sources.

Pour le codage des entretiens, nous avons choisi de faire apparaître des phrases ou extraits de phrases des informants. Ces phrases sont ponctuées de mots clés choisis par le chercheur qui font ressortir des éléments pertinents pour notre analyse. Les phrases choisies dans le tableau de codage de la situation sont souvent celles qui apparaissent en encarts dans le corps de texte de l'analyse. Nous présentons ci-après un extrait de tableau de codage pour une situation. Ces tableaux sont assez volumineux et difficilement présentables en intégralité. Un extrait permet néanmoins de voir comment nous avons procédé pour réduire, condenser et catégoriser les données (Albarelo, 2011).

¹⁶¹ Ce travail est réalisé conformément à la définition que nous avons donné de la situation en début de chapitre 6.

Tableau 22 : Extrait d'un tableau de codage pour une situation

Situation n°X	Type d'informant	SD	SO	BO
Eléments personnels et entame	Numéro d'informant	1	8	21
	France / "Hors France"	F	F	F
	Homme / Femme	H	F	H
	Âge	42	32	45
	Profession	X	X	X
Thème 1	Pourquoi B	-	-	SFE m'a fait devenir bénévole. Connaissait personne / intégration Lien social Enrichissant / Complète la personnalité Important de faire un acte gratuit, de ne pas avoir que des relations consommation / Autre manière de cotoyer les gens. Activité non marchande
	Pourquoi B SFE	-	-	"j'ai réalisé que les plages elles étaient sales quand elles étaient pas nettoyées" Intérêt environnement
	Représente pour toi	-	-	Activité non marchande
	Parcours SFE	X	X	Arrivé en 2007 à l'antenne Responsable autour de 2008 jusqu'en 2013 Très expérimenté
Thème 2	Qu'est ce que ce projet a de particulier ?	"Dui j'ai une vision très positive de ce projet parce que c'est l'un des très rares projets qui soient parti des bénévoles de terrain mais ait aussi été pris en main par les bénévoles. Et par contre je pense pour la première fois avec une tentative pluri territoriale venant des bénévoles." Emanation locale / Initiative bénévole / déploiement européen / Exception "[...] démontre une réalité, la difficulté de construire une antenne en cherchant juste à faire du Surfrider sans vraiment avoir un plan avec un début une fin alors que dans ce cas avec un combat précis on avance et on construit petit à petit et on structure. C'est une campagne qui renforce une antenne." Agentivité / Pérennisation	"Y en a aucun qui est aussi grassroots. C'est vrai d'habitude c'est nous qui imposons des sujets. Là c'est parti du bas." Emanation locale / Exception logique top down "C'étaient des échanges super constructifs entre bénévoles du terrain et les salariés du siège." Coopération "A ma connaissance c'est un des seuls. Avec un aboutissement, des préconisations, une réelle expertise,.... Je pense à d'autres qui avaient déjà de l'expertise. Paul (BO) lui il a acquis une expertise que personne d'autre n'a. Paul (BO) c'est lui qui a toute la technicité. Moi je m'y connais, mais c'est Paul (BO) qui maîtrise." Expertise acquise par BO "Du coup on peut pas fonctionner l'un sans l'autre." Complémentarité	"Y a une raison c'était pas une campagne qui avait été initiée à une échelle européenne et avec une déclinaison locale c'était exactement l'inverse. Une action locale qui a pris une dimension européenne." Emanation locale / Initiative bénévole / Déploiement européen "[...] j'ai apprécié dans les relations c'est que l'association accepte que des bénévoles de terrain soient leader dans le sens c'est eux qui décident de la direction." Non subordination = liberté? / Confiance "C'est vraiment ça que j'ai apprécié une saine coopération avec personne qui essaie de tirer la couverture à soi mais vraiment on travaille tous pour un but commun." Transcende le projet / Coopération

NB : Les mots clés en gras et rouge sont insérés à la suite de la ou des phrase(s) concernées pour en extraire le sens.

2.2) L'analyse à l'échelle de la situation

Une fois le codage effectué à l'échelle de la situation, nous avons procédé à l'analyse approfondie. Comme le dit Yin (2013) « *If selecting your case(s) to be studied is the most critical step in doing case study research, analysing your case study data is probably the most troublesome* ». Nous tâcherons ici d'expliquer notre méthode afin de lever le « trouble » de cette étape où « *à ce niveau aucun projet de recherche ne ressemble à un autre* » (Wacheux, 1996).

Notre analyse s'est organisée et structurée en deux temps.

Un premier temps qui vise à formaliser les éléments « objectifs » et « factuels » de la situation. Il s'agit de reconstruire le déroulé des faits, de préciser le contexte de la situation en fonction de la période où elle a eu lieu, les acteurs impliqués, les sources mobilisées, etc. Dans cette partie, nous avons aussi intégré une explicitation du lien de cette situation avec la question de recherche. Cette approche répond à la démarche de Albarello (2011) :

- la description du contexte : première approche descriptive du champ en tant qu'espace social et relationnel,
- l'historique de la situation : reprend la genèse ou l'antériorité d'une situation, donne la capacité de reconstruire, d'identifier les éléments significatifs qui ont joué un rôle dans l'apparition et le développement de la situation actuelle,
- la chronologie des événements : retrace l'évolution d'un système avec l'agencement chronologique des actions/réactions des acteurs, favorise l'analyse des dynamiques internes, les logiques d'action et les évolutions organisationnelles.

Ce premier temps permet de bien poser le cadre avant de procéder à l'analyse plus approfondie (interactions entre les acteurs, leurs perceptions et leurs représentations) et donner lieu à une interprétation.

Un deuxième temps consiste à procéder à l'analyse de sens (Wacheux, 2005). Dans notre cas, l'analyse de sens repose sur l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs et des sources documentaires mobilisées (Laurence, 2007). On peut difficilement dissocier celui qui observe de celui qui interprète. L'ambition de notre travail se veut « *descriptive* » et « *compréhensive* » (Albarello, 2011) et vise à décrire le site observé avec beaucoup de précision mais aussi à

interpréter les données, à faire émerger des significations. Wacheux (1996) fait ressortir des objectifs possibles de l'analyse du sens :

- faire ressortir la représentation d'évènements vécus par l'acteur ;
- comprendre les modes de raisonnement et les structures de la pensée ;
- chercher à faire ressortir des savoirs et des référents communs à un groupe d'appartenance.

Notre travail de compréhension des situations s'inscrit dans cette logique. Nous essaierons particulièrement de comprendre la perception des différents acteurs autour d'une situation de professionnalisation afin d'appréhender ce qui est perçu positivement ou négativement par les bénévoles. Enfin, ce travail visera à faire ressortir les référents communs au « groupe », à la « famille d'acteurs » que sont les bénévoles. Cette étape ne peut être conduite sans une étape d'inférence. « *Le chercheur infère, à partir du discours, un ensemble d'interprétations, soit sur un thème particulier dans l'ensemble des discours, soit sur un entretien spécifique, mais pour l'ensemble des thèmes. Ce travail ressemble à une archéologie du discours, où le géomètre identifie les traces des signifiants derrière l'apparence des mots* » (Wacheux, 1996). Cette étape s'est essentiellement appuyée sur une analyse croisée des propos formulés par les informants sur les différents thèmes du guide d'entretien pour chaque situation. L'analyse de la perception des différents acteurs à ce niveau a permis de mettre en relief la représentation et la perception des bénévoles dans une situation donnée.

L'ensemble de ce travail a abouti à des résultats synthétiques qui sont les effets positifs et négatifs de ces situations sur l'action bénévole. Puis nous avons élaboré des préconisations primaires qui visent à limiter les effets négatifs identifiés et favoriser les effets positifs. Ces deux dimensions sont les résultats issus des situations ou, autrement dit, les conclusions de notre inférence.

2.3) *La présentation de l'analyse à l'échelle de la situation*

Le travail sur chaque situation nous a amené à présenter toutes les situations sous le même format. Cette présentation unique a vocation à faciliter la lecture, mais aussi le travail de

comparaison, d'analyse entre les situations¹⁶². Dans le tableau suivant, nous présentons les différents éléments qui constituent l'analyse globale et nous précisons ceux qui sont factuels et ceux qui font l'objet d'interprétation de la part du chercheur.

Tableau 23 : Présentation type d'une situation et de son analyse

Eléments « objectifs »	Carte d'identité de la situation	
	Titre de la situation	
	Contexte de la situation	Lien avec la question de recherche
	Acteurs en présence impliqués de près ou de loin dans la situation	Sources mobilisées pour traiter la situation
	Récit de la situation : déroulé des faits (dates, évènements, etc.)	
Eléments faisant l'objet d'une interprétation	Analyse de la situation : extraits des sources, mise en contexte, etc.	
	Conclusion très synthétique : dire en quoi cette situation est révélatrice de source de sens ou perte de sens, les points positifs ou négatifs, pour les bénévoles.	
	Tableau de synthèse des résultats de la situation	
	Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations primaires pour limiter les effets négatifs et favoriser les effets positifs

Cette construction de présentation de l'analyse de chaque situation s'est faite au fur et à mesure pour trouver une trame commune et pertinente.

2.4) *Ajustement du panel de situations significatives durant le processus d'analyse*

Il s'agit pour nous ici d'explicitier l'« *opportunisme méthodique* » dont nous avons fait preuve à ce niveau de notre recherche (Girin, 1989). En effet, les évolutions du terrain peuvent être

¹⁶² L'analyse croisée des situations sera abordée dans la section suivante.

gérées de manière positive et même comme une opportunité à saisir plutôt que comme une entrave à la recherche. Cette forme d'ouverture et d'écoute active à ce qui se dessine, se révèle et se construit sous les yeux du chercheur sur le terrain permet aussi de bénéficier d'opportunités et être des occasions très fructueuses d'études de phénomènes sur le vif (Raulet-Croset, 2003). Il va de soi que les ajustements méthodologiques que nous avons faits, et que nous présentons ci-après, ont été discutés et validés par le comité de recherche action.

C'est cette approche « opportuniste », durant l'analyse des situations, qui nous a amené à ajuster le panel de situations. Ces modifications sont au nombre de trois. Nous avons dû mieux préciser le périmètre d'une situation, en éliminer une autre et en rajouter une.

La situation n°3, qui avait vocation à observer la présence de ressources humaines autres que bénévoles au sein d'une antenne, a été circonscrite à une dimension plus précise. Nous avons choisi de traiter de l'intégration d'une personne en service civique spécifiquement au sein d'une antenne. En effet, le sujet s'avérait trop large et nous estimions trop « précaire » et trop « imprécis » le type d'information que nous pouvions récolter à ce propos après les premiers échanges. Ce choix s'est avéré tout à fait judicieux au vu du type d'information que nous avons finalement récolté. Cette « nouvelle » situation s'est finalement numérotée « S3bis ».

Nous avons choisi d'éliminer la situation n°16 car son sujet semblait trop « abstrait » ou « flou » pour les bénévoles. Ils nous ont demandé de « repréciser le sujet », « de quoi s'agit-il exactement ? », « que souhaitons-nous savoir ? », etc. Alors que pour tous les autres sujets, les personnes s'engageaient spontanément dans la discussion. Nous avons estimé que les éléments donnés par les personnes seraient trop approximatifs et éloignés de leurs préoccupations, et donc vidés de leur sens.

Enfin, nous avons choisi en fin de phase d'entretiens de rajouter une autre situation. En effet, lors des entretiens, plusieurs informants ont tenu à évoquer une situation illustrant un cas de professionnalisation bien spécifique. Il s'agissait de la relation entre l'antenne locale et le bureau local salarié se trouvant sur un même territoire. Ce sujet a été évoqué par plusieurs informants bénévoles dans le cadre de l'entretien alors que celui-ci était *a priori* terminé. Ce sujet a aussi été évoqué par des salariés opérationnels. Nous avons estimé qu'il était très pertinent pour notre objet de recherche. En effet, la question de la relation entre ces deux émanations décentralisées, et avec une forte proximité territoriale, a semblé abriter des formes d'échanges à la fois très concurrentiels et très fusionnels. Nous avons donc « fabriqué une situation » avec les éléments que nous avons déjà collectés lors des entretiens avec les

informants bénévoles et salariés. Puis, nous avons réalisé un entretien supplémentaire d'un salarié opérationnel sur ce thème. Nous n'avons pas appelé cet élément une situation significative dans le sens où sa construction aura été un peu différente. Les éléments qui la constituent sont moins homogènes que les autres situations et les entretiens partiellement obtenus selon le guide d'entretien¹⁶³. Nous avons estimé néanmoins avoir assez d'éléments suffisamment cohérents, entre les différents points de vue, pour traiter cet élément de façon similaire au traitement d'une situation. Nous avons donc appliqué la même stratégie de réduction du matériau empirique et d'analyse que pour les situations significatives originelles. Par souci de transparence, nous avons tenu à préciser la nature un peu différente de cet élément supplémentaire. Bien qu'il se distingue selon les différents aspects que nous avons évoqués ci-dessus, nous avons nommé cet élément dans le corps de texte et dans les tableaux, pour alléger la lecture, la situation n°17 (S17).

3) Analyse croisée des situations

L'analyse croisée des situations s'est déroulée en deux phases et nous a permis de produire des résultats intermédiaires.

Une première phase a consisté à faire un travail sur le sens. L'objectif a été de faire émerger des significations plus profondes que ce qu'il est possible de voir à l'échelle de la situation. De mettre à jour des systèmes de comportements qui pourraient se comprendre en comparant leur partielle expression dans différentes situations. Nous utilisons une métaphore pour illustrer notre démarche¹⁶⁴. Cette phase d'analyse pourrait se comparer pour un peintre au choix des couleurs les plus justes par rapport à la scène qu'il souhaite construire sur son tableau. L'analyse que le peintre fait de la scène qu'il observe avant de la peindre, il la porte ici en se concentrant spécifiquement sur les couleurs, les teintes.

La deuxième phase a consisté à faire un travail analytique plus systématique au plus près des résultats primaires obtenus à l'échelle de la situation. Il s'est agi de faire un travail de

¹⁶³ En effet, comme il s'agissait d'apartés, nous n'avons pas posé avec systématisme toutes les questions du guide d'entretien. Néanmoins, nous avons estimé que les informants avaient suffisamment couvert l'ensemble des thèmes pour faire l'objet d'une analyse de qualité.

¹⁶⁴ Albarello (2011) fait référence à la technique de la métaphore dans les stratégies interprétatives.

condensation et de catégorisation strict et rigoureux sur l'ensemble des effets positifs et des effets négatifs sur l'action bénévole et sur les préconisations primaires. Pour reprendre la métaphore du peintre, il s'est agi ici de dessiner la trame de fond, le dessin qui recevra ensuite la couleur.

Ces deux types d'analyse ont nourri, sur des registres différents, notre compréhension de notre matériau empirique. Riche d'une palette de couleurs soigneusement choisie et d'une trame de fond que nous avons imprimée, nous avons procédé à l'élaboration du tableau avec l'usage conjoint de ces deux outils. Ils se sont révélés, tous deux, nécessaires pour construire l'exposé que nous souhaitions faire pour décrire l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole.

3.1) Faire émerger des résultats intermédiaires des éléments constitutifs du sens de l'action bénévole

Notre expérience phénoménologique exige la problématisation sur une base réflexive de l'expérience et une interprétation du vécu des acteurs. C'est donc un travail sur l'analyse du sens que nous avons commencé par faire dans notre analyse croisée. Nous avons une somme de résultats issus de l'analyse à l'échelle de la situation (13 situations et un élément supplémentaire). Nous avons présenté les résultats issus de chaque situation par type de processus illustrant plutôt un évènement d'institutionnalisation, de « professionnalisation » ou de « logique gestionnaire ». Ces processus d'institutionnalisation, de « professionnalisation » et de « logique gestionnaire » sont fortement intriqués et interdépendants au sein de notre cas d'étude. C'est peut être lié au fait que la phase de professionnalisation où nous avons étudié la majorité des situations est assez courte dans l'histoire du cas et très dense. Différencier ces processus s'avère donc très ardu, comme par exemple savoir si la salarisation a favorisé l'institutionnalisation ou si l'institutionnalisation a favorisé la salarisation. Il aura été très difficile de définir la dominante effective d'un évènement, en termes d'institutionnalisation, de « professionnalisation » ou de « logique gestionnaire », et de caractériser son impact spécifique sur l'action bénévole. Il est en revanche effectif dans l'analyse que ces processus sont fortement interdépendants et qu'ils impactent significativement le bénévolat.

Nous avons réalisé une analyse croisée de l'analyse des situations. Nous avons réalisé ce travail car plusieurs situations peuvent aborder un même thème sous un angle différent.

Ce travail permet de renforcer davantage la contextualisation des situations et d'approfondir quatre thèmes :

- le rôle des bénévoles au sein de « l'institution SFE » ;
- la difficile « professionnalisation » de la gouvernance ;
- la juste proximité bénévoles-salariés ;
- le malaise « hors France ».

Nous avons aussi identifié des thèmes nouveaux que nous n'attendions pas et qui nous sont apparus tout à fait majeurs dans notre analyse : le rapport au temps et le sentiment communautaire. Pour traiter ces thèmes, nous avons, lors du codage des entretiens, listé les thèmes qui se sont révélés pertinents au fil de l'analyse. Ainsi, nous avons consigné ¹⁶⁵ les éléments de discours se rapportant à ces thèmes dans le tableau de codage, à part des situations.

Cette analyse croisée sur le sens est une mise en perspective des résultats primaires issus des situations.

3.2) *Production des résultats intermédiaires : Catégorisation des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations primaires*

Nous avons, pour conclure le traitement de notre matériau empirique, terminé par faire une synthèse des principaux résultats issus de l'analyse des situations, à savoir : les effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et les préconisations primaires. En effet, nous avons repéré un certain nombre d'items qui pouvaient s'apparenter à une même catégorie. Nous avons donc travaillé pour faire émerger ces catégories, les caractériser et finir par les hiérarchiser pour définir l'enjeu pour le cas comme fort, moyen ou faible. Par souci de lisibilité, le travail de condensation sera présenté dans la partie 3 : analyse des matériaux collectés et résultats. Ici nous présenterons la démarche d'ensemble et son fondement théorique.

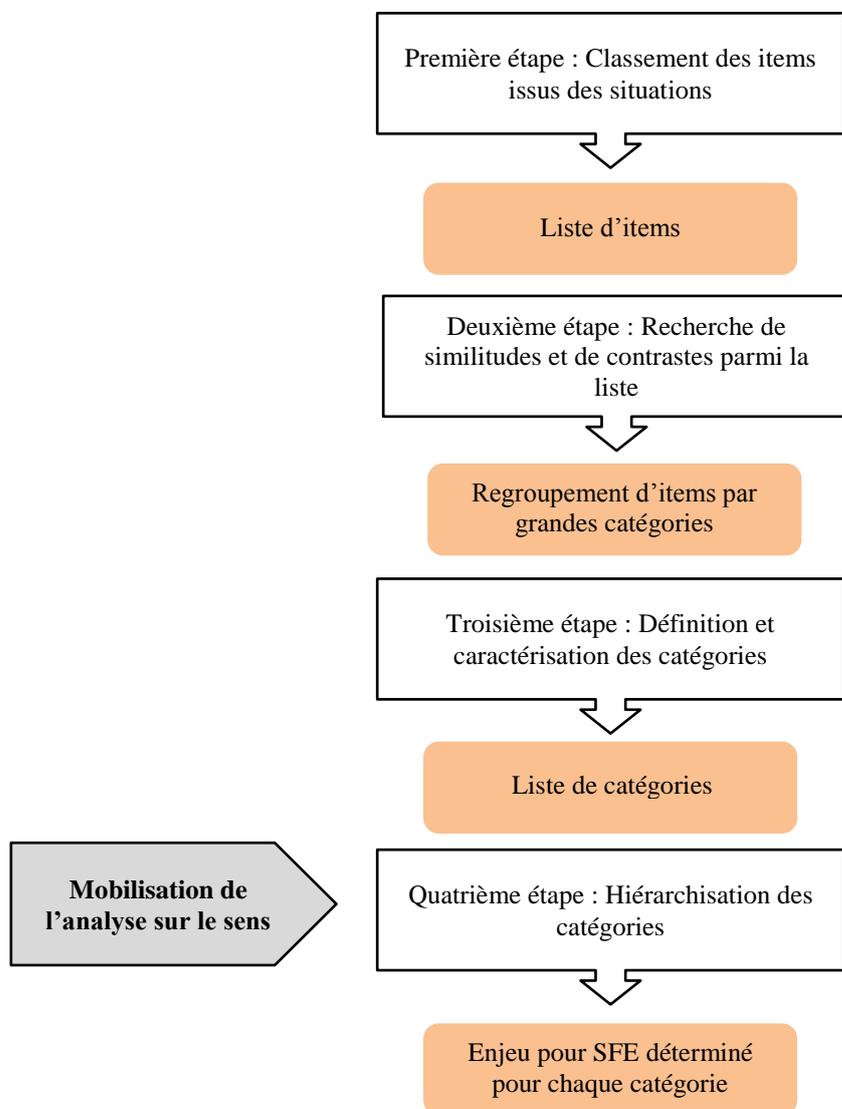
Nous travaillons donc sur un matériau qui a déjà fait l'objet d'une interprétation. Nous cherchons dans cet exercice à condenser davantage la somme des informations issues de l'analyse de toutes les situations. L'objectif est d'en dégager de grands enseignements pour le

¹⁶⁵ Selon le même principe que les situations avec des phrases littérales et des mots clés choisis par le chercheur.

cas d'une part, puis de pouvoir le discuter avec la revue de littérature en fin de thèse, d'autre part.

Ce travail s'est organisé en quatre étapes. Une première étape a consisté à rassembler tous les items issus de l'étude de chaque situation. Une deuxième a cherché des similitudes et des contrastes parmi ces items. Nous avons donc privilégié la logique de la récurrence et procédé à des regroupements. Une troisième étape a permis de définir et de caractériser des grandes catégories. Une quatrième a consisté à hiérarchiser ces thèmes par rapport aux spécificités de SFE afin d'en déterminer l'enjeu pour le cas. Ce travail a été appliqué aux effets positifs et négatifs sur l'action bénévole ainsi qu'aux préconisations primaires. La figure suivante présente ce processus.

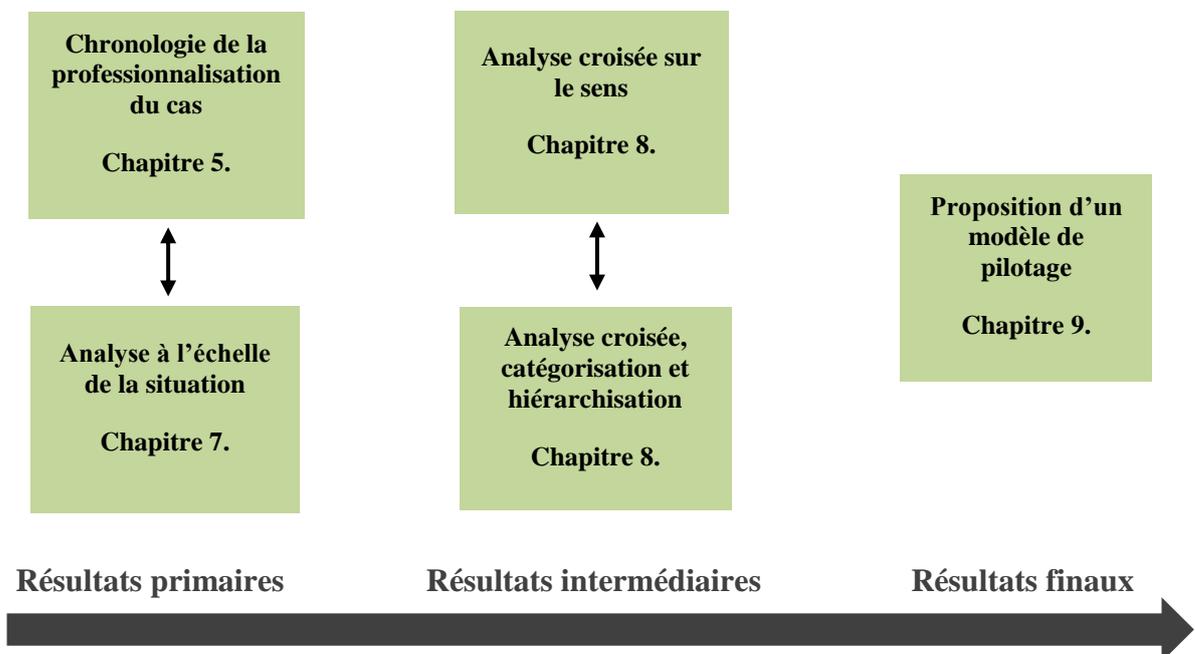
Figure 23 : Articulation des étapes pour établir la synthèse des résultats issus des situations



4) Organisation et présentation des résultats

Nous résumons ici, dans un schéma, comment sont organisés et présentés les différents résultats. Nous rappellerons également à quel chapitre chacun de ces résultats sont explicités et présentés.

Figure 24 : Organisation des résultats de la thèse



III. Questions de validité de la recherche

1) *La validité interne*

La validité interne d'une recherche dépend de sa cohérence interne, de la validité du construit et de la rigueur du processus de recherche (Gavard-Perret et al. 2012).

La cohérence interne de la recherche repose sur la cohérence du canevas de recherche. Il s'agit d'avoir une démarche cohérente entre le cadre épistémologique dans lequel la recherche est conduite, l'objet de recherche (le but principal de la recherche, la question qu'elle va étudier, etc.), les principales références théoriques mobilisées, la méthode de recherche et le contexte du travail empirique, la tactique de collecte et de production des données, et enfin leur stratégie de traitement. Nous avons, dans notre cas, veillé à la cohérente articulation de ces différents champs de notre travail.

La validité dans le cadre d'une recherche constructiviste dépend de la capacité à justifier la validité du construit mais aussi du processus mis en œuvre. Or ce type de recherche dépend de la rigueur réflexive et critique avec laquelle l'ensemble du processus de recherche a été conduit. Il s'agit aussi pour le chercheur de montrer en quoi les connaissances élaborées « *sont fonctionnellement adaptées à son expérience de la situation étudiée et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de cette situation* » (Gavard-Perret et al. 2012). Sur ce point, nous avons dès le départ de notre travail pris un certain nombre de précautions¹⁶⁶ pour encadrer notre démarche de recherche en mettant en place notamment le comité de recherche action et en confrontant nos construits à des acteurs clés du cas. Ce dispositif est un atout pour notre recherche qui nous a permis de conforter la validité interne. Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) précisent que la validité « *est un processus de vérification, de questionnements et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats et des analyses et le « monde réel »* ». C'est dans ce cas la montée

¹⁶⁶ Nous avons présenté l'ensemble de ce cadre méthodologique en fin de chapitre 4.

en abstraction et la capacité à avoir recours à des théories antérieures ou émergentes qui renforce la validité interne.

Pour ce qui se rapporte à la rigueur du processus de recherche, il s'agit de l'explicitation détaillée des principales étapes de construction de la recherche et de leurs justifications théoriques. C'est encore la justification de la rigueur des inférences effectuées ou du processus de montée progressive en abstraction. Dans notre approche constructiviste, la critique réflexive contribue aussi à la rigueur de ce processus.

2) La validité externe

La validité externe se rapporte à la généralisation des résultats (Yin, 2003b). Autrement dit, elle désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées donc, à partir d'une recherche qualitative telle que la notre, au-delà du cas considéré. Il s'agit d'une mise à l'épreuve « pragmatique », pour vérifier que ces connaissances génériques réinterprétées dans d'autres contextes « *procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes* » (Gavard-Perret et al., 2012).

Et c'est bien une des limites de l'étude de cas. L'objectif de l'étude de notre cas est bien d'en comprendre les spécificités à travers l'expression de : « son processus de professionnalisation » et de « son effet sur l'action bénévole spécifique au cas ». L'objectif de ce travail de recherche en conditionne le résultat et en limite sans doute la portée en terme de validité externe. Baumard et Ibert (1999) proposent pourtant l'analyse de plusieurs contextes pour améliorer la validité externe. D'autres auteurs précisent que si l'étude de cas a été longtemps présentée avec une faiblesse de généralisation, c'est que cette dernière a été appréhendée (Yin, 1989) dans le cadre d'une généralisation statistique, qui n'est pas son objet. Ainsi, David (2004) propose une réflexion sur le concept de généralisation pour envisager des voies de généralisation possibles de l'étude de cas.

Il y a deux consensus qui se dégagent actuellement d'après Ayerbe et Missionier (2007) :

- la généralisation sur un groupe ou une population qui s'inscrit dans une acception positiviste ;
- la généralisation sur la nature d'un processus qui s'y refuse (Yin, 2003b).

Dans ces deux situations, les exigences d'échantillonnage sont très différentes :

- la première repose sur un échantillonnage probabiliste qui conduit à une généralisation de type statistique ;
- la seconde repose sur un échantillonnage théorique qui conduit à une généralisation analytique.

Nous sommes dans le deuxième cas, et comme le souligne Gobo (2004), la question de la représentativité et de la généralisation en sciences sociales ne peut être évacuée aussi simplement. Pour Yin (2003b), la généralisation analytique a pour but un enrichissement théorique. Ainsi, nous sommes dans la même démarche que celle d'un scientifique qui généralise après l'expérimentation. Le chercheur, dans ce cas, ne cherche pas une expérience représentative, mais il vise une expérience qui va favoriser l'enrichissement théorique. Autrement dit, les résultats de la recherche viennent compléter la théorie existante¹⁶⁷. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir de nombreux cas, une recherche peut se limiter à un seul cas (Ayerbe et al., 2007), comme dans notre recherche.

Notre démarche produit des résultats qui font l'objet d'une « *généralisation analytique* ». Les éléments de compréhension, de caractérisation de l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole viennent nourrir les théories émergentes et en cours d'élaboration sur ces nouveaux processus, particulièrement dans le champ des sciences de gestion.

¹⁶⁷ C'est la cas de nombreuses disciplines scientifiques qui reposent sur l'expérimentation comme le géologue avec un fossile, le paléontologue avec un fragment d'os (Gobo, 2004).

Conclusion chapitre 6

La présentation de l'ensemble de notre processus d'analyse et de construction du sens est garant de la rigueur et de la validité de notre recherche. Nous avons exposé l'ensemble de nos outils et techniques, nous avons aussi justifié leur choix étant donné notre objet de recherche et son fondement épistémologique.

Cette recherche répond aux deux formes de validité suivantes :

- la validité interne s'appuie sur des résultats « justes », « authentiques » et « plausibles » pour les acteurs conformément à ce que nous avons « validé » au sein du comité de recherche action, et sur des résultats liés à des théories antérieures ou émergentes.
- la validité externe de notre recherche s'appuie sur une généralisation analytique de nos résultats et non sur une généralisation statistique.

L'ensemble de notre analyse et de nos résultats, présentés dans la dernière partie ci-après, s'inscrit dans ce cadre de validité. L'explicitation de notre processus méthodologique permet également de nourrir le regard critique du lecteur qui va lire nos résultats et notre analyse en toute connaissance de cause du choix de nos outils d'observation et d'analyse.

Partie 3. Analyse des matériaux collectés et résultats

Introduction de la partie 3

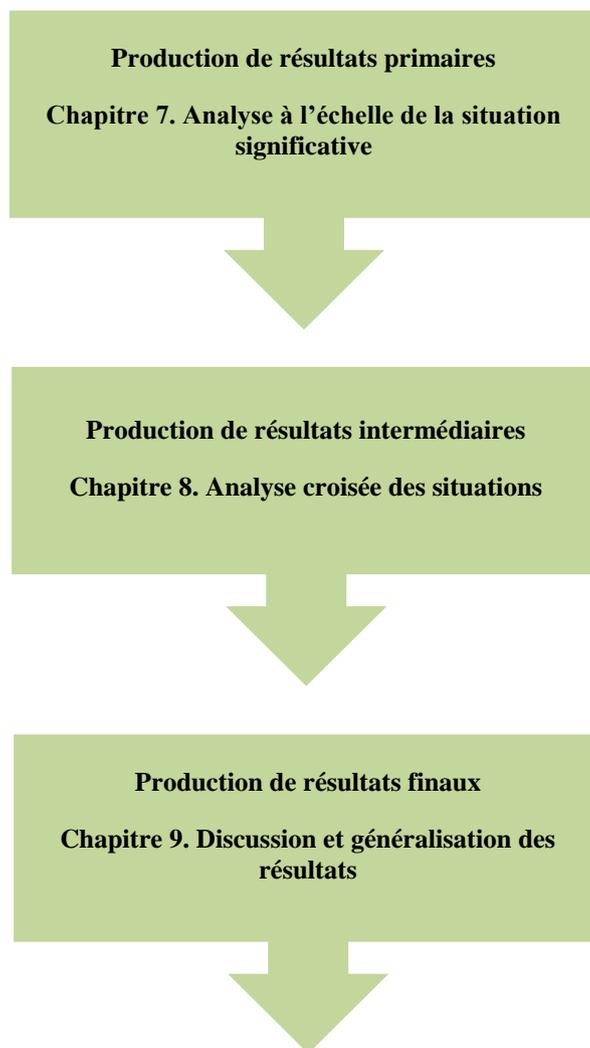
Il s'agira, dans cette partie, de traiter notre matériau empirique et de présenter l'ensemble de nos résultats. Nous allons travailler sur trois niveaux de résultats qui seront structurés et présentés dans les trois chapitres de cette partie.

Nous présenterons tout d'abord les résultats primaires issus de l'analyse à l'échelle de la situation de notre sujet. Nous ferons l'analyse détaillée des situations significatives. Ce travail nous permettra de conclure à des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations primaires pour limiter ces effets négatifs et favoriser les effets positifs.

Ensuite nous procéderons à une analyse croisée des situations pour faire émerger le sens plus profond du processus de professionnalisation, et avoir une clé de lecture plus qualitative que les résultats primaires. Nous procéderons aussi à une condensation et une catégorisation des résultats primaires pour dégager des préconisations fondamentales propres au cas.

Nous conclurons cette partie par la proposition d'un modèle de pilotage. Le dernier chapitre sera donc l'objet d'une discussion et d'une généralisation des résultats.

Figure 25 : Logique d'articulation de la partie 3.



Chapitre 7. Analyse à l'échelle des situations significatives

Introduction chapitre 7

Ce chapitre présente le cœur de notre matériau de recherche à savoir l'analyse à l'échelle de la situation. Nous avons dû trouver un équilibre entre le détail de notre démarche pour être explicite sur nos choix, nos déductions, nos intuitions, et un effort de synthèse afin de ne pas noyer le lecteur sous trop d'informations. Nous commencerons ici par expliciter ce choix.

Nous avons choisi de présenter une analyse détaillée des situations, l'objectif étant de partager notre travail d'analyse et d'interprétation. Nous aurions pu être plus synthétiques au risque de rendre trop invisible notre démarche déductive et compréhensive. Nous aurions pu être plus explicites et plus exhaustifs sur l'exercice de la triangulation, avec les allers retours que nous avons faits avec notre matériau réflexif¹⁶⁸, les données quantitatives et qualitatives (qui ont nourri la chronologie de la professionnalisation du cas), les données propres à la situation, avec le risque de submerger le lecteur sous une trop importante masse d'informations.

Nous avons choisi de mettre en avant le travail de triangulation essentiellement à l'échelle de la situation sans souligner le travail de contextualisation plus général lié notamment au matériau réflexif. Ce choix a été fait dans un souci d'alléger la lecture et de se focaliser sur la compréhension du sujet qui est bien la perception et les représentations des acteurs, et particulièrement des bénévoles, sur des événements de professionnalisation. Bien entendu, la dimension réflexive a été présente dans toute notre analyse.

Nous avons également fait un effort de rédaction pour raconter des « histoires ». Sachant qu'elles rendent mieux compte de la complexité que des descriptions neutres, ou des tables statistiques d'occurrences événementielles. « *Plus la description est vivante, plus les mots sont*

¹⁶⁸ Nous faisons référence aux notes du comité de recherche action, aux cahiers du chercheur, aux retours des acteurs, etc.

colorés et mieux ceux qui les reçoivent pourront imaginer et partager l'expérience du chercheur » (Gagnon, 2012).

Figure 26 : Logique d'articulation du chapitre 7.



I. Modalités de présentation de l'analyse à l'échelle de la situation

Le tableau 24 rappelle l'ensemble des situations finales qui font l'objet de notre analyse.

Tableau 24 : Listes des situations finales qui feront l'objet de notre analyse

N°	Nom	Titre
S1	Arrêt du programme « Pavillons Noirs »	En 2004 l'arrêt du programme emblématique et très médiatique « Pavillons Noirs » marque le début d'une conquête institutionnelle.
S2	Partenariat pour les « Initiatives Océanes »	Comment les bénévoles des IO ont eu le sentiment à travers leur acte de bénévolat de faire la promotion commerciale de l'entreprise partenaire.
S3bis	Un service civique dédié à une antenne	Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l'expérience de l'intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne.
S4	Création de groupes de travail thématiques au sein du CA	Création de commissions thématiques au sein du Conseil d'administration.
S5	Dissociation de l'assemblée générale et des Chapterdays	Découplage de l'Assemblée générale et de la journée des antennes : une spécialisation nécessaire à l'origine d'une perte de lien.
S6	La demande de mandat national des antennes « hors France »	Les limites de l'institutionnalisation de SFE « hors France » à travers la demande des antennes « hors France » d'un mandat national : étude de deux cas d'antennes en Europe du Nord.
S7	La création puis l'abandon du Comité opérationnel des antennes	La fin du cluster et du comité opérationnel des antennes : une tentative ratée de gouvernance ou l'instrumentalisation des bénévoles ?
S8	Le projet « Média filtrant »	Le projet média filtrant un exemple de coopération entre les bénévoles et les salariés.
S9	Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral	Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral : un enjeu institutionnel ou militant ?
S11	Les Chapterdays 2014	Transition vers une nouvelle forme de contribution salarié-bénévole : le cas des Chapterdays 2014.
S12	A l'occasion des 20 ans des « Initiatives Océanes », retour sur l'opération	Les « Initiatives Océanes » un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?

S13	Evitement entre un salarié et un bénévole	Répartition confuse des rôles entre le siège européen et les antennes hors France : le cas d'évitement entre un salarié et un bénévoles lors d'un salon international de la glisse.
S14	Les bénévoles « Waterman testeurs »	Les bénévoles Waterman testeurs électrons libres très fidèles : le cas de ces bénévoles au sein des bureaux de Marseille et de la côte basque.
S17*	La relation bureau salarié local, antenne locale	Antennes locales et bureaux locaux entre collaboration et concurrence, une difficile relation.

**Ce dernier élément n'est pas à proprement parler une situation, il diffère des autres par son caractère hétérogène comme nous l'avons explicité au chapitre 6. Par souci de simplification à la lecture, nous l'avons néanmoins nommé et présenté de la même façon tout le long de l'analyse.*

La présentation des situations dans ce chapitre ne suivra pas l'ordre du tableau ci-dessus. Nous avons choisi de présenter les situations en fonction du type de processus (institutionnalisation, « professionnalisation », « logique gestionnaire ») que chaque situation illustre majoritairement. Nous ferons donc trois sections :

- Première section sur la place des bénévoles dans une organisation associative institutionnalisée. Nous traiterons les situations : S1, S9, S6.
- Deuxième section sur l'émergence des professions et la salarisation, source d'émancipation ou d'aliénation. Nous traiterons les situations : S11, S8, S14, S3bis, S12, S5, S7.
- Troisième section qui traite des pratiques de travail à l'organisation du pouvoir. Nous traiterons les situations : S2, S13, S4, S17.

Chaque situation sera structurée et présentée de la manière suivante :

Figure 27 : Présentation type de l'analyse à l'échelle de la situation

Titre de la situation	
Contexte de la situation	Lien avec la question de recherche
Acteurs en présence impliqués de près ou de loin dans la situation	Sources mobilisées pour traiter la situation

Récit de la situation : dérouler des faits (dates, évènements, etc.)

Analyse de la situation : extraits des sources, mise en contexte, etc.

Conclusion très synthétique : dire que cette situation est révélatrice de source de sens ou perte de sens (point positif ou négatif) pour les bénévoles

Effets positifs et négatifs sur le bénévolat	Premières préconisations pour limiter les effets négatifs et favoriser les effets positifs
---	---

II. La place des bénévoles dans une organisation associative institutionnalisée

Nous présentons ici trois situations qui illustrent plutôt l'impact de l'institutionnalisation sur l'action bénévole. Elles permettront de comprendre que ce processus a un impact sur la teneur de l'activité de l'association. Elle génère de nouveaux types de projet et de nouvelles compétences. C'est un changement important qui impacte la contribution des bénévoles. Comme nous le verrons, si cette transformation apporte une reconnaissance très appréciée des bénévoles, elle a tendance également à favoriser l'émergence de projets qui servent des centres d'intérêts qui ne convergent pas toujours avec ceux portés par les bénévoles. Ainsi l'association qui souhaite garder une activité bénévole doit prévoir dans ces nouveaux projets la contribution des bénévoles ou construire des projets répondant aux besoins de participation des bénévoles.

1) Situation n°1 : l'arrêt du programme « Pavillons Noirs » en 2004

Tableau 25 : Carte d'identité de la situation n°1

En 2004, l'arrêt du programme emblématique et très médiatique « Pavillons Noirs » marque le début d'une conquête institutionnelle	
<p>Contexte de la situation :</p> <p>Le programme « Pavillons Noirs » est un des programmes de l'association les plus militants et les plus médiatiques. Il faut noter que ce programme est exclusivement français et n'est pas mené dans d'autres pays. L'association connaît une crise structurelle et politique en 2002 et 2003. En effet, en 2002, l'association voit partir son directeur exécutif et sa responsable environnement et ferme son bureau à San Sebastian (Espagne). Par ailleurs, en 2003, le naufrage du Prestige l'amène à avoir une position forte d'opposition aux institutions qui rendra les relations avec celles-ci très tendues. La recomposition de l'équipe salariée a lieu mi-2003. A l'arrivée d'une nouvelle équipe et de la reprise d'activité, elle décide en 2004 de stopper son programme phare « Pavillons Noirs ». Ce choix nous semble illustrer une nouvelle phase d'institutionnalisation de l'activité de SFE. Qu'est ce qui a motivé ce choix ? Quels sont les impacts de ce choix sur l'association et sur les bénévoles ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche :</p> <p>L'arrêt de ce programme est-il révélateur d'un tournant dans l'institutionnalisation de l'association ? Faut-il voir dans cette situation une forme de consécration et de reconnaissance du travail bénévole qui a porté ses fruits ou une transformation de l'exécution de la mission de SFE plus compatible au contexte de travail plus institutionnel ? En quoi ce tournant est-il source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués de près ou de loin dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le témoignage de deux bénévoles dirigeants présents à l'époque, d'un salarié dirigeant, d'un bénévole de terrain impliqué et d'un bénévole de terrain à l'époque, aujourd'hui administrateur.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des cinq entretiens nous nous sommes basés sur le journal « Planète Surf Initiative » n°46 et sur le mémoire de Nicolas Simoncini (2013) « Les mobilisations environnementales dans le surf en France ».</p>

Récit de la situation n°1

SFE a arrêté en 2004 une opération emblématique et très médiatique intitulée « Pavillons Noirs ». Ce programme consistait à publier au début de la saison estivale (juin) une carte des plages françaises présentant des problèmes de pollution. Ce travail était élaboré sur la base de données issues des différents réseaux de surveillance du littoral, sur la base de témoignages des bénévoles de l'association et également du grand public.

Cette opération avait une très forte dimension médiatique. L'ensemble de l'équipe de l'association contribuait à sa réalisation et à sa communication. Président comme salariés et bénévoles de terrain, tous étaient mobilisés pour répondre aux journalistes. L'objectif était de mettre en avant les zones à problèmes afin de maintenir une pression sur les élus et les pousser à engager des travaux pour résoudre ou résorber les problèmes de pollution.

Le programme « Pavillons Noirs » a démarré en 1998 alors que les problèmes de pollution n'étaient pas la principale préoccupation des élus. La dimension revendicatrice de ce programme avait pour but de bousculer les consciences et de pousser les élus à se préoccuper de ces questions afin d'engager des travaux pour y remédier. Certains élus n'ont pas accepté cette pression publique initiée par l'association, ce qui lui vaudra un procès¹⁶⁹.

En parallèle les institutions (européennes, nationales, locales) engagent des moyens pour commencer à résoudre les problèmes de pollution du littoral. Certaines collectivités (phénomène assez rare néanmoins) cherchent même la collaboration de l'association pour résoudre leurs problématiques de pollutions locales.

En 2004, la liste et la carte des plages classées « Pavillons Noirs » est terminée. Toutefois, l'association s'interroge sur l'intérêt de continuer un tel programme. S'engagent alors de vives discussions entre les salariés et les bénévoles dirigeants de l'association. D'un côté la force médiatique et la dimension militante de cette opération servent la notoriété de l'association vis-à-vis du grand public et des bénévoles. D'un autre côté, sur le fond, cette opération ne fait plus avancer la résolution de problèmes de pollution. En effet, les élus sont sous la pression de la loi et la pression économique liées aux activités touristiques littorales. Cette opération est donc encore plus mal perçue par les élus qui sont d'ores et déjà investis dans des travaux de

¹⁶⁹ L'association a été attaquée en justice en 2002. Elle a perdu le procès et devra verser 1€ symbolique à la commune.

réhabilitation de la qualité de l'eau. Ils ne comprennent pas que, malgré les travaux engagés, ils soient encore la cible médiatique des journalistes de surcroît à la veille de la saison estivale. Par ailleurs, la place des associations dans la société et dans l'esprit du grand public évolue, les acteurs associatifs sont progressivement intégrés comme des acteurs participant à l'aménagement du littoral. Au sein d'un certain nombre d'instances consultatives ou décisionnaires¹⁷⁰ (agence de bassin, ...), les associations sont invitées à siéger. Alors pourquoi continuer à dénoncer un problème quand on propose aux associations de contribuer à la construction de solutions ? L'Union Européenne lance quant à elle une nouvelle directive qui va réglementer les eaux de baignade pour les 15 années à suivre. L'association décide de se concentrer sur ce projet de loi qui contribuera à fixer les règles et les objectifs à atteindre en matière de qualité des eaux de baignade pour les collectivités. Ce choix est expliqué et communiqué via le journal de l'association « Planète Surf Initiative » n° 46 et à l'occasion de l'Assemblée générale (premier semestre 2004).

Ces quatre réflexions amènent l'association en 2004 à attribuer symboliquement un « Pavillons Noirs » posthume à l'ancienne directive européenne, à publier la liste des sites classés sans le label « Pavillons Noirs » dans son journal trimestriel, et à arrêter définitivement le programme. Même si les bénévoles et les salariés ont conscience des limites que peut présenter ce programme, la dimension fédératrice et très intégrée qu'il représentait ainsi que sa forte notoriété reste un regret pour ceux qui ont connu l'opération.

Analyse de la situation n°1

Le passage de lanceur d'alerte à partenaire institutionnel reconnu

L'association évolue, s'adapte à son contexte, elle construit et structure ses champs d'intervention et questionne le sens de sa mission, qui la voit passer de lanceur d'alerte à partenaire institutionnel reconnu. Dénoncer un problème ou contribuer à la construction de la solution ne font pas appel aux mêmes métiers, aux mêmes compétences, au même

¹⁷⁰ Au sein notamment de la commission territoriale littorale de l'agence de l'eau Adour- Garonne, de comité de surveillance locaux comme le SPPPI Adour par exemple (Secrétariat Permanent pour la Prévention des Pollutions Industrielles de l'Adour)

positionnement vis-à-vis du grand public et des institutions. Cela s'accompagne d'une transformation de fond au sein de l'organisation.

BD (I15) : C'est vrai que le fait que d'être dans le CA en confrontant mon avis avec ceux des autres administrateurs et les retours de terrain que vivaient les bénévoles aussi, parce que les bénévoles euh, ce ne sont pas des extraterrestres, ils vivent aussi dans une commune, ils sont en contact avec leurs élus et donc je pense qu'à un moment donné on s'est posé la question et tout le monde était conscient, maintenant il faut qu'on passe à une autre phase. On a bien dénoncé, maintenant il faut accompagner comment on peut continuer à mettre une pression, mais du coup positive, pour aller vers du travail en commun en proposant par exemple, en proposant des analyses hors zones pour compléter des dispositifs. Ce qu'on a proposé, rencontrer les communes, dialoguer, leur faire remonter des problèmes quand ils nous arrivent au sein de l'association pour essayer de les résoudre avec eux etc. Se poser les bonnes questions et travailler ensemble. Donc ça, ça a été une phase très importante. Et du coup, comme on a déclenché cette participation positive on a pu aussi se rapprocher de milieux institutionnels très importants du type de l'agence de l'eau Adour Garonne ou le Conseil général qui voyant qu'on sortait du champ simple de la dénonciation ont compris qu'il était utile de travailler avec nous finalement. Je pense que si on était resté dans la dénonciation pure et simple on n'aurait pas pu nouer les partenariats qu'on a noués avec le CG, l'agence de l'eau. Et je crois que ça a été un virage très très important ; il a été beaucoup discuté parce qu'on voulait continuer et je pense qu'on le continue quelque part sous d'autres formes à garder cette capacité d'indépendance et de dénonciation des phénomènes qu'on voyait mais dans un autre registre moins en pointant du doigt médiatiquement tel ou tel mais plus en se rapprochant des communes [...].

Le début d'une forte institutionnalisation

On peut aussi y voir l'accélération de son « institutionnalisation »¹⁷¹ avec la volonté de contribuer au sein des différentes instances consultatives et décisionnaires. Par ailleurs, l'association cherche des financements auprès de ces partenaires institutionnels. Elle a toujours eu avec ces derniers des rapports assez consensuels pour ses programmes éducatifs et des rapports plutôt tendus sur ses programmes environnementaux. La pression sur son financement a également cru avec l'intégration de salariés. Au-delà du fond de l'opération, cette dimension a certainement dû jouer aussi dans le choix d'arrêter le programme.

¹⁷¹ L'institutionnalisation de SFE s'est engagée avant la fin des « Pavillons Noirs ». Elle a commencé avec l'acquisition d'agrément institutionnels, d'éducation populaire notamment, et l'intégration de personnes salariées dans le cadre du dispositif emploi jeune qui a commencé dès la fin des années 90.

SD (I1) : La raison officielle, enfin majeure, de l'arrêt du programme est la suivante. Le programme dans sa capacité de résultat avait atteint un rapport inintéressant entre l'énergie déployée et son impact. Au-delà de sa dimension médiatique, je veux dire. C'était devenu un marronnier des journalistes qui ne s'intéressaient pas vraiment au fond, ils gardaient un espace pour la carte.

A la fin il y avait de moins en moins de plages « Pavillons Noirs » car soit les problèmes étaient résolus soit nos critères étaient plus stricts.

Enfin dans une stratégie de lobby, on était dans la dernière phase de capacité d'action sur la loi française de réglementation des eaux de baignade 1976 qui allait être enterrée par la future loi européenne. Alors avec une ressource salariée limitée plutôt travailler sur la loi à venir et sur la dimension européenne car le programme « Pavillons Noirs » n'était que français c'était donc un problème par rapport aux autres bénévoles en Europe.

Il y avait aussi un problème en interne. J'ai hérité d'une association en difficultés financières et stratégiques. On nous a légué une volonté de renforcer l'éducation avec le projet d'exposition itinérante « Vagues et Littoral » avec un lourd budget. Les financeurs de ce projet étaient en grande partie institutionnels. Ce sont ces mêmes institutions qui ne comprenaient pas l'intérêt du programme « Pavillons Noirs » et faisaient pression pour son arrêt.

Également on était dans la période qui suivait le naufrage du bateau le Prestige. Cette situation de crise en 2003 avait exacerbé la tension institutionnelle¹⁷².

Cette pression politique et institutionnelle liée à la position prise par l'association a pesé d'autant plus sur le besoin de reconstruire une « relation » avec ces institutions. Il faut aussi intégrer dans l'analyse la pression coercitive générée par le procès perdu « symboliquement » par l'association en 2003.

¹⁷² Suite au naufrage du Prestige au large de la Galice (Espagne) en décembre 2003, l'association a adopté une double position. Son antenne bénévole en Galice s'est massivement impliquée pour nettoyer le pétrole échoué sur la côte galicienne et l'association l'a vivement soutenue. Alors qu'en France, l'association refuse de se joindre aux collectivités pour nettoyer les plages et d'envoyer des bénévoles. Cette décision est prise pour deux raisons selon le Président de SFE. D'une part, lors du naufrage de l'Erika, l'association avait envoyé de nombreux bénévoles nettoyer les plages et avait appris après coup que le pétrole ramassé était toxique. Elle avait donc exposé ses bénévoles à un danger. Ainsi, pour le Prestige, elle ne souhaite pas prendre le risque d'exposer les bénévoles. D'autre part, elle estime que c'est aux responsables du naufrage d'assumer le nettoyage et pas aux citoyens. Cette position a été très mal acceptée par les collectivités. En effet, celles-ci étaient au pied du mur, à la veille de la saison estivale, elles devaient rapidement faire face pour nettoyer les plages afin d'assurer la saison touristique. Ces collectivités qui avaient déjà eu du mal à trouver des volontaires devaient en plus se justifier par rapport à la position de l'association.

BD (I14) : Ils étaient clairement un cri d'alarme, il y a des problèmes il faut trouver des solutions. Or à la fin on était en train de solutionner les problèmes. Si tu veux les « Pavillons Noirs », c'était un coup de latte dans la porte ; ce qui nous intéresse c'est ce qu'on fait la porte ouverte. Et à la fin la porte était ouverte et le coup de latte pas nécessaire. Et puis aussi on ne doit pas nier le risque non plus, que même si on dénonce un truc vrai, on peut se faire bananer en disant des trucs vrais. Y a un truc qui perdure toujours c'est la différence entre la calomnie et la diffamation. [...]

CT : Cette réflexion est venue suite aux deux procès qu'a eus l'asso sur les « Pavillons Noirs » ?

BD (I14) : Oui un peu. Un procès qui n'était pas sur le fond mais sur la forme. Le juge te dit « vous avez raison mais il ne faut pas le dire comme ça ».

Ainsi dans ce cas l'institutionnalisation s'est accompagnée d'une perte de militantisme (incarné par l'opération) et d'une action avec un fort caractère fédérateur. D'autre part, cette action avait un fort caractère intégrateur avec la participation de l'intégralité de l'équipe, induisant un très fort sentiment d'appartenance et identitaire.

BO (I26) : C'est une image de marque que Surfrider a perdu de militantisme. L'esprit rebelle était porté par les « Pavillons Noirs ». Il faut s'affirmer en tant que contrepuissance. Quand ça ne va pas il faut mettre un carton rouge : « Pavillons Noirs ». Surfrider a perdu là-dessus. Y a une scission entre le militantisme et la prise de parole muselée sur des projets d'accompagnement des collectivités. Mais nous en tant que bénévoles on n'est pas muselés. [...] L'action militante un peu radicale, elle manque. Les « Pavillons Noirs » c'est un symbole pour faire son action « Gardien de la côte ». On avait fait un enterrement de plage¹⁷³, les gens s'en rappellent encore. Il faut mobiliser les gens et structurer le réseau. Surfrider est vue comme une asso communicante et peu militante.

BD (I14) : Le seul truc que je regrette, au début c'était d'abord centré sur le siège, mais c'est que ça donnait la parole aux personnes sur le terrain, de leurs problèmes. Par notre filtre ça donnait la parole, on peut t'aider à dénoncer ton problème de manière construite.

¹⁷³ Il s'agit d'une opération symbolique scénarisée qui correspond à l'enterrement de la plage menacée par un projet. Elle avait pour but de marquer les esprits en cultivant cette dimension symbolique et conviant la presse avec un faire-part de décès.

L'institutionnalisation influe sur la teneur de l'activité

La porte ouverte par l'arrêt de ce programme, et la participation de l'association à la construction de solutions, a permis une autre forme de contribution très riche à la vie de l'association. A savoir l'opportunité de faire valoir son point de vue, ses valeurs et ses choix directement auprès de ceux qui aménagent et décident des projets littoraux. Si, bien entendu, le point de vue des associations n'est pas toujours écouté, encore moins systématiquement intégré, ce type de collaboration ouvre de nouvelles pratiques de travail et de contributions pour permettre à l'association de répondre à son objet statutaire. Force est d'ailleurs de constater que ses statuts ont été modifiés en 2005¹⁷⁴ pour favoriser l'acceptation de subventions européennes, puis en 2009 avec la création d'établissements secondaires facilitant aussi la perception de subventions¹⁷⁵. Il faut cependant souligner que les bénévoles ne sont pas les premiers artisans de ce travail mais des contributeurs assez éloignés de son exécution qui reste plutôt du domaine salarié pour des raisons de disponibilités (aux heures ouvrables notamment) et de compétences. La fin des « Pavillons Noirs » a notamment laissé de l'espace au développement du programme « Gardiens de la côte ».

La décentralisation du militantisme du siège vers les bénévoles de terrain

Ce programme consiste à initier tout citoyen à défendre et préserver le littoral près de chez lui. Ainsi l'association sera passée d'un programme centralisé réalisé par le siège européen à un programme avec une forte dimension de « prescription », c'est-à-dire fortement décentralisé, où, plutôt que de faire réaliser des actions par son équipe salariée, l'association accompagne ses bénévoles ou les citoyens à effectuer eux-mêmes des actions. Ces derniers ainsi engagés et accompagnés deviennent bénévoles de l'association. Cette transition est d'importance et atteste d'un changement de positionnement fort. On peut poursuivre la réflexion et se demander aussi si cette opération plus décentralisée des « Gardiens de la côte » n'est pas une manière pour le siège de se dissocier du porteur de la revendication. Le siège, « lui », travaille avec les institutions, et les bénévoles sur le terrain, « eux », portent la revendication. On peut se

¹⁷⁴ Les modifications portaient notamment sur un élargissement de son objet avec l'extension de sa zone d'intervention « à des zones géographiques situées en-dehors de la limite littorale telle que définie par la loi du 3 janvier 1986 » et la possibilité de l'association de percevoir des subventions au niveau européen (extrait des nouveaux statuts votés en AG en décembre 2005).

¹⁷⁵ Notamment la création de « Surfriider Foundation Europe – European policy » qui « regroupe les actions visant à influencer sur les politiques européennes afin de mieux représenter les intérêts de ses membres adhérents » (extrait des nouveaux statuts votés en AG en novembre 2009).

demander si cette posture facilite la marge de manœuvre en termes de négociation du siège vis-à-vis des institutions, le plaçant comme un coordonnateur de projet et non comme celui qui « incarne » ces projets.

BD (I19) : Je vous ai trouvé brillants de rebondir de « Pavillons Noirs » à « Gardiens de la côte ».
[...] Avec l'arrêt des « Pavillons Noirs » on perd la puissance du symbole qui clairement plaît à notre auditoire, mais on prenait le risque de fermer la porte des institutions. Comment concilier la mobilisation citoyenne et des institutions qui ne tolèrent pas les critiques ?

Conclusion de la situation n°1

Cette situation est révélatrice d'un tournant dans l'histoire de l'association. Même si son institutionnalisation se met en place progressivement avec sa normalisation, l'obtention d'agrément nationaux, de subventions, etc., l'arrêt des « Pavillons Noirs » est un virage important qui inscrit l'association dans une conquête institutionnelle qui ne cessera de croître. Elle modifie profondément sa structuration exécutive salariée, qui va très fortement se développer après cet événement avec l'obtention d'importants financements publics notamment européens. Ce positionnement de partenaire des institutions favorise sans conteste son développement salarié. En revanche, ce choix aura été une perte d'identité importante pour les bénévoles français, comme ont pu le soulever certains à l'occasion des AG, en Conseil d'administration. Certains bénévoles en parlent encore comme cet informant bénévole pendant les entretiens alors que le chercheur ne l'a pas questionné sur la situation en rapport avec l'arrêt des « Pavillons Noirs ».

BO (I27) : Ce que j'apprécie à Surfrider c'est la liberté qu'on nous laisse. Après toutes les actions qu'on mène on les fait pas toutes au nom de Surfrider. On fait une carte et si on veut remettre les « Pavillons Noirs » on les met. Et si un jour ça cadre pas et ben on fera notre asso.

Si la raison de ce choix a été comprise et même partagée avec la plupart des bénévoles, il laisse un espace vide aux besoins d'actions collectives militantes partagées. L'association, à travers son programme « Gardien de la côte », a cherché à garder ces formes d'actions ancrées sur des

protestations locales. SFE n'a à ce jour pas su lui donner la place médiatique et collective qu'avaient pu avoir les « Pavillons Noirs », notamment par manque de fonds pour financer ce type d'action. On voit là l'influence indirecte des institutions sur le projet associatif à travers la dépendance aux financements qu'implique ce type d'organisation, avec une importante présence salariée à financer.

Ce type de dépendance ne conditionne pas forcément le positionnement sur le fond de l'association, qui ne s'interdit pas de s'opposer à certains projets, même en froissant des partenaires comme nous le verrons dans la situation n°9, mais en revanche, il en oriente considérablement le développement en favorisant les projets « orientés institutions », et en laissant stagner les projets plus militants qui ne trouvent pas de financeurs. Ainsi cette institutionnalisation peut se traduire par une orientation de son action vers le besoin de ces institutions au détriment des besoins et de la volonté de l'association¹⁷⁶, et notamment des bénévoles.

Préconisations de la situation n°1

L'association s'est ainsi dotée de deux moyens d'action essentiels et complémentaires : la coopération dans un registre de concertation et le mode « forcé » ou la contestation dans un registre plus militant. Dans ces deux moyens d'action, la contribution des bénévoles doit être renforcée, accompagnée et valorisée.

L'implication des bénévoles dans les actions de concertation et les instances décisionnaires et consultatives, où s'implique l'association, est essentielle et doit être renforcée. Les salariés doivent être les artisans de l'aller-retour entre le terrain, incarné par les bénévoles, et les institutions où se prennent les décisions.

« Gardiens de la côte » permet également d'intervenir, dans un cadre bien organisé par l'association, sur les sujets où la concertation ou la collaboration avec les institutions échoue ou n'est pas prévue (sur des sujets émergents, non encore prévus par la loi par exemple). Ce programme permet de laisser une marge de liberté aux bénévoles et un cadre d'expression plus

¹⁷⁶ Cette volonté d'accompagner, de soutenir et développer les actions bénévoles est évoquée avec force dans tous les plans stratégiques de l'association (2007-2001, 2012-2014, 2015-2017). Force est de constater que par rapport aux activités de l'association cette partie de son action se développe faiblement, et reste à la marge du reste de l'activité peinant à être à la hauteur de l'ambition décrite dans tous les plans stratégiques. Ces trois documents sont présentés respectivement en annexe n°4, 5 et 6.

militant. Il permet de garder un sens dans l'action de l'association sans bloquer le processus de travail avec les institutions.

Cette situation soulève deux dimensions à l'attention des bénévoles, l'une positive et l'autre négative. D'une part, la dimension de collaboration avec les collectivités dans l'objectif de contribuer à la construction de solutions (et donc d'être dans l'action pour résoudre concrètement les problèmes) est source de sens pour les bénévoles de terrain et pour les bénévoles dirigeants. D'autre part, il y a eu une perte symbolique d'action collective, fédératrice, qui était importante pour les bénévoles. La première préconisation serait de valoriser les actions locales des « Gardiens de la côte » et de valoriser l'engagement des bénévoles sur le terrain, de personnaliser l'engagement. Cette effort permettrait d'incarner ces actions, de motiver d'autres à s'engager à travers les expériences décrites et d'augmenter le sentiment d'agentivité¹⁷⁷. On sait que ce dernier aspect peut être déterminant sur ce type d'engagement coûteux en temps, en énergie souvent sur une durée assez longue (largement plus d'une année) et qui peut générer des relations conflictuelles entre acteurs (collectivités locales porteurs de projet, autres associations usagers, etc.).

Une autre préconisation serait de mieux structurer les affectations budgétaires sur les différents projets, c'est-à-dire de déterminer les recettes affectées à des projets comme « Gardiens de la côte », à chaque élaboration budgétaire. De sorte que les aléas budgétaires ne soient pas systématiquement ponctionnés sur les recettes des projets sur lesquels il n'y a aucun engagement des bailleurs, ce qui est le cas pour les projets comme « Gardiens de la côte ».

Tableau 26 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°1

Synthèse situation n°1	
Effets positifs et négatifs sur les bénévoles :	Préconisations :
<ul style="list-style-type: none"> + Le choix d'arrêter le programme a été compris + « Gardien de la côte » est un outil plus abouti, plus complet + Empowerment des BO (différence des « Pavillons Noirs » qui cantonnaient les BO en exécutants) - Perte d'identité, et perte du caractère fédérateur 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les bénévoles aux nouvelles formes de travail développées suite à l'institutionnalisation (concertations institutions) Donner des moyens aux formes de contestations construites comme « Gardien de la côte » et sur tout le territoire européen

¹⁷⁷ C'est la faculté d'action du bénévole, c'est-à-dire sa capacité d'agir sur son environnement, de le transformer ou de l'influencer.

2) Situation n°9 : le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral

Tableau 27 : Carte d'identité de la situation n°9

Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral : un enjeu institutionnel ou militant ?	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral reste une expérience plutôt positive pour tous ceux qui y ont contribué au sein de SFE. Il se déroule pourtant dans un contexte très spécifique qui aurait pu rendre ce projet très conflictuel. En effet, le projet est porté par les bénévoles locaux, il se déroule sur la zone d'influence du siège, pendant une période électorale, il met en cause des partenaires financeurs de l'association et se retrouve au sein d'un collectif composé d'associations locales et de citoyens. Nous essaierons dans cette situation de comprendre ce qui a permis d'être dans une dynamique positive ? L'interaction directe entre le siège européen et une antenne locale a-t-elle favorisé l'émergence d'une saine coopération ? Quel est le degré d'intervention du siège dans ce type de cas ? Les bénévoles restent-ils libres de leur action ? Ce degré d'intervention est-il le même sur tous les territoires ou s'accroît-il avec la présence d'entités salariées ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche :</p> <p>Ce cas est une illustration concrète de la question du sens de l'action pour une organisation comme SFE entre ses enjeux de mission et son degré d'institutionnalisation. On pourra regarder dans ce cas si l'institutionnalisation par des jeux de pouvoir bride l'action ou si au contraire un fort degré d'institutionnalisation, à travers la légitimité acquise, « protège » la liberté d'action.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués de près ou de loin dans la situation :</p> <p>Cette situation a particulièrement impliqué quatre bénévoles : un bénévole dirigeant qui a assisté à plusieurs réunions, le gardien de la côte, un membre de l'antenne locale, un expert bénévole aussi gardien de la côte et membre d'une autre antenne. Également deux salariés : un salarié dirigeant et un salarié en charge de suivre les projets Gardiens de la côte. Par ailleurs deux acteurs externes à l'association ont été impliqués : la mairie commanditaire du projet et un collectif citoyen dans lequel l'antenne était présente.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des cinq entretiens nous nous sommes basés sur la page web du site internet Gardiens de la côte parking du promontoire littoral, du rapport 2014 Gardien de la côte et du rapport réalisé sur les Gardiens de la côte par un sociologue pour l'association.</p>

Récit de la situation n°9

En septembre 2012, le Maire fait voter une délégation de service public pour la construction et extension d'un parking souterrain de plusieurs étages sur la zone du promontoire littoral. L'antenne locale de Surfrider prend la mesure du projet et, très rapidement décide de s'opposer à sa réalisation. En parallèle se constitue un collectif de citoyens composé d'associations locales et de personnes avec des ambitions politiques municipales notamment. En effet, les élections municipales auront lieu un an et demi après et ce projet s'inscrit très vite comme un enjeu politique local.

SFE déménage dans ses nouveaux locaux sur la commune en question à la même période en septembre 2012. Ces locaux appartiennent à la mairie et SFE en est locataire moyennant le paiement d'un loyer. La ville verse une subvention à l'association. La mairie a entrepris tous les travaux de réhabilitation dans le courant de l'année 2012. Le lieu est assez exceptionnel¹⁷⁸ et fera l'objet d'une inauguration officielle (23 novembre 2012) avec la ville et les bailleurs du projet. C'est bien entendu grâce à l'ensemble de ces financeurs que SFE a pu rassembler les deux espaces (bureaux et exposition) sur un même lieu. Cet espace a vocation aussi à accueillir l'antenne locale pour ses réunions et pour stocker son matériel.

C'est dans ce contexte à la fois très politique et de relations institutionnelles très fortes que l'association doit prendre position sur le projet de parking et se coordonner avec le positionnement de son antenne bénévole.

Un bénévole de l'antenne réalise une première vidéo recueillant les points de vue des personnes localement. Le siège demande de ne pas diffuser la vidéo et invite l'antenne à déposer une demande de dossier Gardien de la côte afin de respecter le process qui est prévu dans ce type de cas.

Le dossier se monte et plusieurs réunions en présence de toutes les parties prenantes internes ont lieu pour déterminer et affiner un positionnement commun. Une première réunion a lieu en octobre 2012 avec des membres du conseil d'administration, des salariés dirigeants et des salariés techniques, le gardien de la côte et un membre très impliqué dans l'antenne. L'objectif est de prendre la mesure de la situation pour décider d'un positionnement « pour ou contre le

¹⁷⁸ Ces locaux rassemblent les bureaux des salariés du siège européen et un espace d'accueil du public et d'exposition dans un même lieu. L'espace ainsi conçu a obtenu un prix d'architecte le classant parmi les « 10 bureaux français où il fait bon travailler » <http://www.architectes-paris.info/les-10-bureaux-francais-ou-il-fait-bon-travailler>.

projet ». Puis de définir l'argumentaire de ce positionnement, et enfin d'élaborer une stratégie pour maîtriser la communication faite au nom de Surfrider et éviter les récupérations électoralistes individuelles ou les positions prises par le collectif sur des sujets hors statutaires de SFE (transport urbain,...). Une deuxième réunion a lieu en septembre 2013 avec à nouveau un administrateur, un salarié dirigeant, un salarié en charge du suivi, le gardien et un bénévole spécialiste des questions d'artificialisation (ce dernier est aussi Gardien de la côte et membre actif d'une autre antenne). Cette réunion a pour but d'affiner l'argumentaire sur les questions d'artificialisation d'un point de vue plus global. Au-delà du cas spécifique de ce projet de parking, quelle est la position de SFE sur les enjeux d'aménagement à venir en lien avec les pressions croissantes sur le littoral (submersion, érosion, pression démographique,...) ?

SFE décide de s'opposer au projet de parking en octobre 2012. La prise de position publique se diffuse sur le site de l'antenne (19 octobre 2012) et à l'occasion d'un article dans la presse locale régionale (« Sud Ouest » 24 octobre 2012). Après de vives discussions internes et avec la ville, l'association fait bloc et assume sa position. L'inauguration se déroulera comme prévue en présence du Maire. Tout le long de ce projet, les relations avec la mairie seront essentiellement de deux ordres. Un échange administratif, qui s'est traduit par le refus formel de celle-ci de transmettre un certain nombre d'éléments techniques. Et deux échanges directs : un téléphonique très vif avec un adjoint (candidat aux élections) très ulcéré de la position prise par SFE, et une entrevue avec le Maire (non candidat) avec plus de recul en présence d'un salarié dirigeant et d'un bénévole dirigeant de SFE. Lors de l'échange téléphonique, le salarié dirigeant a rappelé que l'association soutenait son antenne bénévole qui prenait une position conforme aux statuts et à la mission de SFE. L'adjoint avait évoqué l'incompétence de l'association et son incapacité à « tenir ses bénévoles »¹⁷⁹. L'échange avec le Maire avait pour but de discuter d'un certain nombre de projets avec le siège européen, de saisir l'occasion de clarifier le fonctionnement de l'association avec ses entités locales, et notamment d'évoquer le cas de l'antenne locale dans le cadre du projet de parking¹⁸⁰.

Le dossier se déroulera jusqu'en juin 2014 avec de nombreuses interventions publiques, juridiques, la remise d'une pétition avec près de 4000 signatures, etc. Au changement de municipalité par des jeux de listes politiques, le futur Maire doit accepter, pour se faire élire, d'enterrer le projet de parking. Ainsi ce dossier se termine par une victoire pour l'association.

¹⁷⁹ Conformément au témoignage du salarié dirigeant le 1 octobre 2015.

¹⁸⁰ Conformément au témoignage d'un bénévole dirigeant le 1 octobre 2015.

Analyse de la situation n°9

La pression d'un contexte tendu favorise la coordination interne

On mesure dans cette situation toute la richesse de l'échange dans la confrontation des différents points de vue. On comprend que le contexte externe très tendu ait contraint l'association à se coordonner, demandant un effort aux bénévoles d'un côté et aux salariés du siège de l'autre. Toutes les parties prenantes internes sont conscientes de ces enjeux et de la nécessité de se coordonner.

BO (I21) : [...] Alors le souvenir que j'en ai, autant sur les médias filtrants c'était strictement associatif, autant là c'était des citoyens, plus une association donc plus ouverte sur la société civile, un dossier qui mettait en cause plus les politiques ... et puis ... donc tu le sais un retard, une lenteur à l'allumage du siège mais bon là encore sur un concours de circonstances, ça tombait au moment du déménagement et des nouveaux locaux qui étaient en parti financés par la mairie et au moment où nous, on lançait notre Gardien de la côte et notre opposition ferme et appuyée au parking ! C'était le moment où le maire venait inaugurer les nouveaux locaux, ce n'était pas évident évident...

BO (I22) : Ce que j'ai compris, enfin le souvenir que j'en ai, j'ai découvert les ressources dans l'asso, les ressources juridiques, comment on pouvait démonter le dossier juridique... Sachant qu'au préalable il a fallu se caler sur le discours, surtout que le maire¹⁸¹ inaugurerait les locaux trois semaines après. Du coup c'est devenu une espèce de programme comme les médias filtrants. Ça a apporté aussi le côté média, je suis passé dans le journal local, ... je me rappelle qu'il a fallu rédiger une position claire pour pas trop dépasser du cadre. Y a eu des débats houleux.

¹⁸¹ Le Maire est venu inaugurer les nouveaux locaux de Surfrider, car cette localité octroie une subvention à l'association dont le siège est basé sur la commune.

La confiance et l'apport technique du siège sont valorisés par les bénévoles

On peut voir que les bénévoles soulignent deux dimensions : la confiance reçue et l'apport technique du siège. Le positionnement politique est finalement peu valorisé par les bénévoles qui insistent davantage sur l'apport technique du siège.

Par ailleurs, malgré les souvenirs plutôt très positifs que les informants gardent du projet, succès aidant, on sent que les débats et les divergences de point de vue ont été vifs. À plusieurs reprises, la lenteur de la réaction du siège, est d'ailleurs soulignée.

SO (I11) : C'est ma perception en tous les cas. Ce que j'ai compris, l'antenne voulait être plus revendicative, en totale opposition au parking. Ils nous reprochaient d'être pas assez investis et pas en opposition franche.

BO (I26) : [...] Y a une proximité forte de territoire et relationnelle, donc vous êtes accessibles. Et ça a permis pour une fois une vraie co-construction de réponse entre l'action bénévole, le moustique qui emmerde, et le siège qui arrondit les angles. Par moment la direction était presque en porte à faux avec la branche bénévole. Ça a permis de mettre en évidence qu'il y a des liens qui hélas sont uniquement dus à cette proximité-là. On avait fait pareil. On arrive à avoir des réponses, faut vous pousser à réagir. Le salarié a plein d'autres sollicitations, c'est normal. Ce type de projet montre les limites de chacun mais du fait de la proximité territoriale on a pu sortir par le haut.

BO (I21) : [...] si tu commences sur un dossier à te battre contre quelqu'un tu ne vas pas commencer par nous, se battre entre nous, sinon on n'avancera pas, ça c'est quelque chose qu'on a appris maintenant, donc à bien communiquer, à bien échanger pour éviter des impairs.

CT : Pour bien harmoniser la manière de faire et se mettre au même niveau d'info?

BO (I21) : Et donc sur le parking c'est l'antenne qui avait le leadership mais à chaque fois qu'il y avait quelque chose on le faisait passer au siège pour être sûr que tout le monde soit d'accord sur ce qui a été dit. Donc moi je peux dire que j'ai apprécié [...] qu'on ait confiance en nous. Ce qui a peut être pris aussi du temps, c'est que quand on crée une antenne, le siège il se dit : bon attention [...] on représente une association donc il ne faut pas faire n'importe quoi.

On voit aussi que les bénévoles s'approprient les process d'une structure mis en place par les salariés et les salariés s'approprient le point de vue des bénévoles.

SO (I11) : L'antenne et le gardien disaient qu'on n'était pas assez rentre dedans. Le rôle du siège, c'est ce que je leur expliquais, était dans ce cas plutôt d'être sur des aspects administratifs et juridiques pour être efficace plutôt que « rentre dedans » qui s'avérait peu utile dans ce cas. Si on leur demandait, dans ce dossier ils diraient qu'ils n'ont pas été assez soutenus par le siège.

BO (I22) : [...] Le côté bien [avec le dossier Gardien de la côte] c'est un schéma pour mobiliser des ressources compétentes. C'est c... mais ça met une étiquette. J'ai bien compris, chez vous les salariés ça fait écho, ça rentre dans une case. Ça permet de faciliter les prises de décisions,... Y a trop de questions à se poser sur les ressources. Après ça n'empêche pas qu'on ait des débats sur le fond.

SD (I2) : Je me souviens particulièrement d'une réunion où Vincent (BD) et Simon (BO mais ici à titre d'expert) étaient là. La première chose c'était d'avoir un membre du CA comme Vincent (BD), extérieur,... c'était bien. Avec un problème « localo-local », t'es amené à prendre des positions plus globales donc ça devient très politique. Donc dans le cas des Gardiens de la côte c'est à prendre en compte. La deuxième chose c'est qu'on a creusé le sujet et notre positionnement d'être contre était pas très clair, à moins d'être dans le dogme –on est opposé à tout ce qui est artificialisation-. J'ai le souvenir qu'on s'est dit qu'on voulait faire évoluer notre positionnement sur le « non ».

BO (I26) : [...] La structuration de la réponse a été pour moi très efficace. Autant les salariés et la direction ont été influencés par les bénévoles et les bénévoles ont reçu les solutions techniques des salariés qui ont pu être reprises par les bénévoles. Ça a marché parce que le siège s'est senti impliqué. Même si ça a été traité dans la longueur... C'est vers ce type d'expérience qu'on devrait tendre, ça demande de la technicité et de la disponibilité. L'accompagnement des avis locaux autant pour tempérer que pour donner un avis technique. Le bénévole est en attente d'un avis technique et le siège des bénévoles d'infos sur le terrain qu'il ne perçoit pas.

Un apprentissage mutuel riche

L'appropriation respective des points de vue est de deux ordres. Les bénévoles apprennent à argumenter leur discours et réfléchir à la stratégie la plus efficace pour atteindre leur objectif donc à construire une tactique d'intervention plutôt que de réagir et exprimer une protestation. C'est-à-dire à structurer leur action pour lui donner plus d'impact. Ils en sortiront grandis et avec une expérience source de motivation, à même d'accroître leur sentiment d'agentivité comme on peut le retrouver dans tous les entretiens. Le siège, dans ce cas, a été poussé à prendre position sur un projet qui implique un partenaire financeur pour rester en cohérence avec les valeurs et les statuts de l'association. Pas sûr que sans la pression des bénévoles, le siège se soit opposé « fermement » au projet de parking, pas sûr donc que ce projet eut été abandonné sans la contribution de l'association. Notamment dans ce cas, et dans le cadre d'une campagne électorale, SFE s'est publiquement opposé à un de ses financeurs, affirmant ainsi une indépendance vis-à-vis de ses bailleurs en assumant les risques financiers éventuels. Ainsi il semble que la confrontation dans ce cas ait favorisé le meilleur pour les deux parties, bénévoles

et salariés, tirant les bénévoles vers plus de professionnalisme et la structure vers plus de militantisme.

La proximité facteur clé de succès

La question de la proximité géographique et relationnelle semble également clé dans cette situation. Il est vrai que la proximité géographique permet la rencontre physique, et que la rencontre favorise souvent le partage des points de vue et la co-construction. Il est vrai que dans de nombreuses autres situations, que nous avons choisi de ne pas traiter, la rencontre favorise souvent la désamorçage de conflit comme peut le souligner un salarié dans un entretien.

SO (I11) : [...] C'est vrai que souvent il y a les situations qui montent, qui montent, et il suffit de se voir, de rencontrer la personne et puis voilà c'est réglé.

Il s'agit donc d'un enjeu de taille pour une organisation qui est active sur tout le territoire européen. Ainsi les deux aspects concernés, proximité géographique qui facilite la compréhension des enjeux locaux (institutionnels, culturels, spécificités environnementales, ...), et proximité relationnelle, qui favorise le lien et la co-construction, devront faire l'objet d'une attention et d'un travail qui semble essentiel pour SFE. En effet, plus les dossiers Gardien de la côte sont « éloignés » du siège, ou faut-il dire des intérêts du siège, moins celui-ci s'en préoccupe. Ainsi dans les faits, tout laisserait à penser que le siège se sent impliqué lorsque les dossiers ou sujets impliquent ses partenaires.

On peut observer dans ce cas que la pression institutionnelle est un problème à gérer pour la direction et le siège, mais absolument pas un problème pour les bénévoles. Et finalement, force est de constater que l'association arrive à jouer sur les deux tableaux de l'institutionnalisation et du militantisme dans ce cas. La posture du « siège institution » est de se distancier de la position en l'attribuant à l'antenne locale, puis la posture du « siège associatif » est de rejoindre les bénévoles de terrain dans leur position en conformité avec les règles d'existence et de fonctionnement de l'association. Dans ce cas, on peut avoir deux approches. Une qui serait de dire que, dans cette situation, il semble que l'association n'ait pas perdu le sens de son action grâce aux bénévoles. Et l'autre, qui serait de dire que l'association a pris un postulat en suivant

l'avis de ces bénévoles, qui peut être ne se légitimait pas sur le fond par rapport à un positionnement politique qu'elle n'a pas encore pris. En effet, sur les questions d'aménagement en lien avec le changement climatique, l'association n'a pas encore construit son positionnement pour adopter une politique de retrait ou d'adaptation des infrastructures littorales.

Conclusion de la situation n°9

Cette situation met en lumière d'une autre manière les vertus de la co-construction entre salariés et bénévoles. Dans ce cas, elle aura permis un double effet positif très vertueux. D'une part en structurant l'action bénévole, elle permet une meilleure efficacité, qui accroît la motivation et le sentiment d'agentivité. D'autre part, elle favorise le positionnement du siège sur un registre plus militant au plus près du terrain, qui affirme sa position et ses valeurs dans le paysage public et également vis-à-vis de ses bénévoles. Le siège fort de cette expérience positive réitère sa confiance, les bénévoles, ainsi confortés, sont force de proposition et « bras armés » du siège sur un espace local qu'ils occupent et que le siège ne peut pas occuper. Enfin, il faut prendre la mesure du poids de la proximité géographique et relationnelle comme facteur étroitement lié à cette saine et constructive coopération. La question devra se poser sur des espaces plus étendus ou de lien plus distant.

Il ne faut pas négliger non plus les attentes techniques que les bénévoles semblent avoir du siège et qui semblent être un point important pour eux.

Par ailleurs, sur la question de l'institutionnalisation de l'association, on peut se demander si l'institution qu'est devenu SFE localement, au-delà des contraintes que nous étudions, n'amène pas aussi une forme de liberté d'action. Si la question se pose pour l'association d'aller à l'encontre d'un partenaire comme la mairie de Biarritz, la question s'est sûrement aussi posée au sein de la mairie d'aller à l'encontre d'un partenaire comme SFE en lui supprimant une subvention par exemple, position certainement difficile à tenir publiquement en période électorale.

Préconisations de la situation n°9

Le modèle de discussion entre bénévole dirigeant, salarié dirigeant, bénévole expert du réseau, salarié opérationnel et gardien doit être systématique sur chaque dossier « Gardien de la côte ». C'est ce dialogue qui donne du sens aux salariés et aux bénévoles et qui permet de construire des actions efficaces.

Ce dialogue a un double effet vertueux : il favorise une stratégie ancrée sur des problématiques du terrain (par opposition à des stratégies élaborées hors sol) et forme le terrain à la stratégie et aux positionnements plus globaux de l'association.

La rencontre physique doit être privilégiée comme moyen d'échange.

Le siège doit développer des compétences techniques à l'attention des bénévoles et faire en sorte que ces compétences soient disponibles pour les bénévoles, et pas seulement pour les projets « salariés ».

Tableau 28 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°9

Synthèse situation n° 9	
Effets positifs et négatifs sur les bénévoles :	Préconisations :
+ Bénévoles valorisent l'apport technique du siège + Co-construction multi-acteurs très riche + Structure l'action bénévole, favorise une meilleure efficacité, accroît la motivation et le sentiment d'agentivité - Lenteur au démarrage du siège, faible réactivité perçue des BO	Promouvoir le modèle de discussion multi-acteurs (BO, BD, SD, SO, expert) donne du sens aux S et B Double effet vertueux: 1) favorise des stratégies ancrées sur des problématiques de terrain 2) forme le terrain à la stratégie et aux positionnements plus globaux de SFE Privilégier la rencontre physique (clé dans la réussite: proximité relationnelle et les personnes se sentent impliquées) Siège doit développer des compétences techniques et les rendre disponibles pour les bénévoles (fortement source de sens)

3) Situation n°6 : la demande de mandat national des antennes « hors France »

Tableau 29 : Carte d'identité de la situation n°6

Les limites de l'institutionnalisation de SFE « hors France » à travers la demande des antennes « hors France » d'un mandat national : étude de deux cas d'antenne en Europe du Nord	
<p>Contexte de la situation :</p> <p>Il est très fréquent que les antennes locales basées « hors France » sollicitent le siège européen pour se voir octroyer un mandat national sur leur territoire d'action. Or, par principe, les antennes locales de SFE ont un mandat pour agir sur une zone locale ou régionale. Le mandat national étant, selon les règles établies par le siège, de la compétence de ce dernier. Cette prérogative est source de tension entre les antennes « hors France » et le siège européen. Nous avons deux cas intéressants d'antennes d'Europe du nord : une antenne qui a quitté l'association, que nous nommerons l'antenne B, et une qui est toujours active au sein de l'association, l'antenne A. Nous essaierons, dans ces situations, de comprendre en quoi cette question d'autonomie et de reconnaissance exprimée à travers la demande d'extension de mandat est source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles. Derrière cette sollicitation une question d'institutionnalisation des antennes « hors France » se pose. En quoi l'institutionnalisation est-elle source de sens ou de perte de sens pour les antennes locales dans ce contexte précis ? Comment le siège européen gère-t-il cette demande ? Pourquoi est-elle source de tensions et de conflits ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche :</p> <p>La reconnaissance institutionnelle est une étape constitutive du fait associatif d'intérêt général. Pourquoi le siège européen bride le développement de cette reconnaissance en dehors du territoire où est affilié le siège européen ? Derrière cette question de la reconnaissance institutionnelle locale, se pose-t-il en réalité une question de professionnalisation ? Autrement dit, en quoi la professionnalisation dans ce cas est-elle un atout pour répondre à ce nouvel enjeu institutionnel ou un frein, à travers les formes de conservatisme dans les pratiques de travail établies notamment ? Cette question de reconnaissance institutionnelle et de mandat national « hors France », n'est-elle pas l'expression et l'amorce d'une décentralisation de la décision aujourd'hui portée par un siège européen qui repose essentiellement sur une structure française ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Nous avons recueilli le point de vue de bénévoles dirigeants, d'un salarié dirigeant et deux salariés opérationnels et des responsables des antennes A et B.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens nous nous sommes appuyés sur les échanges de mails entre les bénévoles et le siège européen. Nous avons aussi recueilli les documents de présentation du cas A au siège qui ont servi à la réflexion du siège en plus de la rencontre directe avec les membres de l'antenne A en 2009.</p>

Récit de la situation n°6

Nous étudions ici deux cas autour du même sujet qui est la demande de mandat national des antennes « hors France ». Il faut rappeler au préalable que l'association SFE est une association de droit français type loi 1901. Sa structuration juridique est telle qu'elle n'a pas d'existence juridique en dehors de la France, elle ne peut pas agir juridiquement en dehors du territoire national français. Le fait qu'elle n'existe pas sur le plan administratif en dehors de la France la limite considérablement dans les relations qu'elle peut avoir avec les institutions locales en dehors de la France, si ce n'est auprès des institutions européennes où elle est formellement reconnue¹⁸². Nous étudions ici deux cas, l'antenne A a eu ce mandat « informellement » en 2010, l'antenne B se l'est vu refuser en 2014 et a quitté l'association.

Le cas de l'antenne A : une institutionnalisation partielle et hybride

Le premier cas que nous étudions est celui de l'antenne A. Dès 2009, les bénévoles de cette antenne font une demande au siège européen pour avoir un mandat national et une existence administrative locale. Ils sont extrêmement organisés et très structurés par rapport aux autres antennes locales. Ils sont un groupe de six bénévoles actifs organisés en bureau et se sont respectivement attribué des responsabilités bien spécifiques (trésorier, secrétaire, responsable des bénévoles, etc.). De plus, ils présentent à l'association un plan stratégique sur deux ans qui précise leur intention et leurs moyens d'action. L'association n'est pas « prête » à développer des structures nationales en Europe, avec les questions que cela peut poser en termes de gouvernance, d'animation, etc. Néanmoins les bénévoles sont tellement bien organisés et motivés que le siège les autorise à déposer des statuts dans le pays A. En revanche, le siège demande à ce que cette structure créée n'utilise pas le nom SFE. La structure créée est une fondation. Elle n'a pas d'adhérent, pas d'assemblée générale à organiser. Elle a des bénévoles organisés en bureau, elle peut lever des fonds et avoir un compte en banque. Elle a pour principale obligation de publier un bilan financier annuel qui atteste de l'utilisation des fonds à des actions d'intérêt général. Le bureau remplit ensuite le contrat d'engagement et la charte. L'antenne a eu pendant quelques années un beau développement et a été un exemple pour les

¹⁸² SFE participe en effet à de nombreux groupes de travail de la commission ou du parlement et est un « stakeolder » reconnu de ces institutions.

autres. Depuis deux, trois ans, elle semble être plus en difficulté. Il faut noter qu'un des bénévoles très impliqué au sein de l'antenne a rejoint le conseil d'administration de SFE et a donc aussi laissé ses responsabilités au sein de l'antenne. Aujourd'hui, c'est une antenne très autonome par rapport au siège, elle s'est en revanche peu développée par rapport aux autres.

Le cas de l'antenne B : le refus de mandat national se traduit par une scission

L'antenne B a rejoint l'association en 2012 et en est partie en 2014. Cette antenne a vite souhaité se développer sur le niveau national en avançant un certain nombre d'arguments. SFE a estimé qu'elle n'avait pas, selon ses règles, assez de membres pour avoir la légitimité de représenter l'association au niveau national. Par ailleurs, cette antenne était encore assez « jeune » au sein du réseau SFE. Cette décision a amené l'antenne B à quitter SFE. Ils ont créé leur propre association qu'ils ont appelé « Baltic Sea Watch ». Ils ont en effet estimé qu'entre l'apport pour eux d'être à SFE et les limites que cela présentait, ils préféraient créer leur propre structure.

Analyse de la situation n°6

Pour mieux comprendre, la perception des bénévoles, nous allons regarder ci-après les deux cas des antennes A et B.

A propos de l'antenne A

SO (I6) : Ils se sentent Surfrider Foundation Pays A. Un peu éloignés du mouvement européen. Ils sont nés du mouvement plus international, plus global [elle fait référence au réseau international de Surfrider géré par les États-Unis]. Ils se sentent avec un statut différent des autres et des fois le siège il ne peut pas entrer sur ce territoire. Par exemple on leur propose des campagnes « ils disent non ça on fait pas ». Après ils connaissent bien leur territoire, [...]. Du coup on perd la légitimité. Ils se gèrent eux même ils n'ont pas besoin de nous.

BO (I20) : [...] I have seen the added value of having a national legal status in A country, so I think that is..I mean, none of the other chapters have had experience. But the fact that we have a... it's called status, which means we are an officially acknowledged NGO is a reason that basically, we were invited to... A government, even European-level breakfasts... breakfast meetings with, you know, high-level politicians on stakeholder discussions. Basically, together with WWF¹⁸³ and the biggest parties that are involved in nature preservation and conservation in A country on... especially on the marine topics. So that is... that's such a huge benefit...

Pour les bénévoles de l'antenne A, on voit quelle est pour eux l'importance de la reconnaissance institutionnelle grâce à l'existence administrative locale. Etre identifié comme un interlocuteur privilégié sur leur sujet de travail est une forme de reconnaissance qui est très importante pour les bénévoles à titre individuel¹⁸⁴. Elle l'est aussi à titre collectif dans la reconnaissance de l'objet social de la fondation par les institutions. Cette formalisation statutaire leur a aussi permis de devenir plus autonomes. Cette autonomie est perçue par le siège comme une perte de légitimité et d'utilité, mais aussi comme une perte de contrôle « [...] *le siège ne peut pas entrer sur ce territoire.* ». On peut souligner plusieurs choses à propos de cette antenne, qui fût la première à avoir des statuts -quand bien même ce ne soit pas des statuts officiels de SFE, c'est-à-dire avec le nom SFE- qu'elle a près de six ans d'existence. S'il est vrai que l'autorisation de créer des statuts lui a permis d'éviter la crise de stabilisation de l'activité et de frustration (entre deux et quatre ans d'âge) que connaissent généralement les antennes, elle n'a pas pour autant développé son activité. Elle a plutôt connu une régression. On peut néanmoins noter que l'antenne existe encore et continue de s'impliquer sur des projets locaux. Elle n'a pas bénéficié d'un accompagnement salarié spécifique.

A propos de l'antenne B

BO (I33) : [...] the most efficient way of creating this...environmental awareness and taking care of the ocean and reaching that vision...er...that also Surfrider has is to be in a national organisation. If you had fragmented that organisation along the coast, you would have had to do ten times as much work, and you wouldn't have reached half as many people. [...]

¹⁸³ World Wide Foundation

¹⁸⁴ C'est en effet une source importante de motivation.

SO (I6) : Ils ont fait un ciblage de public ils touchent des gens en dehors de la capitale. Ces publics ne trouvaient pas leur identité dans le nom « SFE Chapter capitale B ». C'est un paradoxe on dit non mais il y a cette représentativité au niveau national.

SO (I3) : La première chose c'est que j'ai une sensation sur laquelle y a quelque chose de pas abouti, de pas assumé dans la marque et l'Europe. Pour faire le parallèle avec le cas entrepreneurial, ça me donne parfois l'impression qu'on aurait déposé le brevet dans tous les pays et en France elle fait tout ce qu'elle peut et ailleurs elle l'aurait fait pour bloquer.

Le salarié souligne ici le fait que le siège ne permet pas aux bénévoles d'avoir cette représentativité nationale, mais que le siège ne l'occupe pas. Ce point est une perte de sens importante pour les bénévoles et une perte de crédibilité vis-à-vis du siège. Particulièrement parce qu'eux, en local, pensent avoir cette représentativité.

SD (I2) : [...] On essuie les plâtres par rapport à la création d'entité juridique. On sait à peu près les docs qu'on va faire. L'interaction entre le siège et les antennes, ça va se faire. Ça ira plus vite après.

BO (I33) : [...] If you target them from, from a national level and not from a local level. So it's something...the demography here is a bit different. ...
...than the French...so... [...]

BO (I33) : [...] And...when I've been in this country for 30 years, and I've been working, you know, in the surf community for ten, I'm pretty...I think I have a pretty good knowledge of what works and what doesn't work.

Les bénévoles revendiquent une expertise et une connaissance du terrain. Pour eux, le siège ne mesure pas ces contraintes locales.

BO (I33) : [...] I said that when we couldn't...when it didn't work out, with Surfrider, we said that: Let's just do it...what we want to do, and not... you know, do all this other extra work. Let's just...it's a volunteer organisation, so we don't want to waste time on administration and other things like this, just..do it.

[...] It's not many things that we got from Surfrider that we didn't have already, you know.

BO (I33) : [...] I'm not against Surfrider but I...this way of working wasn't, didn't kind of resonate with us, what we want to do. So you know, all this administration and paper work, and having to sign forms to use the logo, and every time you want to use a banner, and everything, you have to just apply of. Whereas something...it's not that it's wrong, because you have to...this is your model, you have to protect the brand. Because you have seen that people have exploited it before, to earn money, so it's important that you, you know, you take care of it, it's like an international big thing. So it's not wrong of you to do it, but it isn't, it's not the way we wanted to work. And we see that we can do the same job...and even more. Without having to...having these restrictions that the Surfrider brand gave us. So it's.. we felt that they gave us more restrictions than freedom.

BO (I33) : [...] we didn't have trust, or we didn't feel that the top management was credible. Or, we didn't have enough trust in them, I think. As well.

But that's not based on fact. It's more based on feelings and stories we hear, and just what we see. But we didn't want to dig into that. [...]

BO (I33) : [...] I think for us, Surfrider was also a bit of a paradox, [...] You know and, because when you are a grassroots organisation, it's difficult to be both the grassroots and the lobbyist in the European Parliament. I understand lobbying on a local level, to your local government, but then suddenly ... then a region...a guy in northern of my country on a beach [...] is gonna pay money, so that someone in France could go to Brussels to fight for the European Union causes. It's very far from this person up in northern of my country to Brussels.

BO (I33) : And we were saying: You are called Surfrider Europe, you're not called Surfrider France, so your European language is not French...you know?

BO (I33) : I think it's a bit difficult also when you're talking about outside the European Union.

BO (I33) : How can we be in contact with local people if we can't have the mailing list? You know? How can we interact? How can we develop a relationship with these people if we have to go through Surfriider Europe in France, to send them an email, you know? We can't even see that list of people who are members, we don't, we weren't allowed.

Il est important de souligner plusieurs choses dans les propos du bénévole de ce pays d'Europe du nord. Il expose plusieurs arguments concernant ce qui les a amenés à quitter SFE et à créer leur propre association nationale avec un objet social similaire à SFE.

Tout d'abord, il faut dire qu'ils ont estimé deux apports positifs de la part de SFE, qui sont, d'une part, des personnes motivées, et d'autre part, l'apport de la « marque », c'est-à-dire du nom.

Ensuite, on peut organiser en trois catégories les points négatifs qui les ont conduits à partir de SFE.

Une première catégorie qui semble avoir un écho négatif très fort pour ce bénévole : l'identité et le sens de l'action. En effet, il souligne tout d'abord la réalité démographique de son pays, qui selon lui, n'est pas compatible avec la vision du modèle « grassroots » de SFE à date (implantation locale sans mandat national). La faible densité de population et le faible nombre de surfeurs dans ce pays les contraignent à travailler au niveau national sous peine de ne pas toucher une communauté assez large, et donc de ne pas être efficaces. Par ailleurs, ce pays est en dehors de l'Union Européenne alors que SFE cherche à travailler auprès de l'UE pour influencer les lois. Ce deuxième point illustre le sentiment perçu du bénévole de non utilité d'être rattaché à une structure qui travaille essentiellement auprès de l'UE, qui n'influence pas ou très peu la politique nationale de ce pays. Ainsi le seul niveau d'influence identifié, qui est le niveau national dans ce cas spécifique, est formellement non occupé par le siège et interdit d'accès aux bénévoles. Ce sentiment, perçu par d'autres bénévoles des antennes « hors France », est d'autant plus fort ici que ce pays n'est pas membre de l'UE. On peut comprendre que cette situation, pour des bénévoles qui veulent agir, semble être un non-sens. Ainsi le bénévole souligne ce qu'il perçoit comme un « paradoxe » : la double ambition de SFE de développement simultané de la dimension « grassroots » de son activité et de lobbying européen, conformément à l'explication donnée ci-dessus. Également, il associe SFE à SF France, il ne perçoit donc pas l'intérêt d'être rattaché à une structure française. Ce point est

exacerbé par la culture de travail comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, et surtout par l'usage du français dans de nombreux documents. Enfin, il estime avoir une expertise au moins aussi importante que celle proposée par le siège de SFE, et avoue en être très surpris.

Une deuxième catégorie ayant un écho négatif pour le bénévole est constituée par des éléments d'ordre organisationnel. Tout d'abord la culture de travail perçue comme très centralisée (comme l'accès à la liste de membres par exemple) et hiérarchique. Selon lui, dans son pays, les rapports professionnels sont plus horizontaux et plus autonomes. Par ailleurs, s'il reconnaît ne pas avoir d'éléments factuels précis mais plutôt un sentiment, il dit considérer le « top management » comme non crédible et lui témoigner peu de confiance. Il évoque aussi la lenteur des procédures, une dimension administrative et des règles pour l'utilisation des outils (logo, banderoles web, ...), qui sont pour lui beaucoup trop contraignantes. Il insiste sur le fait que l'accès à l'information aujourd'hui est rapide et facile, et que ces manières de faire sont dépassées.

Une troisième catégorie que l'on peut qualifier d'ordre culturel qui est transversale aux deux premières catégories présentées. En effet, les différences culturelles exacerbent les points précédemment évoqués, les méthodes de travail, le niveau de délégation et de responsabilité, les limites de communication de tous (dans un anglais pas toujours bien maîtrisé) qui peuvent générer aussi d'importants malentendus ou de mauvaises compréhensions.

Commentaires plus généraux communs aux cas A et B

Au vu de l'analyse de ces deux situations, nous nous proposons de regarder les commentaires plus généraux qu'ont suscité ces deux cas de demande de mandat national auprès des salariés opérationnels et dirigeants et d'un bénévole dirigeant. Le salarié opérationnel reste assez factuel et le salarié dirigeant cherche à légitimer la position du siège par rapport au contexte de l'association. Le constat reste néanmoins partagé sur le fait que le siège a des difficultés pour intervenir directement au niveau national en dehors de la France pour ces trois informants.

Un salarié évoque le cas d'une autre antenne d'Europe du nord que nous appellerons C qui rejoint le cas de A et B.

SO (I6) : [...] Donc il y a ces bénévoles comme ceux du pays C ils ont cette légitimité par exemple si une antenne veut se créer dans le pays de C, les volontaires locaux contactent directement le responsable de l'antenne C, pas nous. Après, le responsable de l'antenne C nous contacte et nous dit « je fais quoi, ok ou non ? ». Dans la pratique on légitime l'antenne à agir dans tout le territoire.

SD (I2) : [...] C'est une question qui se pose à eux parce qu'il y a un vide (qu'il n'y a pas en France). Le siège est en incapacité d'investir le territoire national en termes d'existence, de lobby... De toute façon on n'aurait pas un intérêt à intervenir partout en tant que siège sauf sur quelques pays stratégiques par rapport à l'Union Européenne. [...]

On voit ensuite que la question de l'autonomie laissée aux entités se pose avant tout comme la question du contrôle de l'activité de ces entités, et notamment sur leur marge de manœuvre en matière de levée de fonds où le risque est estimé le plus fort.

CT : Et quelle serait la position du siège sur la question de la levée de fond ?

SD (I2) : Je suis favorable à ce qu'on soit présent. C'est une gestion du risque sur le budget là avec ma casquette de directeur. [...] Le risque c'est de se griller avec le partenaire et de griller toute l'asso.

CT : Il y a un risque aussi avec le lobby national, non ?

SD (I2) : Se former aux institutionnels, c'est se former aux discours, c'est facile. Mais faire du partenariat d'entreprise ce n'est pas sa compétence, il faut se former c'est plus compliqué c'est technique. Il y a un risque il ne faut pas se griller. Et puis ensuite lorsqu'il s'agit de boîtes nationales ou internationales attention à ne pas sous vendre le projet.

Lorsque le salarié dirigeant se projette à plus long terme sur le développement de cette logique nationale, il soulève plusieurs points.

SD (I2) : [...] la création nationale ne doit pas empêcher de créer des initiatives bénévoles ailleurs sur le territoire. Mais ça [cette représentation nationale] doit être encadré beaucoup plus, il faudrait un coordinateur qui travaille avec l'équipe du lobby. Ou alors l'équipe du lobby identifie les pays clés pour nous, fait un sondage pour savoir ceux qui veulent agir au niveau national et là on les forme. Ça doit être coordonné avec le siège pour qu'au niveau européen on soit cohérent. Le siège, on pourrait être moteur de ça.

SD (I2) : [...] Bon le modèle fédéral va à l'encontre de mes principes et ma culture. Bon j'ai bien aimé ce qu'a dit Léon (bénévole dirigeant), je pense qu'on peut faire autrement et partir sur la confiance plutôt que sur une logique d'utilisation du nom, mais à ce moment-là il faut bétonner le partage de construction de la mission et de la stratégie.

CT : C'est peut-être là que l'animateur local peut jouer un rôle ?

SD (I2) : On va avoir des conventions croisées entre les entités, tu peux cadrer la ligne hiérarchique. Aux Chapterdays c'est là que tu as l'unité, tu peux éviter les scissions et les dérives. Ensuite il faut séparer la ligne hiérarchique exécutive (unique) et la ligne politique (plusieurs).

Il faut jouer la cohérence, on sera plus forts ensemble. Théoriquement avec les entités juridiques on renforce le local, mais il va falloir aussi renforcer le global. Il faudra donc des processus de construction de campagnes,...

Dans ce dernier passage, on comprend que l'association envisage la construction des entités juridiques locales essentiellement à travers l'utilisation du nom, et donc d'un accord de licence (soit une dimension contractuelle forte). Un bénévole dirigeant a exposé le fait que l'organisation entre les parties prenantes internes ne sera pas la même selon que l'on base le projet sur une logique de confiance ou de contrôle¹⁸⁵. Ce point nous semble déterminant et saillant de l'état d'avancement assez faible de l'europeanisation de l'association et de la manière avec laquelle il est abordé. Le siège européen se positionne et régule ses relations avec les bénévoles « hors France » sur ce qu'ils ne doivent pas faire (détournement d'usage du nom) et pas sur ce qu'ils doivent faire (le projet associatif). Comme l'atteste le commentaire du salarié dirigeant qui précise que le projet commun doit être mieux co-construit : « [...] *il faut bétonner le partage de construction de la mission et de la stratégie* ». Cette partie en est à ses débuts comme en atteste la situation sur les derniers Chapterdays et la co-construction avec les

¹⁸⁵ Conformément aux échanges qui ont eu lieu lors la réunion du groupe projet associatif du 17 avril 2015.

antennes¹⁸⁶ à cette occasion. Cette posture du siège européen l'invite donc à se mettre dans une logique de contrôle plutôt que dans une logique de confiance.

BO (I20) : [...] So the funny thing is that I was amazed by the level at that Chapter Days two years ago, about the level of expertise, knowledge and network that we have within the chapters, which we were not leveraging in our projects and our programmes. And that would REALLY, really be something that I would like to see. So I don't know how that relates to the fact of having a national chapter or organisation or not, but I would...as I say, I'd like to see that we...if we... The strategy last year said we need to be..build more authority on the key topics that we work on.

BO (I20) : [...] And I think that around that headquarters is a really big network of people in chapters with a lot of knowledge. So I would like to see, whatever choose we make in the network, to make sure that the knowledge in our chapter network is more made available so that in... if we run European campaigns, it is more... it makes better use of all the information network available. Because then, you have it on the European level. Even with local relevance. [...]

Ce bénévole souligne le fait que l'expertise des bénévoles « hors France » n'est pas exploitée par le siège alors que le siège n'est pas en mesure, ou très faiblement, d'en proposer une. Tout semble se passer comme si la stratégie en place créait un vide et maintenait ce vide. Cet aspect est source d'une perte de sens importante pour les bénévoles « hors France ». C'est notamment ce vide qui génère les demandes de mandat national.

On pourrait pousser jusqu'au fait que, l'association en France ayant un grand succès (bilan moral, reconnaissance, notoriété, etc.¹⁸⁷), elle projette implicitement sur tous les autres le modèle d'une réussite : le modèle national.

Si cette situation met plutôt en avant des points négatifs pour les bénévoles, il faut quand même souligner un point essentiel à l'ADN de SFE : son fort sentiment communautaire. En effet, malgré les très nombreux obstacles soulevés par les bénévoles « hors France », force est de

¹⁸⁶ Lors de cette situation nous avons pu voir que cela semblait être la première réussite en matière de co-construction. Et nous avons pu voir aussi que les résultats n'étaient pas encore là, c'est-à-dire que les campagnes co-construites restaient encore trop empreintes d'une conception salariée d'une part et française d'autre part pour être réellement relayées par les bénévoles « hors France ».

¹⁸⁷ SFE est considérée en France parmi les huit ONG en environnement les plus influentes avec Greenpeace, WWF, FNE, FNH, les Amis de la terre, LPO, le RAC, Agir pour l'environnement, Humanité et biodiversité.

constater que l'organisation en fournissant peu d'efforts arrive à maintenir globalement l'unité depuis 25 ans avec très peu de heurts. Cette culture d'organisation est un point absolument positif pour les bénévoles et source de sens.

Conclusion de la situation n°6

Cette situation de demande de mandat national est très riche, et à travers les deux cas étudiés, on peut souligner quelques points essentiels.

Il faut retenir que cette demande de mandat national n'existe qu'en dehors de la France car il y a un vide laissé par le siège européen, qu'il peine à occuper à plusieurs niveaux : l'existence juridique et administrative locale, l'intégration et adaptation des spécificités locales, et l'identité. Or ces trois niveaux restant relativement vacants sont de fait source de perte de sens pour les bénévoles.

Tout d'abord, il faut comprendre que le besoin exprimé des bénévoles « hors France » à propos de ce mandat national est aussi une demande d'existence officielle locale, c'est-à-dire d'existence juridique et administrative dans leur pays de rattachement. Leurs besoins d'existence officielle localement sont triples.

Le premier besoin est d'ordre organisationnel en lien avec la capacité à lever des fonds localement, à être identifiés par leurs partenaires locaux, à faciliter les aspects administratifs (lenteurs procédures, etc.).

Le deuxième besoin est d'ordre politique, qui est la recherche de légitimité pour ces bénévoles vis-à-vis des institutions locales. Cette reconnaissance institutionnelle ne peut avoir lieu sans une existence administrative locale.

Le troisième est le besoin de pouvoir ester en justice, dans le cas de dossiers « Gardiens de la côte » par exemple. On peut souligner ici que les besoins des antennes françaises sont d'ores et déjà satisfaits. Ce qui crée une différence parmi les bénévoles, d'où l'appellation couramment utilisée dans l'association « France » « hors France ».

Ensuite, le deuxième niveau concerne l'intégration dans le projet associatif de SFE des spécificités et des particularités territoriales des pays où sont présentes les antennes (problématiques environnementales, approche culturelle des populations à ces problématiques,

langue, maillage institutionnel, etc.). Dans la mesure où le siège n'est pas en capacité d'apporter cette expertise, et qu'il a du mal à intégrer celle des bénévoles présents sur ces territoires, les bénévoles « hors France » se sentent légitimes à porter l'expertise pour leur pays de rattachement (niveau national), et pas seulement leur zone d'intervention (pour la majorité régionale). Ainsi une antenne dans un pays se retrouve de fait à représenter le pays et se place donc dans une logique implicite de mandat national.

Enfin, le troisième niveau traite de la question d'identité et de représentativité pour les bénévoles « hors France » au projet associatif de SFE, perçu par eux comme un projet français et faiblement européen. Au-delà de cette question d'identité, ils perçoivent également certaines difficultés culturelles à travailler ensemble. En effet, si le fond du projet peut avoir des différences selon les régions d'Europe (Europe du Nord, Europe du Sud ou encore Europe de l'Ouest Europe de l'Est, etc.), il peut y avoir aussi d'importantes différences culturelles dans les manières de travailler ensemble.

Préconisations de la situation n°6

Il semble y avoir un écart important entre ce qui est revendiqué par le siège européen d'être une ONG européenne et sa réelle capacité d'intervention opérationnelle, politique et juridique sur les différents territoires nationaux. Une des premières préconisations serait pour le siège de réduire cet écart entre discours et capacité réelle d'action. **Derrière le discours de lobby européen se cache le manque de capacité d'action locale non déléguée par le siège aux bénévoles, et non conduit par lui.** Cette situation n'est pas tenable à long terme et va générer trois types de situations : le départ de certaines antennes, et donc la perte d'éléments actifs ; la création d'associations dissidentes avec le même objet mais distinctes de SFE ; et donc une perte d'unité et de force de frappe collective (vis-à-vis de l'UE par exemple), voire des scissions et des conflits internes. Ainsi le siège doit choisir de faire ou de déléguer, ou d'assumer son histoire et son barycentre français.

Si l'on s'en tient à l'ambition et aux positionnements actuels de SFE, à savoir d'être une organisation européenne avec un « ancrage local » revendiqué, les deux préconisations suivantes s'imposent à nos yeux.

La première serait de créer des entités juridiques locales (échelle territoriale au cas par cas) auprès des antennes qui ont la structuration suffisante (critères à déterminer par SFE). Cela

permettra de régler tous les aspects organisationnels, juridiques et politiques en lien avec les besoins de la vie locale d'une antenne bénévole (local au sens territorial ici). La deuxième serait d'accompagner par des salariés ces groupes de bénévoles locaux pour maintenir le lien entre siège et entités locales. Ces salariés auront la responsabilité de gérer les différences culturelles, de respectivement influencer les campagnes européennes du siège par de l'expertise locale et inversement.

La question de l'identité, et donc de la représentativité, devra se traiter sous un projet de gouvernance au sein de SFE qui devra prévoir la place de ces entités locales (qu'elles soient nationales ou régionales) dans le projet associatif. Notamment aujourd'hui, on rappelle que l'entité juridique française et l'entité juridique européenne sont confondues. Cet état de fait est historique, il peut néanmoins générer des confusions à ce moment de l'histoire de SFE et de son ambition européenne. Ce point devra donc aussi être discuté sous l'angle du modèle de gouvernance et du projet salarié pour le soutenir. Ou autrement dit, il sera peut-être nécessaire de clairement distinguer la répartition des forces salariées au service de chaque type de zone (pays, région, Europe).

Tableau 30 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°6

Synthèse situation n°6	
Effets positifs et négatifs sur les bénévoles :	Préconisations :
<ul style="list-style-type: none"> - Le besoin d'existence officielle est de trois ordres : 1) Organisationnel (lever des fonds, administratif,...) 2) Politique (recherche de légitimité institutions locales) 3) Ester en justice (cas « Gardien de la côte ») - Antenne locale "HF" mandat implicite du siège pour occuper le mandat national sans les moyens - Non intégration des spécificités locales + Back office géré par le siège (gestion des membres) + Pas de gestion de structure (AG, gestion de compte bancaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire l'écart entre l'ambition affichée et la réelle capacité d'intervention pour réduire la frustration bénévole et salariée Donner une existence administrative locale (pour satisfaire en priorité le besoin organisationnel) Deuxième temps traiter la question politique et juridique C'est au siège de décider la pertinence du périmètre du mandat (local, régional, national), clarifier le modèle associatif Accompagner cette structuration par des salariés animateurs en charge du lien (courroie de transmission) Entité européenne entité française sont historiquement confondues / Clarifier la répartition des forces salariées

III. L'émergence des professions et la salarisation : source d'aliénation ou d'émancipation ?

Nous présentons ici deux séries de situations qui illustrent les effets sur l'action bénévole plutôt liés à la professionnalisation. Une première série présente des situations où l'émergence des professions et la salarisation sont plutôt source d'émancipation, et une deuxième série où les situations sont plutôt source d'aliénation.

1) Exemples de situations sources de coopération et de co-construction

Ici les trois situations présentées (S11, S8, S14) sont plutôt sources de coopération et de co-construction. Elles sont globalement perçues très positivement des différents protagonistes.

1.1) *Situation n°11 : Chapterdays 2014, dimension positive générée par une dynamique de co-construction*

Tableau 31 : Carte d'identité de la situation n°11

Transition vers une nouvelle forme de contribution salarié-bénévole : le cas des Chapterdays 2014	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Les différentes personnes qui ont participé aux Chapterdays 2014 soulignent la dimension très positive de cette édition. Ces rencontres annuelles appelées Chapterdays sont plus ou moins tendues et peuvent s'accompagner de discussions ou situations plus ou moins conflictuelles. Nous essaierons dans cette situation de comprendre ce qui a permis d'être dans une dynamique aussi positive. Est-ce le contexte de cette session, la manière dont elle a été organisée ? Le choix des sujets d'échanges ? La qualité des salariés qui ont fait l'animation ? Les bénévoles présents ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>L'élévation du niveau d'expertise et la spécialisation du travail ont conduit à une hiérarchisation des statuts au sein de l'association. Dans ce cas, cette répartition des rôles a donné lieu à une rencontre très riche de co-construction sur la planification de l'action et est source de sens pour les bénévoles. La réalisation en revanche n'aura pas ou peu suivi. Il sera donc intéressant de comprendre ce qui n'a pas permis l'exécution de ce programme.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués de près ou de loin dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le point de vue de bénévoles qui étaient présents, ainsi que des salariés qui y ont assisté, celui d'un salarié dirigeant et celui d'un bénévole dirigeant qui a fait un discours à cette occasion.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des quatre entretiens nous nous sommes basés sur le compte rendu des Chapterdays 2014 et sur deux mails de réaction des bénévoles après avoir participé à l'évènement.</p>

Récit de la situation n°11

Tous les ans, SFE organise une rencontre avec l'ensemble des représentants bénévoles des antennes. L'association compte une quarantaine d'antennes en Europe et les Chapterdays accueillent entre quarante et soixante bénévoles. Il y a généralement la moitié des antennes qui sont françaises et l'autre moitié des antennes qui sont non-françaises. Selon les années, des

interprètes français/anglais sont présents. Les présentations peuvent se faire en français ou anglais selon l'aisance des intervenants, les interprètes assurant la traduction simultanée. Certaines années où l'association ne mobilise pas d'interprètes, les salariés se chargent d'assurer la traduction¹⁸⁸. Cet évènement a généralement lieu au siège européen de SFE à Biarritz (France). Il peut aussi en fonction des occasions et des opportunités avoir lieu ailleurs, comme à Gijon (Espagne) en 2010, San Sebastian (Espagne) en 2011 ou Paris (France) en 2015. Jusqu'en 2009 inclus, tous les salariés étaient conviés aux Chapterdays, puis la participation salariée s'est restreinte aux salariés impliqués dans les sujets discutés. Jusqu'en 2009 inclus, l'assemblée générale avait lieu le même weekend que les Chapterdays¹⁸⁹. Ainsi de nombreux administrateurs étaient présents sur l'évènement. Puis à partir de 2010, cette participation des bénévoles dirigeants s'est limitée à un discours d'ouverture et de fermeture, généralement du Président, et au passage ponctuel sur le weekend de quelques administrateurs notamment lors des soirées. Depuis le début, les différentes éditions ont été marquées par des rapports plus ou moins conflictuels selon les sujets abordés, les personnalités présentes, etc.

En 2014, toutes les personnes ayant participé s'accordent à dire que la rencontre a été très constructive, détendue, et elles gardent un souvenir très positif de cette session. La participation des bénévoles dirigeants et des salariés a été relativement similaire aux années précédentes comme en attestent les comptes rendus. Deux points semblent marquants dans cette rencontre contrairement aux autres années. Tout d'abord, l'intention que le siège a voulu donner à cette édition qui s'intitulait « Construisons ensemble » : une volonté affichée de co-construire. Ensuite le format a favorisé l'intégration des points de vue bénévoles sur les campagnes. Le siège présentait en sous-groupes les campagnes dans leurs formats existants et leurs possibilités de développement, puis les bénévoles donnaient leur avis, proposaient un retour d'expériences, exposaient leurs contraintes locales, etc. Les bénévoles répartis sur chaque campagne tournaient ensuite sur le sous-groupe suivant et commentaient les propositions des autres bénévoles et ainsi de suite. De sorte que toutes les personnes présentes ont contribué à l'ensemble des campagnes, et la restitution de ces contributions s'est faite en plénière avec un bénévole et le salarié chargé de la campagne pour rendre compte des échanges. Enfin, il semble qu'un moment

¹⁸⁸ Certaines années il y avait même de l'interprétariat en anglais et espagnol. Il est à noter que cette question de langue est importante pour l'association dans la mesure où l'anglais, la langue commune, est plus ou moins bien maîtrisée par les différents responsables d'antenne et les salariés.

¹⁸⁹ La dissociation entre l'assemblée générale et les Chapterdays est spécifiquement traitée dans la situation n°5.

de « team building » ait été soigné. La personne en charge d'animer la journée était particulièrement appréciée des bénévoles, car très dynamique et très drôle.

On peut noter, en reprenant les différents compte-rendus des années 2012 et 2013 notamment, que le contenu de ces rencontres était plus orienté autour d'un partage d'expérience des projets des bénévoles et des projets des salariés qu'une dynamique de co-construction.

Analyse de la situation n°11

Un sentiment positif généré par les résultats d'un travail de longue haleine

On comprend très clairement dans les propos du bénévole dirigeant et, du salarié en charge de l'animation que, au-delà de la volonté affichée du siège d'être dans une posture de co-construction pour cette édition 2014, l'association récolte, d'une certaine manière, les fruits de son travail pour accompagner les réseaux bénévoles. Ainsi, il semble qu'elle atteint la qualité attendue pour ce type d'exercice à la fois sur le fond et sur la forme du point de vue des salariés et du bénévole dirigeant.

On peut voir cette évolution aussi à travers les titres donnés aux différents Chapterdays : en 2012, « Bring the balance back » (en faisant référence à la dimension grassroots¹⁹⁰ c'est-à-dire la dimension bénévole de terrain) et en 2014, « Construisons ensemble »¹⁹¹. Comme si le niveau de maturité désiré était enfin atteint.

¹⁹⁰ Pour une définition des *grassroots associations* : SMITH, David Horton, *Grassroots associations*, Sage Publications, 2000, p.7 : « locally based, significantly autonomous, volunteer-run, formal nonprofit (i.e., voluntary [third sector, civil society]) groups that manifest substantial voluntary altruism as groups and use the associational form of organization and, thus, have official memberships of volunteers who perform most, and often all, of the work/activity done in and by these nonprofits. »

¹⁹¹ Conformément aux comptes rendus des Chapterdays 2012 et 2014.

BD (I16) : [...] Depuis 2000 y a toujours eu une volonté de structurer le réseau des bénévoles sur le terrain. Un discours et peu d'actes. Et il me semble que ces Chapterdays c'est la finalisation de ce processus. Il me semble que la perception qu'on a eue avec tout le monde, on l'a atteint. C'est l'aboutissement d'un long cheminement, on s'était donné les moyens d'avoir des programmes de travail consistants. Y a du travail de fait. Le CA était peut-être le plus en retrait, peut-être le plus d'ailleurs.

BD (I16) : Oui c'est une autre forme plus structurée plus aboutie mais qui est une réponse aux groupes locaux. C'est retrouver la source de son engagement quelque part. C'est comme si dans notre tête y a trois morceaux : les réseaux locaux, le staff et la direction, le CA. Ça ne doit pas être une structure pyramidale. T'as trois trucs qui interagissent.

BD (I16) : [...] Pour l'asso ça montre une bonne maturité. D'être une asso européenne faire venir des gens, organiser un évènement comme ça. [...] Pour les bénévoles je dirai... Enfin... Ils ne sont pas forcément dans un enthousiasme total. C'est plutôt, enfin, on est reconnus. Ça y est y a une vraie relation. Pour eux à leur place sans ça je me sentirai frustré. Voilà on peut commencer maintenant. On a remis le réseau bénévole à la place où il doit être. Là maintenant c'est pour ça qu'il y a de nouvelles possibilités qui s'ouvrent.

SO (I7) : [...] C'était très détendu

[...] le travail qu'on a fait, on accompagne, on leur répond, on fait passer plein de messages aux ateliers, on travaille ensemble, on va essayer ensemble. Pour éviter une rupture entre le siège et les antennes. Je pense que ça, ça y fait, on a aussi produits des outils,... [...] Ils sont moins en demande parce qu'ils ont vu qu'on fait des choses. On apporte un meilleur back office avec des projets qui vont plus loin. C'est ensemble, c'est le résultat d'un travail sur plusieurs années.

SO (I7) : [...] Le samedi c'était partageons ensemble, le dimanche construisons ensemble. En dehors de ça le samedi on a augmenté le team building, c'était par équipe, au tirage au sort, ça a bien marché. [...]

SD (I2) : Moi je te dis l'intention que j'y ai mise [...] Il faut qu'on passe du temps non pas à donner de l'information mais à co construire. Aidez-nous à faire évoluer les campagnes. Alors on a choisi les campagnes dont on pensait qu'elles allaient leur plaire ou parce qu'on avait besoin d'eux, échanges de bonnes pratiques entre eux,... On a voulu passer un max de temps sur du concret. Pour eux ce n'était pas assez encore.

Ce constat est aussi partagé par un autre salarié qui a été interviewé sur un autre sujet : quand le chercheur lui a demandé s'il avait quelque chose à rajouter, une anecdote, une remarque, il a tenu les propos suivants.

SO (I11) : [Spontanément] Une bonne note sur les derniers Chapterdays, les antennes ont senti qu'il y a une transition chez Surfrider. On sent que SFE est de plus en plus à l'écoute de ses bénévoles. On est là pour ces bénévoles. Il y avait une super ambiance, ils ont apprécié ce qui est fait pour eux. Quelque chose de différent commence à émerger mais collectivement, en tout cas c'était le ressenti de plusieurs antennes bénévoles. On est là pour eux. Du coup plus enclins à être là pour nous quand on en a besoin j'ai l'impression.

Les bénévoles dont on a recueilli les témoignages ont nettement perçu une différence entre les années 2013 et 2014. Pour eux, 2014 est une réussite et semble répondre à leurs attentes, notamment en travaillant sur des sujets concrets et en exploitant leurs compétences.

BO (I28) : [...] we saw a massive improvement and we saw more of a direction at this last, err, the last Chapter Days was completely different.

[...] [about Chapterdays 2013] very loose, the organisation, the first one. Very loose - there was no direct answers.

[...] the whole weekend had a more constructive direction in what we needed to learn as volunteers [about Chapterdays 2014]

[...] So I'd say in the space of a year, you probably have listened to a lot of chapter input and you probably have... it seemed a lot more professional. That's all I can say. What I would do on a personal level? I'd get rid of the translators. Really, it's an expense... it's a resource we don't need to spend. We don't need it. Common language throughout Europe is English.

Les sujets traités influent sur la perception positive ou négative de l'évènement

Ce bénévole n'a participé qu'à deux Chapterdays, l'évolution qu'il note se rapporte donc à deux années. On voit néanmoins très clairement que pour lui les deux évènements ont eu des apports très différents. En 2013, un des sujets abordés était notamment la structuration juridique des antennes en France et en Europe¹⁹². Ce dernier sujet étant très politique et source de tensions avec les antennes « Hors France » notamment, il n'est pas étonnant que 2013 ait été perçu plutôt négativement par les bénévoles.

BO (I34) : [...] Cette année y a eu plus d'écoute de la part des responsables des antennes locales. En 2013 y avait une vraie fracture entre les bénévoles et le staff. [...] Par contre c'était super de participer aux campagnes [Chapterdays 2014]. On nous avait fait un état des lieux de la campagne, on nous avait dit on pense important de continuer la campagne et on nous avait demandé notre avis là-dessus. [...]

BO (I34) : [...] Après les Chapterdays j'envoie 40 mails à Jeanne (SO du siège) ! Vraiment je suis à fond. Le fait de faire les liens avec les actions des autres antennes et de nous montrer concrètement en quoi on arrive au niveau européen. Voir ce que fait le siège, à quoi ça sert, sur le travail notamment le lobbying. Tu vois j'ai un bénévole qui vient d'arriver dans l'asso. Le fait qu'on aille à la COP21, interdiction des sacs plastiques 2016. Du coup il me regarde, ah ouais ça va jusque-là ?

[..] Ça me donne une reconnaissance, une légitimité.

En 2014, l'angle de travail choisit favorise la reconnaissance du travail des bénévoles

Ce type de rencontre est source de sens pour les bénévoles. Dans son format, et son intention en particulier, l'édition 2014 a explicitement reconnu le travail des bénévoles en l'intégrant à

¹⁹² Extrait du compte-rendu des Chapterdays 2013 «*The first day focused on giving the opportunity to chapters to present the best practices and the possibility to establish dialogue with the staff using the "speed dating" method. 6 rotations covering a diversity of topics. The second day had per objective to share with chapters the strategic directions of Surfrider Foundation Europe and an analysis of the legal functioning of chapters as a base for an evaluation of chapters' structure today which ended up with an open discussion.*»

l'orientation des campagnes. C'est une forme de rétribution formelle pour les bénévoles. Ce dernier point est une source importante de motivation.

La relation de travail salarié bénévole reste néanmoins difficile

Cette réussite ne cache cependant pas les difficultés de travail entre salariés et bénévoles comme on peut le voir dans les propos des bénévoles et des salariés.

BO (I34) : [...] Le fait de les rencontrer de savoir ce qu'on fait ça donne une légitimité aux yeux des salariés du travail des bénévoles. Je ne le cacherai pas, y en a qui ne nous aiment pas au siège ou quoi.

[...] Je sens qu'il y a un clivage entre salarié et bénévole. C'est plus une compétition. Nous on bosse comme des malades, et eux ils vont se la péter à regarder des vidéos tout le weekend. Y en a qui sont jaloux de notre travail. Je pense qu'ils ne reconnaissent pas du tout le fait d'être bénévole. Le gros du boulot est fait par le siège et nous on relaie. Je sais que c'est parce qu'on n'a pas d'échange avec eux.

[...] Il manque un lien, ils savent peut-être pas pourquoi c'est important qu'on soit là. Problème de com, de compréhension de chacun, du rôle de compétition. Pas du bénévole mais du point de vue salarié. C'est presque des ennemis dans le travail mis en œuvre. [...]

SO (I7) : [...] Côté du staff c'est un bon moment pour se rendre compte de ce que font les bénévoles, leurs difficultés de bénévoles. Après honnêtement ils sont motivés, ils ont envie de faire plein de trucs pour les bénévoles mais ça s'essouffle très très vite, y a beaucoup de promesses faites. Après on le voit c'est toujours les mêmes personnes qui se proposent pour venir. Même bénévolement si leur manager ne veut pas qu'ils viennent aux Chapterdays. [...]

Ceux qui sont obligés d'être là, on le voit de suite. Ils ne parlent pas avec les bénévoles, ils partent dès que c'est fini. Et il y a ceux qui aimeraient être là mais leur manager ne veut pas. Y en a qui viennent quand même alors que c'est du bénévolat pas des heures sup. Y a plusieurs grades [dans l'intérêt porté] mais c'est normal.

On peut souligner deux aspects dans ces témoignages. Tout d'abord, il est clair que la rencontre physique stimule salariés et bénévoles dans une volonté de mieux coopérer. Ensuite cet élan semble s'essouffler comme si aucun processus clair et formalisé au sein de l'association ne permettait de l'entretenir ni de le développer. Ce point méritera d'être traité dans notre analyse

générale. Ainsi les témoignages du bénévole et de la salariée semblent faire apparaître que la collaboration ne reposerait que sur la bonne volonté des salariés intéressés par ce type de coopération. Ce qui est pour le moins étonnant étant donné les propos consignés dans tous les plans stratégiques, les bilans de l'association, etc., sur l'importance accordée aux réseaux bénévoles.

Le bénévole perçoit une animosité de la part de certains salariés. Il évoque la notion de concurrence, voire de désintérêt de certains salariés qui ne lui répondent pas, et même il parle « d'ennemis ». Il associe cette distance et cette problématique au fait qu'il n'y ait pas de rencontre.

La rencontre physique, les moments festifs sont des sources importantes de satisfaction pour les bénévoles

Le temps consacré au *team building* s'avère aussi un facteur favorisant le sentiment positif. Tous les temps d'échanges qui favorisent le lien et la relation contribuent grandement à la perception positive de l'évènement. Le choix d'un animateur dynamique et drôle a contribué à amener une ambiance détendue qui aura été appréciée et soulignée par tous les interviewés.

D'autres éléments de contexte ont favorisé la perception positive de cette édition 2014

Il faut noter plusieurs éléments de contexte importants autour de ces Chapterdays pour comprendre aussi ce qui aura contribué au sentiment partagé d'une réussite.

Tout d'abord un élément opérationnel, l'obtention en 2014 pour SFE d'un fond européen le « Life Operating Grant ». Ce financement a aidé à développer des campagnes européennes d'envergure à destination des bénévoles en France et « hors France ». SFE a donc du contenu à présenter aux bénévoles et les moyens de réalisation de ces projets.

Ensuite, un élément d'ordre plus politique : il semble que le siège ait pris conscience des limites de son européanisation dans le modèle actuel. Il a notamment décidé de créer une association locale nationale en Allemagne pour faire un test pilote sur cette zone et voir si ce type de structuration favorise le développement de l'association en Allemagne. Ce point du

développement de SFE en dehors de la France était aussi un sujet de cristallisation pour les bénévoles « hors France ».

Enfin, il semble qu'au-delà des efforts spécifiquement entrepris pour cette édition 2014, cette réussite soit aussi le résultat d'un long travail mené par l'association pour répondre aux besoins des bénévoles, ce qui est d'ailleurs perçu par les bénévoles.

Conclusion de la situation n°11

Il semble donc que plusieurs aspects aient conduit à rendre cet événement très constructif du point de vue des bénévoles. Le travail sur du concret en tout premier lieu, les bénévoles sont sur le terrain et ont rejoint une association pour être sur le registre de l'action. La conduite des campagnes et de leurs orientations est donc essentielle pour eux. Par ailleurs, recueillir leurs contributions pour influencer sur les campagnes est doublement positif. C'est avant toute chose une reconnaissance explicite de leur expertise par le siège, de leurs compétences, de leur retour d'expériences... D'autre part, c'est aussi une manière d'avoir un échange moins asymétrique entre des sachants et des exécutants, dimension qui est souvent soulignée et attendue dans les entretiens de la part des bénévoles. De plus, cette manière de procéder est l'occasion de créer des campagnes plus adaptées aux besoins des bénévoles, qu'ils s'approprient et relaieront donc d'autant plus. Sous réserve néanmoins que le siège ait été capable d'intégrer les remarques et points de vues des bénévoles, ce qui ne semble pas être le cas sur toutes les campagnes, comme en atteste l'entretien avec un salarié opérationnel¹⁹³ et le compte rendu d'observation participante du 31 mai 2015 à l'atelier bénévole de Bruxelles. Nous traiterons ce point dans l'analyse générale.

Préconisations de la situation n°11

Les éléments clés de cette édition 2014 des Chapterdays pourront servir de best practices pour les prochaines éditions.

¹⁹³ Le salarié a été sollicité sur la situation n°12 et il évoque le travail de collaboration avec les antennes avec les propos suivants « *On sort des ateliers des antennes. Je ne sais pas ce qui en ressortira. Quand je vois ce qui est ressorti du SCT 21... ça ne marche pas. C'est pas un fiasco, mais ça reste minime* ». Ce témoignage atteste de la difficulté entre l'intention et l'intégration des changements nécessaires au sein des pratiques pour arriver au résultat escompté.

Le choix des sujets discutés doit s'orienter sur des projets concrets impliquant les bénévoles comme les campagnes. Ce sont des sujets de terrain qui sont source de motivation.

L'orientation des campagnes doit se nourrir de l'expérience des bénévoles, ce qui a une double vertu. Tout d'abord, valoriser leur contribution est perçu comme une reconnaissance explicite du siège. Et ensuite, cette co-construction génère des campagnes plus adaptées aux réalités du terrain et des bénévoles, qu'ils vont donc plus s'approprier et relayer.

Enfin, il est important de soigner tout ce qui favorise le lien et la relation comme la qualité de l'animateur, le moment de team building, les rencontres informelles aux pauses, le soir et sur le lieu d'hébergement. Ces formes de rétributions sont à développer à l'attention des bénévoles.

Tableau 32 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°11

Synthèse situation n°11	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
+ Fort sentiment de reconnaissance + Participation concrète à l'élaboration des campagnes + Accueil, repas, etc. (rétributions appréciées) - Mise en œuvre de l'intention ratée "hors France"	Intégrer l'expérience des bénévoles dès la conception des projets jusqu'à la réalisation (reconnaissance, campagnes plus adaptées, mieux relayées) Porter une attention au choix des sujets (plutôt terrain, campagnes sont source de motivation) Favoriser et soigner toutes les formes de rétribution (accueil, animation, fête, hébergement, etc.)

1.2) *Situation n°8 : Synergie bénévole salarié sur le projet « Média filtrant »*

Tableau 33 : Carte d'identité de la situation n°8

Le projet média filtrant un exemple de coopération entre les bénévoles et les salariés	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Le projet média filtrant reste pour les salariés et les bénévoles un exemple de projet porté en bonne coopération. Nous essaierons dans cette situation de comprendre pourquoi ce projet génère une telle synergie ? Quels en sont les ressorts ? Est-ce l'exception à la règle dans une phase de professionnalisation ou l'exemple vertueux de ce qu'elle favorise ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>La forte professionnalisation de ce projet au départ bénévole est un beau succès au sein de SFE et reste aux dires de tous, un des seuls. Quels en sont les particularismes ? Que faut-il retenir de cette coopération vertueuse entre salariés et bénévoles ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le témoignage du bénévole à l'origine et au pilotage du projet, du salarié au sein du siège en charge de son suivi et d'un salarié dirigeant.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des trois entretiens nous nous sommes basés sur le rapport média filtrant rédigé conjointement par le siège de SFE et le gardien de la côte.</p>

Récit de la situation n°8

L'histoire commence fin 2009, lorsqu'un bénévole constate la présence de supports plastiques, qui lui sont totalement inconnus -ainsi qu'au grand public qui les signale- en nombre important sur les plages du Golfe de Gascogne. Curieux de savoir ce que sont ces rondelles de plastiques et comment elles se sont retrouvées sur la plage, le bénévole mène l'enquête. Il monte un dossier « Gardien de la côte » sur ce sujet. Le réseau de Surfrider est interrogé par l'intermédiaire du salarié en charge d'animer le réseau d'antennes. Une photo est envoyée au réseau. Hasard du calendrier, l'antenne Corse vient de visiter la nouvelle station d'épuration d'Ajaccio qui utilise ce nouveau procédé à base de ces « médias filtrants ». Une partie de l'énigme est résolue, mais comment ces petits objets plastiques se retrouvent-ils en si grand nombre sur les plages ? Le gardien de la côte, ici un membre de l'antenne locale, mène un important travail de veille et de recueil de témoignages (grand public, techniciens, collectivités, ...) pour comprendre et

identifier les problèmes d'utilisation qui sont générés par ce nouveau procédé¹⁹⁴. Le gardien de la côte s'emploie aussi à largement communiquer dans les médias pour favoriser cette remontée d'information. Cette action aura un très important retentissement médiatique en France, d'où est parti le projet, et à l'international. Cette extension internationale aura nécessité particulièrement le support du siège pour traduire les nombreux documents à l'attention des collectivités et médias qui sollicitaient l'association et qui l'ont identifiée comme un expert sur ce sujet.

En parallèle, l'équipe salariée suit et coordonne le projet depuis 2009 jusqu'à aujourd'hui. C'est donc un projet qui se déroule sur un temps assez long, car il existe depuis six ans et continue encore. Au fur et à mesure de son développement, plusieurs personnes de l'équipe salariée se sont impliquées sur le projet. Le salarié en charge d'animer les bénévoles a été au démarrage du projet, puis la personne en charge du programme déchets aquatiques a pris le relais à partir de 2011. D'autres ressources du siège se sont investies dont particulièrement une stagiaire de l'équipe lobby dans un premier temps, puis une personne en service civique est missionnée pour accompagner les bénévoles spécifiquement sur ce projet. La personne en service civique est ensuite recrutée pour un contrat à durée déterminée de quatre mois avec pour but de formaliser dans un rapport l'intégralité des données et informations recueillies. Cette personne n'a pas pu terminer le travail dans le temps imparti mi 2014. Le bailleur qui devait financer la fin de ce travail vient de libérer les fonds en cette fin d'année 2015. Un salarié en charge d'un projet de suivi de la qualité de l'eau a du temps libéré pour travailler sur la finalisation de ce projet.

Analyse de la situation n°8 :

Une dimension positive liée à la caractéristique de ce projet issu du terrain

On constate que ce projet a en effet laissé une empreinte très positive pour toutes les parties prenantes internes. On peut noter tout d'abord le point sur lequel l'ensemble des personnes interviewées se retrouve. La particularité de ce projet semble se trouver dans le fait qu'il soit à

¹⁹⁴ Il s'agit d'un processus d'épuration des eaux usées. L'introduction de ces rondelles de plastique dans les bassins de traitement accroît la capacité d'épuration.

l'initiative du terrain et pas de la structure siège. Cette dimension revêt pour tous un aspect très positif.

BO (I21) : Y a une raison ce n'était pas une campagne qui avait été initiée à une échelle européenne et avec une déclinaison locale, c'était exactement l'inverse. Une action locale qui a pris une dimension européenne. Donc ce que j'ai vraiment apprécié dans les relations c'est que l'association accepte que des bénévoles de terrain soient leader dans le sens c'est eux qui décident de la direction. Parce que souvent on nous dit bon on bosse là-dessus faites une déclinaison et euh... et là c'était l'inverse avec un super répondant en face, que des gens qui étaient super motivés, positifs, « prêts à » et sans tenir compte de rapport de hiérarchie. Moi j'ai apprécié d'avoir la liberté, mais d'une manière générale j'apprécie ça chez Surfrider, de pouvoir communiquer avec tout le monde au même niveau d'égalité.

SO (I8) : [...] Y en a aucun qui est aussi *grassroots*. C'est vrai d'habitude c'est nous qui imposons des sujets. Là c'est parti du bas. C'étaient des échanges super constructifs entre bénévoles du terrain et les salariés du siège. A ma connaissance c'est un des seuls. Avec un aboutissement, des préconisations, une réelle expertise... Je pense à d'autres qui avaient déjà de l'expertise. Alain (BO) lui il a acquis une expertise que personne d'autre n'a. Alain (BO) c'est lui qui a toute la technicité. Moi je m'y connais, mais c'est Alain (BO) qui maîtrise. Du coup on ne peut pas fonctionner l'un sans l'autre. Ça traîne depuis longtemps ce projet.

SD (I1) : Oui j'ai une vision très positive de ce projet parce que c'est l'un des très rares projets qui soit parti des bénévoles de terrain mais ait aussi été pris en main par les bénévoles. Et par contre je pense pour la première fois avec une tentative pluri-territoriale venant des bénévoles.

Une dynamique de co-construction perçue positivement

On peut aussi fortement noter la mise en avant de la coopération et de la co-construction du projet avec un aller-retour permanent entre les bénévoles et les salariés. En l'espèce, la complémentarité entre les personnes semble être un point important.

Le développement de l'expertise et le succès médiatique sources de satisfaction pour le siège et les bénévoles

Par ailleurs, ce projet a aussi permis de développer l'expertise de l'association sur un sujet.

SO (I8) : [...] Pour l'asso même chose que pour moi. Je trouve que ça intéresse tout le monde. Du monde extérieur ils ont identifiés Surfrider comme un expert, Surfrider c'est les nettoyages de plages mais aussi les médias filtrants. On est expert via Alain (BO) mais aussi l'asso. Ça a fait grandir l'asso, c'est parti d'un bénévole et ça rayonne sur toute l'asso. Ça a changé de voir que c'était un méga *grassroots* projet. Finalement c'est positif la vision que les gens ont de ce projet.

BO (I21) : Puis ça a été aussi de communiquer dans les médias, alors là on a eu un gros succès dans les médias, qui était bien bien au-delà de ce qu'on avait pu imaginer. De manière internationale ! On ne pensait pas avoir un tel retentissement. Ça a bien aidé et ça a fait du coup que Surfrider est devenue leader sur ce sujet. On est devenu référent ce qui fait que plein d'associations, de collectivités de plein de pays se sont mis à nous écrire pour avoir notre avis. Donc très vite il y a eu un travail de traduction, ça a impliqué les salariés du siège, y a eu des traductions en toutes les langues de la communauté Surfrider par l'intermédiaire du salarié animateur des antennes de l'époque.

On peut penser aussi que le succès médiatique a fortement contribué à la perception très positive laissée aux bénévoles et aux salariés. Cette dimension aura contribué ainsi à valoriser le travail et l'investissement des bénévoles. On perçoit aussi très bien qu'en élevant le niveau d'expertise, des compétences spécifiques sont requises, ici en matière de traduction, apportées par les salariés.

L'élévation du niveau d'expertise légitime l'intervention salariée à un certain stade et les limites des bénévoles sur certains aspects

Ce projet qui a permis à l'association de développer une expertise spécifique souligne ici les difficultés des bénévoles au-delà d'un certain point, à pouvoir contribuer au développement des projets. En particulier, la question de la gestion du temps est au cœur de leurs préoccupations.

BO (I21) : Sujet important pour SFE, Louise (SO du programme déchets aquatiques) a travaillé dessus puis y a eu une stagiaire qui a travaillé dessus pendant plusieurs années donc ça permettait d'avoir quelqu'un qui travaille dessus aux heures ouvrables.

Cette dimension est souvent mentionnée par les bénévoles : leur limite à la disponibilité aux heures ouvrables sur certains projets. Cet aspect est un élément clé et donc extrêmement contraignant pour développer des projets. Le relais salarié dans ce cas ou avec d'autres types de ressources humaines s'avère essentiel.

Le projet aura renforcé l'antenne locale

Au-delà de l'expertise que ce projet a favorisée pour les bénévoles et pour l'association, il aura aussi permis le développement de l'antenne locale, et notamment ses compétences dans la capacité à mener des dossiers « Gardiens de la côte ».

Une relation de confiance entre salariés et bénévoles impliqués sur le projet a été créée. Il a permis d'augmenter le sentiment d'agentivité de l'antenne locale, qui est une des antennes les plus dynamiques aujourd'hui avec près de trente bénévoles actifs.

BO (I21) : Non... pour l'antenne, non... si si, si ce n'est une professionnalisation, c'est-à-dire que de devenir expert sur un sujet tu sais comment aborder les dossiers Gardien de la côte suivants [...] Maintenant on a plus peur de se lancer sur des gros trucs ; on sait que si on y va point par point on avance, on se répartit, une petite main plus une petite main à la fin ça pète le feu. Et on l'a fait avec souvent zéro moyen financier.

SD (I1) : Par nature ça crée un précédent de bonne pratique, ensuite je pense que ça a permis la dynamisation de l'antenne locale –au sens de la motivation des bénévoles...- à double titre : parce qu'il y avait une difficulté historique de voir émerger une antenne près du siège, ça l'a aidé à construire son identité ses savoirs faire, sa motivation, et ensuite le réseau d'antennes ça a montré ce qui est faisable, qu'une antenne peut faire une grosse différence en local et même au-delà.

On voit aussi que ce projet aura favorisé l'autonomie de l'antenne locale. Les bénévoles n'attendent pas des réponses de la structure siège, mais entreprennent de leur côté pour résoudre les problèmes. Cette attitude a un double aspect positif : elle place les bénévoles dans une dynamique d'action, donc d'apprentissage, et elle les amène à être force de proposition, donc plus écoutés et plus reconnus par le siège.

BO (I21) : On ne peut pas toujours être en train de râler, ce dossier parmi d'autres ça nous a appris à arrêter de râler, et être dans l'action et être actifs. Nous aussi on peut toujours se plaindre y a des trucs qui dysfonctionnent mais si tu veux que ça avance à un moment donné tu prends acte de ce qu'il y a, et tu essaies de faire mieux, voilà, voilà.

SO (I8) : [...] C'est un Gardien de la côte qui a bien marché avec une stagiaire à l'époque, elle avait fait du lobby, quand elle est partie c'est retombé. Quand j'ai récupéré les Déchets Aquatiques on a dû tout repenser. Puis y a eu un essor fulgurant avec de très bonnes idées. La problématique c'est le manque de financement et d'intérêt, du fait de personnes haut placées qui fait que ça tombe aux oubliettes. On a plein de choses à faire, plein de données c'est frustrant. Le projet se poursuit très bien. Y avait eu beaucoup de problèmes, Alain (BO) qui devait faire le rapport, ça posait des problèmes, je me rappelle on en avait parlé, on est au cœur de ton sujet. Est-ce qu'on peut le payer alors qu'il a appris cette expertise en tant que bénévole ? Ça m'angoisse beaucoup, est ce que ça va aboutir ? Le travail avec le terrain, c'est toujours fait d'eux même, c'est une grande motivation. Ça vient du terrain, c'est *grassroots* ça me tient à cœur qu'on aboutisse. C'est positif pour les bénévoles et les salariés et c'est terriblement frustrant pour les deux parties.

Un suivi du projet assez discontinu, de la part du siège, en raison de ses difficultés à trouver des financements

On peut noter aussi des aspects plus négatifs pour les salariés et les bénévoles dans l'instabilité du suivi sur le plan des ressources du côté du siège.

BO (I21) : Et ensuite y a eu un autre service civique, a été pris exclusivement sur cette mission-là donc on a mis un gros coup d'accélérateur, avec l'idée de compiler toutes les données existantes et de rédiger un gros mémoire parce qu'on en avait eu la demande par l'agence de l'eau Adour Garonne qui était susceptible d'être financeur. Bon ça a pris des années, mais maintenant ça y est, ils ont versé l'argent, mais j'ai envie de dire presque trop tard, je veux dire dans le creux de la vague, bon parce que dans tous les dossiers y a des hauts et des bas, le service civique entre temps a fini sa mission, enfin a fini son contrat, mais pas complètement sa mission. Le dossier n'était pas allé aussi loin qu'on voulait. Mais je viens de voir Louise (SO déchets aquatiques) qui dit que l'agence de l'eau a donné des sous et voudrait savoir ce qu'on fait de ces sous. Ce serait l'occasion de finaliser et que le nouveau chargé de la qualité de l'eau qui remplace Jean a une part média filtrant donc on va s'y remettre incessamment sous peu de manière un peu plus active. C'est vrai que depuis un an j'ai super levé le pied parce que ça nécessitait de se déplacer à Paris à Genève. Donc en fait de ce dossier média filtrant, c'est un dossier qui est parti de trois bouts de plastique sur la plage ici et qui a pris des proportions juste « énormissimes » et qui nous ont dépassés, en tout cas qui nécessitent une énergie qui dépasse celle du bénévolat à un moment donné qui a besoin justement... si on veut avancer il faut verser du côté professionnel parce que le bénévolat à un moment il ne permet plus d'aller aussi loin.

SD (I1) : Anecdotiquement on n'a pas été terrible à la fin sur ce projet avec les stagiaires, les rapports,...

SO (I8) : Franchement on n'a pas eu de bol. Y a une succession de managers environnement qui n'avaient pas la même vision. On a lutté pour faire émerger le projet. Y a un manque d'intérêt politique, et donc de financement. Quand on a eu un intérêt politique et on a pas eu les fonds. Problème de contrat avec le service civique, qu'on a salarié qui a duré 4 mois alors qu'on avait prévu 5, bref... Aujourd'hui on a de l'argent sur le projet et pas de personne. C'est Eric (SO du siège) qui vient d'arriver sur la qualité de l'eau 64 qui va s'en occuper. J'espère que Alain (BO) va pouvoir l'accompagner. Tout le monde est motivé, la direction, les salariés, ..., on a un problème de timing. C'est hyper frustrant pour moi j'ai l'impression d'avoir déçu Alain (BO).

Ces témoignages décrivent les aléas de l'activité des ONG en fonction des ressources disponibles, qu'elles soient humaines ou financières. Même si il y a eu deux salariés pilotes de ce projet, le premier au démarrage en charge de l'animation des bénévoles, puis le relais a été pris par une seconde personne en charge du programme « Déchets aquatiques ». Ici, on retrouve la précarité du suivi entre un stagiaire, puis service civique passé en contrat salarié mais dont la

mission est non terminée, puis l'arrivée d'un nouveau salarié sur une autre mission, avec une partie de temps libéré. On lit entre les lignes le *turn-over* du suivi du projet : quand bien même le salarié en charge de la campagne déchet aquatique est le même, sa capacité réelle d'investissement est guidée par ce qui le finance. Ainsi, force est de constater que ce projet pertinent pour la mission, médiatique, co-construit, ne trouve pas d'écho au sein de la structure pour le lancer concrètement.

On perçoit en effet des regrets essentiellement du côté des salariés à ne pas avoir amené ce projet plus loin.

SO (I8) : [...] Ça m'a beaucoup apporté, beaucoup d'angoisse et beaucoup de joie. C'est une pression particulière de faire un projet qui tient à cœur à un bénévole. Ce n'est pas la même chose, de faire quelque chose pour le CA pour les bénévoles dirigeants. Le niveau d'exigence du projet est pas le même. Le niveau d'exigence que tu vas avoir avec toi-même je veux dire. Ça m'a permis de me mettre dans la peau des bénévoles, [...]. Ça permet de renverser l'équilibre. Pff il serait finalisé ce projet ça serait que du bon.

SD (I1) : Et ça prouve la nécessité pour Surfrider de développer des campagnes globales comme *Plastic Bag Campaign* mais aussi l'échec pour l'instant de création de passerelles fortes entre Gardiens de la côte et les antennes. Média filtrant c'est la « *success story* » qui vient renforcer une antenne.

Conclusion de la situation n°8

Cette expérience reste une expérience très positive pour l'association et un exemple de ce qu'elle aimerait développer. C'est un bel exemple de co-construction, de coopération où les personnes impliquées salariés et bénévoles ont gagné en confiance, en expertise. Plus largement, ce projet aura favorisé le développement de l'association grâce à une nouvelle expertise acquise, un succès médiatique et le renforcement de l'antenne sur la zone d'influence du siège. En revanche, l'association n'aura pas su capitaliser sur ce projet pour structurer et former son réseau d'antennes plus largement, comme le constate le salarié dirigeant. Ainsi, il semble à date que ce projet reste une exception comme le soulignent les termes des informants « le seul » « un des rares ». Il semble donc que l'association a « raté » l'occasion de faire la « *success story* » pour reprendre les termes du salarié dirigeant. Elle a tardé à reconnaître la

portée très positive de ce projet pour l'ensemble des bénévoles de son réseau. Les financements arrivent « après coup » et donne une dimension « réchauffée » au projet, qui peut être source de démotivation pour les bénévoles et les salariés.

Préconisations de la situation n°8

Le fait que ce projet soit issu du terrain semble être un point très positif pour la totalité des parties prenantes. Ainsi, le siège doit mieux connaître les activités des bénévoles et identifier celles qui sont sources de potentiel pour le réseau. Les bénévoles doivent mieux partager et faire un effort de formalisation de leurs projets.

Autour du partage de cette expérience, deux aspects sont importants à développer auprès des bénévoles. Tout d'abord, développer l'agentivité collective autour de la « *success story* » et cultiver ainsi la croyance des bénévoles de leur réelle capacité à pouvoir influencer sur leur environnement. Cet aspect est un profond levier qui est source de sens. Et ensuite, favoriser l'acquisition de compétences en formant les bénévoles à ce type de savoir-faire (comment organiser son action, définir sa stratégie, ...).

Enfin, il semble que la collaboration salarié-bénévole et la co-construction soit source de sens pour les deux parties. Le siège doit favoriser ce type de projet mêlant ces deux formes de contribution.

Tableau 34 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°8

Synthèse situation n°8	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
+ Projet parti de la base ("le seul", "un des rares") + Coopération salarié bénévole très riche (développement de la confiance et de l'expertise) + Enrichissement mutuel - Projet sous exploité à la fin (financements tardifs, discontinuité, « <i>success story</i> » partielle)	Le siège doit mieux connaître les projets bénévoles et identifier ceux source de potentiel pour le réseau (<i>reporting</i> assuré par salarié) Développer "l'agentivité" collective autour de la « <i>success story</i> » et cultiver la croyance des bénévoles de leur réelle capacité à influencer sur leur environnement Favoriser les projets SO BO mêlant les deux formes de contribution source de sens

1.3) *Situation n°14 : les bénévoles Waterman testeur électrons libres très fidèles*

Tableau 35 : Carte d'identité de la situation n°14

Les bénévoles Waterman testeurs électrons libres très fidèles : le cas de ces bénévoles au sein des bureaux de Marseille et de la côte basque	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>SFE travaille avec de nombreux bénévoles. Nous nous intéresserons ici aux bénévoles « waterman testeurs ». Il est intéressant de constater que ces bénévoles sont souvent très fidèles, investis sur la durée. Ils sont perçus très positivement de la part des salariés alors que les rapports avec les bénévoles des antennes sont beaucoup plus controversés. Nous essaierons dans cette situation de comprendre pourquoi ces bénévoles génèrent ce type de perception. Est-ce la teneur de leur contribution qui génère ce sentiment positif ? Ou bien l'accompagnement qui est fait par les salariés ? Est-ce une forme de professionnalisation qui cloisonne le bénévole dans un rôle d'exécutant ? Ou est-ce à l'inverse la grande clarté de leur contribution qui donne du sens à leur action ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>La spécialisation des tâches ici est-elle source de clarification des rôles ou de perte de liberté pour les bénévoles ? Quelles sont les raisons des effets positifs de ce cantonnement pour les bénévoles « waterman testeurs » ? La forte dimension relationnelle de cet échange entre salarié et bénévole est-elle à l'origine de ce sentiment positif ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le point de vue de deux bénévoles waterman testeurs, un de Marseille et un de Biarritz, et de deux salariés en charge des Waterman testeur, un de Marseille et de Biarritz.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens nous nous sommes appuyés sur les rapports qualité de l'eau de laboratoire d'analyse de PACA et de la côte basque.</p>

Récit de la situation n°14

L'association fait appel à différents types de bénévoles. Nous nous intéressons ici aux bénévoles « waterman testeurs » qui font des prélèvements d'eau dans le cadre des projets appelés « Les

laboratoires d'analyse de Surfrider¹⁹⁵ ». Leur rôle consiste à réaliser des prélèvements d'eau sur des sites préalablement identifiés comme présentant un problème de qualité de l'eau. Les échantillons ainsi récoltés sont analysés par le salarié en charge du laboratoire. Un travail d'investigation est mené ensuite pour résoudre le problème, généralement en impliquant les collectivités locales. Le cas de ces bénévoles a suscité notre intérêt car ils sont très cloisonnés dans le projet associatif de SFE. Ils sont toujours perçus très positivement par tous (salariés, antennes, etc). Les salariés les réunissent une à deux fois par an pour faire le point sur les résultats des analyses, et ils sont exceptionnellement conviés aux ateliers des antennes locales. Cela a pu être le cas à l'occasion de l'atelier des antennes locales de Provence Alpes Côte d'Azur. Ces bénévoles se sentent participer à la vie locale de l'association avec une certaine distance, et expriment une forme de qualité dans la relation. Ainsi, bien qu'ils soient plutôt « distants » de la vie locale de l'association, ils sont satisfaits et ressentent faire partie du projet associatif.

Analyse de la situation n°14

Le type de relation est mis en avant positivement dans ce cas

On peut voir dans ces premiers propos de salarié que la relation est régulière, récurrente et personnalisée.

SO (I10) : [...] Avec les « waterman testeurs » la relation est très individualisée, ils sont intégrés dans le projet de qualité de l'eau.

Les « waterman testeurs » je les ai toutes les deux semaines au téléphone, c'est devenu des amis. Je les vois comme des gens du travail impliqués dans le projet que je mène. On échange sur le site qu'ils suivent sur la qualité de l'eau, les problèmes de pollutions qu'il y a eu, tout ça.

[...] C'est plus facile avec les « waterman testeurs » car je suis leur chef de projet. Les rôles sont clairs. Jamais je n'ai eu d'ambiguïté de relation avec les « waterman testeurs ».

¹⁹⁵ On peut retrouver des informations sur le programme sur la page <http://www.surfrider.eu/missions-environnement-education/protéger-oceans-mers/qualite-de-leau/>

Ces laboratoires en 2015 sont présents en France en Bretagne, PACA, Pyrénées Atlantiques et à l'Île de la Réunion. Ce projet a aussi existé dans d'autres zones en fonction des besoins (au Pays basque (Espagne), en Midi Pyrénées (France), etc.)

Les bénévoles ont une perception très satisfaisante de la relation avec les salariés. Ils perçoivent aussi leurs rôles et leurs places de manière très positive.

BO (I36) : Quand j'amène l'échantillon ça permet d'échanger sur ce qu'on a pu voir, l'état de la plage ou des choses nouvelles... [...] Je trouve pas mal la relation. Ce n'est pas comme si t'avais un chef, c'est d'égal à égal, c'est des relations,... c'est plus égalitaire. Moi je le vois par rapport à Éric [SO avec qui il est en contact], ce n'est pas comme dans une société y a pas de relation d'argent ou de grade.

BO (I23) : Je suis rattaché comme volontaire bénévole, c'est sympathique. J'ai de bon rapport avec les gens. Je ne fais pas qu'amener mes flacons, on échange des actus, on envisage des actions même si ça n'a pas toujours abouti. [...]

J'ai l'impression d'être un petit peu utile sur l'action de Surfrider par le fait de permettre d'avoir des données sur les spots locaux et la communication modestement.

[...] J'ai des bons rapports avec les gens du bureau et c'est pareil avec les gens de l'antenne. Je m'entendais bien avec eux.

Lorsque le bénévole « waterman testeur » parle de sa venue à l'atelier, il l'aborde avec assez de détachement et retient avant tout les échanges auxquels il a pu participer.

BO (I23) : On avait fait une rencontre avec les gens du département voisin. Je n'avais fait qu'un jour. Je ne me souviens pas d'avoir travaillé. On a échangé.

Ces bénévoles ont tendance à minimiser leur contribution malgré l'engagement important qu'elle nécessite

Sur le sentiment de faire partie de l'association, ces bénévoles ont une distance malgré leur engagement très persistant (sur plusieurs années). Ils ont d'ailleurs souvent tendance à regarder leur engagement avec beaucoup de modestie : « c'est assez léger », « dépannage », « filer un

coup de main », alors que les prélèvements sont faits toutes les semaines (ou toutes les deux semaines selon la saison) et par toutes les conditions.

BO (I36) : [...] J'en fais partie mais ce n'est pas un but pour moi d'en faire partie. [...]

Lorsque le chercheur évoque avec un salarié du laboratoire d'analyse de la côte basque sa perception de la relation avec les différents bénévoles, sa réponse exclut d'emblée les bénévoles « waterman testeurs » qui sont clairement perçus à part des autres bénévoles par les salariés.

CT : Au vue de ton parcours à SFE qu'est-ce que tu as trouvé facile ou difficile avec les différents bénévoles ?

SO (I11) : Bon alors déjà, j'exclue les « waterman testeurs » parce que ça se passe super bien.

CT : [Sourires] Pourquoi les exclure ? Si ça se passe bien il y a aussi quelque chose à en dire, non ?

SO (I11) : [Rires] Oui. C'est un projet bien cadré, la façon dont on travaille la relation est bien calée, on a une certaine expérience, depuis 10 ans, la mission et les rôles sont clairement identifiables. Les besoins qu'on a et les contre-parties pour les bénévoles sont clairement identifiés, il y a une confiance et une transparence qui marche bien. On leur rend un service en leur donnant des informations sur la qualité de l'eau et eux font les prélèvements, c'est gagnant gagnant.

Une collaboration positive pour trois raisons : proximité, claire répartition des rôles, relation individualisée

A travers ces différents témoignages, plusieurs aspects donnent une dimension très positive aux « waterman testeurs » et aux salariés de leur collaboration. Premièrement, le lien de proximité et de dépendance.

La proximité favorise le lien (échange sur les spots, rencontre physique ponctuelle pour récupérer les prélèvements, échanges téléphoniques, etc.). La dépendance génère aussi une dimension positive en donnant du poids à l'action du bénévole (sans lui, pas d'échantillon) et à l'action du salarié (sans lui, pas de données).

Deuxièmement, on est dans une répartition des rôles très précise et bien établie. On est dans une symbiose où les rôles sont parfaitement clairs, partagés, et génèrent des bénéfices mutuels. Cette dimension est fortement source de sens pour les bénévoles et les salariés.

Enfin, la dimension individualisée de la relation nous semble être un point tout à fait important. La relation entre le salarié et le bénévole est interpersonnelle. L'un et l'autre ont à faire à une personne et pas à un groupe de personnes. Cette dimension nous semble aussi rendre particulièrement compte de cette relation spécifique.

Conclusion de la situation n°14

Le bénévole « waterman testeur » est peut être celui qui est le plus professionnalisé au sein de SFE et où le bénévole est le plus cantonné dans un rôle d'exécutant dans un projet précis. Dans ce cas, le manque de créativité et d'initiative ne semble pas nuire à la motivation des bénévoles. Il semble même que le cadre très clair et très partagé de répartition des rôles soit source de motivation pour le salarié et pour le bénévole. Il reviendra donc dans l'analyse générale de bien étudier si l'offre bénévole proposée par l'association à travers ces différents projets (antenne locale, gardien de la côte, waterman testeur) est à l'origine du type de bénévole qu'elle attire. Ainsi, les plus militants et désireux de débattre iront plus naturellement vers des projets type antenne ou gardien de la côte, quand les plus discrets ou moins enclins à des formes explicites de protestation s'impliqueront sur des projets comme les laboratoires de la qualité de l'eau. Selon la forme d'engagement attendu, le degré de professionnalisation pourra donc avoir un effet différent en fonction du type de bénévole.

Préconisations de la situation n°14

L'association pourrait valoriser plus fortement ce type de contribution bénévole, en faisant des portraits de bénévoles par exemple.

La valorisation de l'engagement est moteur pour tous les bénévoles. Les « waterman testeurs » sont plutôt « discrets », mais leur engagement est important et ils peuvent susciter l'envie d'autres personnes qui sont moins tentées par des activités bénévoles plus exposées comme au sein des antennes ou dans les gardiens de la côte.

L'association devrait formaliser le rôle et la contribution de chaque type de bénévole, les partager avec tous les salariés et tous les bénévoles. Des sessions de formations (lors des Staffdays ou Chapterdays) pourraient être prévues avec des salariés et des bénévoles comme animateurs pour aider à l'appropriation des rôles (vocabulaire et jargon, expériences vécues, etc.).

Tableau 36 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°14

Synthèse situation n°14	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> + Tâche très précise, rôle très clair + Lien personnalisé, individualisé et régulier avec le salarié du projet - Le BO dévalorise, minimise sa contribution 	<ul style="list-style-type: none"> Valoriser ce type d'engagement (promouvoir la diversité des formes d'engagement). Formaliser les différents types de bénévoles et former les équipes salariées à leurs différents profils pour générer des comportements adaptés. Cultiver la dimension relationnelle

2) Exemples de situations sources de conflit ou de difficile co-construction

Les quatre situations suivantes peuvent être sources de conflit ou de coopération difficiles entre salariés et bénévoles opérationnels en particulier. Elles permettront de comprendre dans quels cas au sein de SFE les rapports salariés et bénévoles ont des effets négatifs et positifs sur les bénévoles opérationnels.

2.1) Situation n°3bis : Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l'expérience de l'intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne

Tableau 37 : Carte d'identité de la situation n°3bis

Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l'expérience de l'intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Les antennes de Surfrider se développent et se structurent. Elles sont un certain nombre à solliciter auprès du siège des ressources humaines autres que bénévoles. Certaines peuvent solliciter un soutien salarié, d'autres se sont entourées de stagiaires sur certains projets. Nous étudierons ici un cas nouveau qui est lié à l'émergence et au renforcement d'un dispositif en France, le service civique. Ni bénévole, ni salarié, nous essaierons de voir quel est l'apport d'un volontaire pour une antenne bénévole et pour le siège</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>Cette situation illustre deux questionnements, celui de l'hybridation des statuts au sein des associations et celui du cheminement vers la salarisation. Ainsi, dans quelle mesure cette ressource supplémentaire est-elle source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles ? Ce type d'intégration pose la question de ce qui est du ressort du champ bénévole et ce qui est du ressort du champ salarié. A quel moment la salarisation est-elle pertinente ? Est-ce une question de professionnalisation des antennes ? Nous verrons donc ici ce qu'apporte à la réflexion la situation avec un volontaire qui n'est ni un salarié ni un bénévole.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation, nous avons recueilli le point de vue d'une personne en service civique qui a rejoint une antenne, un bénévole de cette antenne et le salarié qui a coordonné ce projet. En plus de ces trois témoignages, nous nous sommes appuyés sur les remarques d'autres bénévoles qui ont expérimenté la présence d'un service civique dans leur antenne.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens nous nous sommes appuyés sur les rapports annuels envoyés à l'agence de service civique 2011, 2012 et une note du siège de SFE envoyé à son réseau partenaire FNE sur la question du dispositif service civique au sein des associations produite en 2014 (présentée en annexe n°11).</p>

Récit de la situation n°3 bis

Le siège a fait une demande d'agrément en 2011 pour être un organisme habilité à recevoir des volontaires en service civique. L'association accueille donc un certain nombre de volontaires au siège et dans ses bureaux salariés territoriaux. Une des ambitions de l'association notamment est de mettre cette ressource à disposition des antennes afin qu'elles aient des moyens humains supplémentaires. Lorsque le siège fait cette demande, peu d'antennes répondent positivement. En 2014, le siège accueille une jeune volontaire qui souhaite s'impliquer au sein d'une antenne locale. En effet, elle est désireuse d'être sur le terrain. Lorsque le salarié en charge de son accueil évoque auprès de l'antenne locale le désir de cette volontaire, la réponse est immédiate et sans appel : « Non ! ». Le salarié recrute donc la volontaire pour réaliser sa mission au siège. Puis le salarié trouvant cette volontaire très dynamique et motivée, il sollicite à nouveau un responsable de l'antenne pour un rendez-vous sans en préciser l'objet, afin de ne pas se confronter à un nouveau refus sans avoir pu exposer ses arguments. Lors de la rencontre, le responsable de l'antenne, s'il commence par refuser, accepte finalement de faire un test. Le premier accueil sera assez froid, la volontaire ayant été perçue comme une « espion du siège » et une charge en terme d'encadrement pour les bénévoles de l'antenne.

A la fin de l'expérience, le responsable de l'antenne demande au siège ce qu'il y a à faire pour avoir un autre service civique, mais pour un temps plein cette fois.

Analyse de la situation n°3 bis

Les bénévoles, fortement réfractaires au départ, ont finalement salué l'expérience et souhaitent la poursuivre

Un bénévole de l'antenne comme le salarié en charge du recrutement du volontaire soulignent l'expérience très positive au final, malgré au départ, les réticences, pour ne pas dire le refus pur et simple des bénévoles, d'essayer. Ils souhaitent renouveler et même approfondir l'expérience.

BO (I21) : Y a une action qui je ne sais pas si elle sera reconduite mais on a en ce moment Laure (SC) en service civique qui est destinée à l'antenne. Elle avait un jour par semaine dédié pour nous. Elle nous aide pour la transmission d'infos, et le travail produit. Laure vient à nos réunions d'antenne et assure la liaison avec le siège. A l'antenne au début on disait « Non on ne veut pas de service civique, comment on va l'occuper,... ». On avait la crainte qu'il n'y ait pas assez de travail. Aujourd'hui on a des dossiers de fond, donc on serait prêts à le prendre. Franchement on a eu quelqu'un à temps partiel, et maintenant on veut continuer avec un temps partiel voir plus.

SO (I17) : Au début on leur a demandé s'ils voulaient un service civique. La réponse a été « hors de question ! ». [...] Quand j'ai fait passer l'entretien à Laure (SC) pour sa mission de service civique elle me dit qu'elle aimerait faire du terrain. Bien je lui dis que je vais voir avec l'antenne locale. Je n'ai pas dit à Véronique (BO) de quoi je voulais lui parler sinon elle ne serait pas venue. Je lui explique elle dit non. Bon alors je lui dis qu'elle sera avec moi au bureau mais qu'elle peut peut-être venir voir à l'antenne, venir aux réunions. Bon, ok, on teste. Laure (SC) m'a dit que ça a été horrible, ils lui ont dit tu feras les comptes rendus, « j'ai senti que j'étais de trop et que c'est le siège qui vient surveiller ce qu'on fait ». Bon après ça facilite aussi, toutes les petites questions, ça répondait plus vite. Laure (SC) au bureau me remontait les infos et elle les faisait redescendre. Ils ont vu que c'était possible de travailler ensemble, de travailler autrement ensemble et que c'était beaucoup plus efficace pour tout le monde. Après ils disaient : ouh la la, comment on va faire quand Laure (SC) va partir en mars ? Après le profil de Laure (SC) va bien, son caractère, elle est très agréable, ça fait aussi que ça c'est bien passé.

Pour moi c'était super intéressant. Ils veulent bien m'inviter à leur réunion. Ce qui était bien c'est que j'avais aussi leur réaction. C'était bien d'avoir leur perception du siège. J'ai trouvé ça intéressant.

Le volontaire raconte l'expérience qu'il a eu entre les temps de mission passés au bureau et ceux passés avec l'antenne.

SC (I13) : Le service civique c'est une forme d'engagement, tu passes beaucoup de temps dans ta semaine pour l'asso. T'es indemnisée pas grand-chose, ça te fait galérer à côté. Je m'épanouissais à fond, j'avais l'impression d'être utile, de faire partie de l'asso, et ça pour pas grand-chose. [...] Tout ça je peux le mettre en valeur pour mes vrais entretiens.

L'ambiguïté du statut de volontaire souvent détourné par les jeunes pour favoriser leur insertion vers l'emploi

On comprend que le statut de volontaire est perçu comme précaire pour la personne qui a clairement dit s'être engagée dans le dispositif dans une logique d'insertion professionnelle.

Il est à noter, comme l'attestent les rapports annuels produits par SFE pour l'agence de service civique¹⁹⁶, que la très grande majorité des jeunes en volontariat au sein de l'association est plutôt très diplômée. Généralement face à la difficulté de trouver leur premier emploi, ils occupent et valorisent cette vacance en réalisant une expérience qu'ils pourront mettre à profit dans leurs « vrais entretiens ». Il est clair pour eux qu'il s'agit de faire une mission pour acquérir une expérience professionnelle supplémentaire, en vue de les aider à intégrer le monde du travail.

Le volontaire au sein de l'antenne a perçu son arrivée comme difficile.

SC (I13) : [...] Septembre c'était un peu dur, l'antenne ça fait longtemps qu'elle existe. J'ai mis du temps à comprendre comment ça marche, y a un temps d'adaptation. [...] Au début ils étaient peut-être un peu méfiants... Ils ne comprenaient pas pourquoi j'étais du siège et de l'antenne. Je crois que ce n'était pas clair pour eux, quel temps j'avais pour eux, les missions qu'ils allaient me confier. Il fallait qu'ils ne m'en donnent pas trop non plus. Que je ne me fasse pas trop embarquer dans l'antenne. [...]

Le statut hybride ni bénévole, ni salarié, une difficulté d'intégration

Dans ce cas, le statut hybride du volontaire qui n'est pas une personne identifiée comme appartenant au siège ni une personne appartenant à l'antenne, a demandé du temps d'adaptation pour intégrer ce nouveau public. On comprend que les bénévoles de l'antenne identifient rapidement le volontaire comme une ressource à qui on peut donner beaucoup de travail. Le travail du volontaire avec l'aide du tuteur salarié aura été de réguler cette demande sur le volume, et aussi sur le type de tâche.

¹⁹⁶ Il s'agit notamment des rapports 2011 et 2012.

SC (I13) : L'antenne, ils étaient super contents de mon service civique. Ils étaient super contents d'avoir quelqu'un qui avait du temps à consacrer dans la semaine aux horaires de bureau. Et comme ça faisait quelques mois que j'avais une vision du siège et de l'antenne, j'étais un bon intermédiaire. [...] Pour moi c'était vachement intéressant de voir les deux côtés antenne et le siège. C'est la même asso mais ça fonctionne... le fonctionnement c'est pas du tout le même boulot. Ce n'est pas les mêmes personnes. J'ai fait plus du terrain avec l'antenne et ici juste du bureau.

La régularité et la disponibilité du volontaire fortement appréciées par les bénévoles

L'expérience dans ce cas a été très positive. Le service civique s'est avéré être un bénévole disponible aux heures de bureau pour entreprendre certains travaux ce qui est une limite importante d'ordinaire pour les bénévoles dans la réalisation de leur mission. Et le volontaire s'est aussi avéré être un bénévole très régulier, assistant à toutes les réunions. La disponibilité et la régularité sont également une limite importante du bénévolat.

SC (I13) : C'était au début, ils me filaient beaucoup de boulot parce qu'ils ne savaient pas trop. [...] C'est moi qui ai régulé, ça oui ça non. Par exemple ils voulaient que je gère les nouveaux bénévoles et je savais que ma mission à SFE allait finir en mars [...]. Il ne faut pas que les projets s'effondrent quand la personne s'en va. J'ai fait attention de ne pas prendre en charge trop de choses. Ils m'ont proposé et j'ai dit oui ou non.

Le volontaire est une ressource non permanente qui peut être source d'instabilité pour les bénévoles

Le caractère non permanent de la mission de volontariat en service civique nécessite de prendre quelques précautions pour ne pas créer des nuisances au départ du volontaire. En particulier, certaines missions cœur d'activité de l'antenne doivent rester sous la responsabilité et la conduite des bénévoles afin de ne pas générer de la dépendance vis-à-vis de la personne volontaire. Ici se pose la question du type de tâches qu'il est pertinent de confier à cette ressource supplémentaire, pour apporter un support au groupe bénévole, en prenant en compte le type d'activité de l'antenne et les compétences et les qualités du volontaire. Il est important de réfléchir au préalable à ne pas nuire à l'équilibre du groupe de bénévoles mais bien,

ponctuellement, de l'enrichir. Il faut veiller à ce que le bénévole ne se sente pas dépossédé de certaines prérogatives par cette personne qui est plus présente, et plus disponible que lui.

SC (I13) : Ce serait intéressant que les bénévoles en sachent un peu plus sur les actions du siège, le pôle événement, les « Gardiens de la côte »,... Truc intéressant pour moi, je voyais ce que faisaient les antennes. Et j'avais fait des choses pour l'antenne où j'étais, j'avais mis des outils des autres antennes à dispo. Car chaque antenne crée des outils, c'était intéressant de suivre le siège avec Jeanne (SO du siège aux antennes) les autres antennes et faire le lien avec l'antenne où j'étais avec des outils concrets. Le fait d'avoir utilisé les outils dans l'antenne sur le terrain, j'ai pu faire des remarques à Karine (SO du siège à l'éducation). J'avais un peu plus les deux côtés.

Le rôle d'intermédiaire entre le siège et les antennes s'avère très positif

Le volontaire dans ce cas s'est avéré être un intermédiaire précieux entre les bénévoles et les salariés. En effet, cette personne présente à la fois dans les activités bénévoles et les activités salariées a favorisé la circulation de l'information, et chose importante, a enrichi mutuellement les deux types de productions issues respectivement des bénévoles et des salariés. Ce point de meilleure circulation de l'information et de lien entre les différents acteurs impliqués dans cette situation a été souligné par tous comme un élément très positif de l'expérience.

On peut aussi voir en creux dans les propos de la volontaire, pas tous rapportés ici, l'ambiguïté et la très forte hybridation de ce statut. La volontaire explique que sa présence au sein de l'antenne aura eu deux formes selon la période de sa mission. Durant la première moitié de sa mission, son temps de présence dans l'antenne se faisait dans le cadre de sa mission de volontariat. Au milieu de sa mission, les règles au sein de l'agence de service civique changent et les volontaires ne font plus que 24h par semaine maximum au sein des structures d'accueil. A partir de ce moment, le temps de présence de la volontaire dans l'antenne est réalisé à titre bénévole, c'est-à-dire en dehors du cadre de sa mission de service civique. C'est ce qui a été convenu avec le salarié. Quand sa mission de service civique se termine, elle rejoint l'antenne pour s'y investir à titre bénévole.

Le succès d'une telle expérience dépend aussi beaucoup des qualités de la personne en service civique et de la maturité de l'antenne qui accueille

Cette expérience s'est avérée très positive pour tous les acteurs impliqués pour deux raisons essentiellement.

Premièrement, la personne volontaire a montré des qualités d'adaptation, de respect et d'affirmation essentielles à la bonne réussite de l'expérience. Cela lui aura permis de comprendre le public auquel elle était confrontée, et son fonctionnement. Puis cela lui aura permis d'être capable avec eux de construire le juste cadre de son intervention, et de respecter les places ainsi constituées en s'adaptant aux différentes situations rencontrées (nouvelle action de l'antenne, nouveau bénévole, etc.).

Deuxièmement, l'antenne dans laquelle s'est déroulée l'expérience est une antenne dynamique, très organisée et avec un certain nombre de bénévoles expérimentés. Ces deux éléments ont vivement favorisé la dimension positive de l'expérience.

Comme le montre le témoignage ci-après d'une autre expérience, il est bien évident qu'un volontaire moins autonome ou une antenne moins organisée peuvent être le cadre d'une expérience bien plus mitigée.

Extrait du journal de recherche - Notes prises dans le cadre d'une observation participante à l'occasion de l'atelier des antennes d'Europe du Nord les 30 et 31 mai 2015 – Une discussion spontanée se déroule sur l'expérience d'intégration de service civique au sein des antennes :

« Une discussion a lieu sur les services civiques. Frank (BO I30) qui a fait l'expérience passe un long moment à décrire le manque d'initiative du service civique et donc son faible intérêt. Il précise que cette expérience lui a permis d'apprendre et qu'il sera plus prudent sur le choix de la personne quant à ses motivations à vouloir s'impliquer auprès de Surfrider. CT rapporte l'expérience de l'antenne à proximité du siège qui avait vécu l'arrivée du service civique un peu comme un espion envoyé par le siège, puis qui à la sortie de l'expérience a finalement plus qu'apprécié la personne qui a rejoint l'antenne en tant que bénévole. Julia (SO I6) rajoute qu'il y a aussi une autre expérience où le service civique a « pris le lead » de l'antenne, les bénévoles se reposant sur le travail fourni par une personne disponible. Le service civique peine ainsi à impliquer des bénévoles responsables de l'antenne. »

Ce dernier exemple est le suivant : voici ce qu'en dit le bénévole de l'antenne concerné.

BO (I25) : [...] Bon alors y a un gros travail du siège pour s'assurer qu'on est capable de recevoir une aide. Il faut s'assurer qu'on a le temps de l'accueillir, de la former. Puis y a de plus en plus de boulot, de plus en plus de décisions à prendre. Ce travail du siège pour nous préparer il est absolument nécessaire. Finalement le projet a mis plus d'un an pour se monter parce qu'il y avait pas assez de demande, ce n'était pas du superflu. La personne qui arrive ne va pas juste vous débarrasser de la charge de travail, elle va transformer la charge de travail. [...]

BO (I25) : Ça accélère ! Ça fait un bénévole en plus, mais avec 20h par semaine de travail en plus. Ça fait comme si on avait 3-4 bénévoles en plus. Ça a permis de gagner énormément de temps, ce qu'elle fait en trois mois on aurait mis un an.

[...] Elle reste 9 mois, quand elle part, on ne se lance dans rien qu'on ne puisse pas assurer, une fois partie. On fait comme ça parce que Jeanne (SO du siège) nous a prévenus, « elle va partir, attention... ». C'est bien de le dire, de le redire, de le répéter encore et encore. On est bien préparés – et c'est très précieux cette préparation, j'insiste pour les autres- alors on le prend en compte, on n'est pas tombés dans le piège. Il faut garder cette pratique pour tous ceux qui vont s'y lancer.

Le rôle régulateur du siège entre les différents types d'acteurs semble clé

Dans ce cas, l'expérience n'a pas été trop négative, car il y a eu une forte intervention des salariés pour réguler les rapports de travail entre le volontaire, le salarié local et le responsable de l'antenne.

Ainsi, on mesure qu'une antenne moins organisée, qui ne se réunit pas régulièrement, avec des bénévoles peu nombreux, moins aguerris, sont autant d'éléments susceptibles de générer des problèmes dans la définition du rôle du volontaire en interaction avec ces bénévoles. Le premier risque est alors le départ ou le non-investissement du volontaire. Le deuxième risque est l'ingérence du volontaire dans le pilotage du groupe bénévole. Le volontaire désireux de « mettre à profit » son volontariat peut sans le vouloir déposséder les bénévoles de leurs projets, ou faire naître des projets qui n'intéressent pas les bénévoles. Ainsi, on se retrouve respectivement dans une situation de potentielle concurrence entre les bénévoles et le volontaire, ou d'abandon des projets initiés par le volontaire sans la pleine adhésion des bénévoles lorsque sa mission se termine (générant d'importantes frustrations pour toutes les personnes impliquées sur ces projets, acteurs locaux, partenaires, bénévoles, etc.). La capacité

d'adaptation et d'autonomie du volontaire est aussi un point crucial. D'une part, les profils de bénévoles peuvent être très variés, on est donc face à un public potentiellement très divers. D'autre part, on peut se trouver également face à un public potentiellement très fluctuant, proposant un accompagnement plus ou moins rigoureux ou régulier (disponibilité, régularité, etc.).

L'expérience ne permet pas de dire si le statut spécifique de volontaire est à l'origine de la réussite de l'initiative

Cette expérience permet de mettre en évidence qu'un rôle permettant de faciliter l'intermédiaire entre siège et bénévoles est très positif pour les deux parties. En revanche, cette expérience ne permet pas de dire si le statut de service civique a joué un rôle positif dans ce rôle d'intermédiaire. Est-ce qu'un salarié à disposition de quelques antennes proposant ses services d'accompagnement aux horaires de bureaux, et suivant les réunions des bénévoles, ne serait pas tout aussi profitable aux deux parties, siège et groupes bénévoles ? La dimension d'engagement du volontaire a-t-elle joué un rôle ? Dans la mesure où ce sont dans le cas de Surfrider des personnes en recherche d'emploi, on peut s'interroger sur l'apport du volontariat en tant que dispositif. S'il est certain que la plupart sont très investis¹⁹⁷, on ne peut pas dire que cela était leur motivation première. Ainsi, si le rôle s'avère pertinent, le statut adéquat n'est pas forcément évident à la sortie de cette expérience.

Une ressource dédiée directement au support des bénévoles pose la question de la professionnalisation des antennes

La question se pose avec un volontaire parce que c'est une ressource qui est économiquement accessible pour les associations, ce qui est moins le cas des salariés. Mais il s'agit en fait de la question de la professionnalisation des antennes qui se pose ici quel que soit le statut de la ressource humaine dédiée. L'assistance proposée par le siège avec ce dispositif est-elle une opportunité pour les bénévoles de structurer leur activité ou un risque de déresponsabiliser les bénévoles qui s'appuieraient trop sur ces nouvelles ressources ? Cette expérience interroge la professionnalisation des antennes. Ayant atteint une certaine taille, se pose la question de leur

¹⁹⁷ Conformément à l'extrait du journal de recherche lors de la présentation de la démarche de thèse auprès d'un public de service civique.

capacité à gérer le volume d'activité avec des bénévoles comme unique ressource. Est-on là face à une nouvelle phase de professionnalisation de SFE, c'est-à-dire, après le siège, des groupes de bénévoles locaux ? Cette question rejoint aussi celle de la création d'entités administratives locales pour les « hors France ». Il sera alors important de définir le périmètre de la professionnalisation. Est-elle ici une fin ou un moyen pour SFE ? La réponse à ce positionnement politique conditionnera le profil et le rôle de ces personnes ressources dédiées aux antennes.

Conclusion de la situation n°3 bis

Une personne ressource disponible pour enrichir et fluidifier la relation entre le siège et les antennes s'avère une expérience très positive. Elle facilite la circulation de l'information directe et rapide et la co-construction entre les productions des bénévoles et des salariés, ce qui représente un enrichissement mutuel partagé. Dans cette optique, la dimension d'intermédiaire ou de courroie de transmission entre entité bénévole et siège semble être très positive sur différents éléments fondamentaux pour les bénévoles : la relation, la co-construction, l'information et la rapidité dans les délais d'interaction siège/antenne, souvent perçue extrêmement négativement par les bénévoles¹⁹⁸.

La limite de cette expérience réside dans la définition du périmètre d'intervention du volontaire. Sa juste place sera à construire en fonction de chaque situation, chaque antenne ayant son organisation propre, ses spécificités et des personnes la constituant très différentes. Un élément fondamental reste la non-substitution du volontaire sur les tâches centrales des bénévoles. Une autre limite est la précarité du statut de volontaire susceptible de quitter sa mission à tout moment, et donc de perdre le temps de formation et de construction relationnelle entrepris. De la même façon, le temps court d'intervention, des missions de service civique, limité à six mois est une limite importante.

Un enjeu de taille peut être la transformation de l'activité des antennes générée par cette ressource, et les déséquilibres que cela peut générer dans l'organisation de l'antenne. La

¹⁹⁸ Comme on peut déjà le lire dans un extrait de compte rendu du Conseil d'administration du 10 mars 2004
« ANTENNES :

Le CA écoute le témoignage de Vincent qui travaille au sein d'une antenne. Le constat principal est une impression de fossé entre les CA-Staff et Antennes : le siège a du mal à gérer les antennes, l'équipe actuelle est débordée et va au plus pressé. L'information circule mal dans les 2 sens. »

situation ne nous permet pas de conclure si le statut de cette ressource entre volontaire et salarié influe sur la teneur positive ou négative de cet apport.

Préconisations de la situation n°3 bis

Il est intéressant de prolonger l'expérience auprès d'autres antennes pour mieux comprendre les ressorts positifs et négatifs de ces ressources supplémentaires avec un accompagnement important du siège.

Il serait aussi pertinent d'essayer de mettre à disposition un salarié animateur d'antenne dédié sur le terrain au seul accompagnement des bénévoles. C'est une expérience qui n'a jamais été réalisée par SFE¹⁹⁹.

SFE devra s'interroger et décider si la professionnalisation est une fin ou un moyen afin d'adopter une politique claire qui limitera les positionnements opportunistes, dans ce cas, et la confusion générée dans le réseau.

Tableau 38 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°3bis

Synthèse situation n°3 bis	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
+ Intermédiaire entre siège et antenne très valorisé + Disponibilité aux heures ouvrables + Régularité (présence aux réunions) - Demande du temps de formation - Définition du périmètre d'intervention du volontaire - Risque de prendre le leadership à la place des BO - Statut précaire du volontaire (durée, départ prématuré) * Dimension engagement (lié au statut de volontaire) peu exprimée par les BO	Réfléchir à la notion d'intermédiaire siège/antenne (rôle, statut) Renouveler l'expérience avec d'autres volontaires et antennes (mieux délimiter les ressorts positifs et négatifs) Tenter l'expérience avec un salarié exclusivement dédié et comparer apport (V/S) pour réaliser l'intermédiaire Mener une réflexion sur la professionnalisation des antennes (la personne en appui: fonction support ou création de valeur)

¹⁹⁹ Alors que ce modèle est la base de fonctionnement de la Surfrider Foundation aux États Unis.

2.2) *Situation n°12: Les « Initiatives Océanes » un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?*

Tableau 39 : Carte d'identité de la situation n°12

Les « Initiatives Océanes » un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>L'opération « Initiative Océanes » est une des opérations, avec les « Pavillons Noirs » qui a contribué à faire connaître SFE. C'est un des projets à l'attention des bénévoles les plus professionnalisés. Nous essaierons dans cette situation de comprendre quelle est la perception des antennes de cette opération ? Elle a été jusqu'à il y a peu une des rares obligations de leur contrat d'engagement. Cette opération est aussi une opération de recrutement de bénévoles et de sympathisants, les salariés la qualifiant d'opération structurante pour les bénévoles. En quoi cette opération très professionnalisée « structure » les groupes de bénévoles locaux ? La perception de cette opération est-elle la même pour les bénévoles et les salariés ? Quels sont les limites et l'apport de ce projet pour les bénévoles ?</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>On regardera ici en quoi le degré élevé de professionnalisation de ce projet est perçu positivement ou négativement par les bénévoles. En quoi ce fort degré de professionnalisation est-il une source d'émancipation pour les bénévoles ? Nous verrons par ailleurs, que cette opération fait appel à la théorie de l'engagement et que ce point est précisément bien perçu et bien exploité par les bénévoles expérimentés notamment.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation, nous avons recueilli le point de vue de plusieurs bénévoles de terrain et d'un des salariés responsable de l'opération. Dans le cadre d'entretiens sur d'autres sujets, certains salariés ont également évoqué spontanément cette opération, nous avons donc aussi intégré leur point de vue dans notre analyse.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens nous nous sommes appuyés sur les rapports « 20 ans Initiatives Océanes »²⁰⁰, le bilan intermédiaire 2015 et le bilan final 2014 des « Initiatives Océanes ».</p>

²⁰⁰ Le rapport « 20 ans Initiatives Océanes » est présenté en annexe n°8.

Récit de la situation n°12

« Initiatives Océanes » est une opération emblématique de SFE. Elle existe depuis 1995 soit depuis vingt ans. Elle représente aujourd'hui environ 1000 opérations de collecte de déchet sur les plages, lacs et rivières. C'est près de 50 000 personnes qui participent à cette opération grâce à la contribution de près de 800 bénévoles qui organisent sur le terrain le déroulé de l'opération. Le but est de sensibiliser les participants à la pollution générée par les déchets aquatiques. Elle s'organise donc avec de nombreux bénévoles partout en Europe et aussi dans le monde, avec les autres associations Surfrider notamment. L'opération qui, initialement se déroulait pendant trois jours est désormais mise en place toute l'année, en ayant gardé le moment phare initial où tout le monde organise une collecte de déchets le premier weekend de printemps²⁰¹ (fin mars). Le principe est le suivant : le siège assure la communication de l'opération (campagne presse, radio, etc.), la production des outils nécessaires aux organisateurs en plusieurs langues (affiches, banderoles, outils pédagogiques, guide de l'organisateur, sacs poubelles...). Les bénévoles sont responsables d'organiser une ou plusieurs collectes de déchets (choix du lieu, demandes d'autorisation, communication locale...). Ce sont eux qui ensuite accueillent les participants, les sensibilisent, quantifient les déchets et veillent à leur évacuation.

Les antennes bénévoles contribuent à l'opération²⁰². Ils ne représentent néanmoins qu'environ 20% des bénévoles organisateurs de l'opération. Les autres bénévoles sont des clubs d'activités nautiques, des organisations d'éducation populaire, des particuliers, etc. A l'occasion de l'anniversaire des vingt ans de l'opération, l'association s'est interrogée sur cet événement, son histoire et son devenir. Les salariés la présentent généralement comme une opération structurante pour les antennes bénévoles. Les bénévoles, et notamment ceux des antennes, sont aussi très attachés à cette opération, que l'association ne semble pas prête à arrêter.

²⁰¹ L'origine du choix de ce moment phare est double. Premièrement en cette période l'océan charrie d'importants volumes de déchets. Deuxièmement à cette période de l'année les plages ne sont pas nettoyées par les collectivités ce qui permet de se rendre concrètement compte de l'ampleur du problème. Enfin l'expression faire son nettoyage de printemps aura été mise à profit et utilisée en termes de communication pour faire passer le message.

²⁰² Comme cela a d'ailleurs été longtemps formalisé dans leur contrat d'engagement. Aujourd'hui les antennes doivent choisir parmi deux campagnes, pas forcément les « Initiatives Océanes ».

Analyse de la situation n°12

Globalement, c'est une **perception très positive** qui ressort de l'opération que ce soit de la part des bénévoles ou des salariés.

BO (I30) : [...] Ocean Initiatives is really easy to explain; it's really a good program to motivate people to be active, by themselves. [...]

BO (I31) : [...] the program obviously has a focus of bringing awareness. [...] it gives them immediate satisfaction. [...] When they leave, it's cleaner. So they can see the result immediately. And this is a way of keeping people.

SO (I8) : C'est ambivalent, certains font leur bonne action de l'année, c'est bien de replacer dans le contexte. Peut-être après avoir nettoyé la plage que je fais plus attention pendant quelques mois à mes mégots dans les toilettes... Les autres c'est pour faire quelque chose de bien tout en étant pas engagé comme dans une antenne. Comme les bénévoles engagés dans d'autres structures comme les écoles de surf qui peuvent se reconnecter à l'environnement une fois par an ça fait du bien. [...]

BO (I24) : [...] C'est aussi une énorme marge de manœuvre de créativité laissée aux bénévoles. On a un cadre et on fait ce qu'on veut. Il y a une initiative laissée de la part de l'institution. [...] Vraiment c'est en phase avec ma notion clé, c'est être libre. Ce que j'aime en *top three* pour Surfrider au-delà de l'océan.

Les points forts de l'opération soulevés par les bénévoles

Ce projet revêt différents aspects très intéressants pour l'association en général et les bénévoles en particulier. Selon le type de bénévole il n'aura pas le même intérêt. Pour les bénévoles ponctuels²⁰³ c'est en effet une manière de se connecter à l'environnement littoral et d'agir pour le protéger, alors que, pour les autres bénévoles plus engagés dans la durée comme les antennes, c'est une opportunité qu'ils intègrent à leur stratégie.

²⁰³ Il s'agit de bénévoles qui ne sont pas engagés de manière régulière toute l'année. Ce sont des bénévoles qui contribuent ponctuellement en fonction de leur disponibilité.

Pour tous les bénévoles, le premier intérêt de cette opération est sa facilité de réalisation : la facilité d'exécution et la facilité de compréhension de l'action « enlever les déchets de la plage ».

Le deuxième intérêt réside dans l'incarnation concrète de l'action. Les bénévoles et les salariés évoquent aussi le rapport au terrain, le contact direct et physique avec le problème que l'on souhaite combattre.

Il y a ensuite une notion de satisfaction immédiate pour tous, les gens voient le résultat de leur action. La plage est plus propre ou moins atteinte par la pollution qu'à leur arrivée. Il y a donc un effet immédiat et visible suite à l'action entreprise.

BO (I31) : [...] For the chapter, it creates an identity. It creates identity of action... again, physical action.

it's much more than just, you know, papers, [...] theory, and a lot of things are just nowadays especially, digital media, or making a... you know, a statement, or even a petition. That's fine. That shows an action. But this is a physical thing. Where people can gather in... hopefully a beautiful environment and make it even better. So it creates an identity of action. (pause) And activities are very important for any organization.

BO (I31) : [...] it brings a validity. It validates the individual action. So the individual action is part of a larger movement. It gives it a strength. [...]

La dimension engageante de l'opération : un atout inestimable pas assez exploité

Pour l'association et les antennes en particulier, il y a une dimension d'engagement très importante. En effet, cette action, pour les qualités évoquées plus haut, est une des premières actions réalisables par n'importe qui. Elle constitue un acte préparatoire qui permet aux personnes qui l'ont réalisé de se sentir engagées. Elle permet à l'association non seulement de s'adresser au plus grand nombre mais surtout d'y faire participer le plus grand nombre donc à réaliser cet acte préparatoire.

Ensuite, tout dépend de ce qui est mis en œuvre pour permettre à ces personnes de s'approprier l'acte préparatoire et de se sentir engagées. C'est là que le discours proposé par SFE peut

favoriser cette appropriation par les personnes. SFE doit aussi donner une suite à cet acte préparatoire en proposant d'autres actions notamment, ce qui sera déterminant pour accroître l'engagement des personnes dans l'action sur du plus long terme.

Les antennes l'ont bien compris et utilisent aussi cette action pour recruter de nouveaux bénévoles, puis comme action de formation « porte d'entrée du bénévolat » au sein de leur groupe. Elles transforment donc les participants en organisateurs. En effet, les nouveaux bénévoles font leurs premières armes sur cette opération. Ce programme de terrain leur permet de mobiliser des nouvelles personnes et d'aguerrir les nouveaux bénévoles venus sur l'organisation de ces opérations de collecte de déchets (à travers la gestion logistique, l'appropriation du message, la rencontre avec le public, etc.), avant d'aller sur des projets plus difficiles comme « Gardien de la côte » par exemple.

L'atout du programme pour l'association, c'est qu'il a une forte dimension de prescription qui permet d'envoyer le message « tout le monde peut agir » et donc invite à l'action, à l'engagement, et pourquoi pas à rejoindre les antennes pour ceux qui veulent aller plus loin.

Une autre dimension importante : autour d'un socle commun, une large place à l'initiative et à la créativité

Pour tous, c'est un événement avec une double entrée : un socle commun fort et une très forte marge de manœuvre pour l'initiative et la créativité bien perçue et utilisée par tous. Ce point semble avoir également un retentissement très positif pour les bénévoles.

BO (I35) : It's great. [...] because you have on a European and actually global scale, everybody comes together. It's a great message that everybody does a printemps cleanup of their beach. [...]

BO (I24) : Alors depuis ici ce que je trouve bien ou pas... C'est une formidable occasion de créer du lien entre nous et le siège euh non l'institution [Surfrider]. Entre nous le bureau, nous l'asso [antenne]. C'est une action d'ampleur, y a le lien avec l'institution, on relaie partout en Europe. C'est un sentiment clé, le moment clé de l'année où on se sent Surfrider. [...]

L'apport du siège est perçu et valorisé par les bénévoles même si pour les « hors France » il peine à intégrer les spécificités locales

Le support du siège est évident pour tous. Sans lui, ils ne pourraient pas organiser un évènement d'une telle ampleur. Les bénévoles « hors France » soulignent quand même la « francisation » trop forte du projet (dans le contenu des outils notamment), la période du moment phare n'est pas adaptée pour les pays du nord de l'Europe qui se trouvent sous la neige à cette période, la qualité des traductions est souvent un problème, etc.

BO (I30): [...] We start the chapter just doing the cleanup, and now we just wanna do less cleanup. [...]
--

Le cycle d'utilisation de l'opération par les antennes

Généralement, les antennes se créent autour d'un projet « Gardien de la côte » ou autour des « Initiatives Océanes ». Dans le deuxième cas, si les « Initiatives Océanes » les aident à se développer, elles passent ensuite par une phase où elles doivent laisser cette opération de côté pour développer d'autres projets. Les antennes les plus anciennes, qui continuent ce projet avec ampleur, l'ont généralement adapté à leurs problématiques locales, leurs spécificités. Certaines jouent même le rôle de coordination des différentes opérations sur leur territoire. Il y aurait comme un cycle d'utilisation de l'opération. Une phase de découverte et d'initiation, puis une phase de développement, suivie d'une phase d'essoufflement, presque de lassitude pour certains, et qui débouche soit sur un relais faible de l'opération, soit par un déploiement et une réappropriation de l'opération en fonction des besoins et spécificités de l'antenne. Ce deuxième cas aboutit en général à des projets d'envergure tout aussi ambitieux que ceux menés par le siège²⁰⁴.

²⁰⁴ Comme cela a été le cas notamment des projets menés par l'antenne Somme ou par l'antenne Côte basque à l'occasion des « Initiatives Océanes » en 2015.

SO (I8) : Pour moi les IO, je ne le vois pas du tout comme un projet structurant pour les antennes. Y a deux mondes. Les nouveaux bénévoles (des antennes), du coup c'est un moment sympa facile, bon moyen de recruter d'autres bénévoles d'asseoir la notoriété de l'antenne, ... Les anciens ça les gave un peu. Euh non... ça dépend les plus vétérans se sont appropriés le programme IO pour en faire une opération à leur image. [...]

SO (I4) : C'est que pour les antennes c'est très incluant. Ça leur permet de participer à tout ce qu'offre Surfrider. De l'environnement, de l'action terrain, du local du global. Ça permet de vivre de l'intérieur ce que propose Surfrider.

Une opération qui peine à intégrer les spécificités locales : une élaboration encore très « top down »

SO (I4) : [...] Pour les antennes en place c'est structurant de bénéficier d'une expertise si elles souhaitent s'approprier l'expertise et avoir une reconnaissance de leur travail dans leur giron territorial. [...]

Et je pense que si les antennes sont structurées c'est grâce au programme Déchets Aquatiques et aux « Initiatives Océanes ». Et c'est aussi grâce aux IO qui restent un pilier. Ils ont connu un essoufflement parce qu'ils n'ont pas compris ce que les IO pouvaient encore leur apporter. Cette professionnalisation, elle transpire des IO. Sans qu'ils s'en rendent compte ils font d'autres actions que les IO classiques.

On peut lire entre les lignes du propos de ce salarié la vision très « top down » qu'il a de l'élaboration du projet dont il a la charge. Il évoque la nécessité pour les bénévoles de s'approprier l'expertise du siège, mais il n'envisage pas la possibilité que le siège s'approprie une expertise issue du terrain, des bénévoles. Ou encore il souligne qu'ils ne comprennent pas l'intérêt du projet, ils ne se développent que grâce à ce projet. Il n'envisage pas que, sur certains aspects le programme ne réponde pas aux attentes des bénévoles comme le souligne l'un d'entre eux.

BO (I34) : [...] C'est vrai on est des bénévoles, on n'est pas des professionnels, mais on a une culture différente, des différents pays, on peut dire si la campagne a un impact ou pas en local. C'est le sentiment ici, toutes les campagnes c'est du *made in France* dans le guide de l'organisateur, la lettre des IO y a « Monsieur le Maire », bon ici c'est le syndic. Y a un besoin d'adapter, du coup c'est difficile. C'est imprégné de français, bon c'est normal. Des fois il faut qu'on refasse tout. C'est très difficile en travaillant au siège, en travaillant en France avec des Français, pour avoir un regard de salarié européen...

Le salarié en charge de l'opération a néanmoins conscience de certaines limites.

SO (I4) : [...] Donc limites appropriation et accompagnement. Nous qui communiquons mal, eux qui ne souhaitent pas toujours adopter ces outils, et la co-construction qui se fait mal. [...]

[...] L'antenne au-delà du contrat elle reste très autonome. Au-delà se greffe le jeu de l'interculturalité et celles qui préfèrent faire de l'environnement que de l'éducation...

[...] Demain je dois savoir le faire avec l'antenne Hollande. On n'est pas prêt je pense. Pour mettre leurs problématiques et leur contenu... mais que le siège ne maîtrisera jamais...

SO (I4) : [...] Aujourd'hui nous on a un gros problème. Moi je développe des outils macros qui ont un rayonnement européen mais qui n'ont que des financements locaux [français]. Mais pourtant les antennes au Portugal vont les utiliser. Aujourd'hui j'ai un gros problème de contextualisation et de territorialisation de nos actions. [...]

SO (I4) : Les IO, arrête, c'est notre tête de gondole ! On ne sait pas bien le servir. On ne sait pas bien raconter des histoires.

[...] c'est le seul programme où on a de l'expertise environnementale avec une production scientifique. On a l'expertise pédagogique et on a l'expertise de plaidoyer et de lobby. On a les trois. On est bons mais cette excellence on ne sait pas assez la transformer et emmener tout le monde avec nous les médias, les antennes,...

La dimension très professionnalisée de l'opération reste sous exploitée tant à l'attention des bénévoles que du grand public

Dans ce cas, le niveau de professionnalisation de l'opération est clairement perçu positivement par les bénévoles. C'est l'ampleur donnée à l'opération qui est avant tout mise en avant par les bénévoles. Ils s'attachent néanmoins à certaines dimensions techniques qui sont pour eux assez négatives. Un aspect semble intéressant, l'opération semble en effet avoir une très forte dimension positive pour les antennes locales pour structurer l'activité de leurs groupes locaux. Derrière cette appellation « structurante », c'est plus la dimension engageante qui donne cette force à l'opération. En revanche, il semble que cette dimension qualifiée par le siège de « structurante », ou dimension engageante, ne soit finalement pas partagée avec les bénévoles, comme si c'était à eux d'en percevoir l'utilité et la portée stratégique. Si cette opération a vocation à être « structurante », le siège devrait se donner les moyens de faire passer ce message. C'est comme si elle était construite dans un but qui, ensuite, ne serait pas ou peu comparé à son potentiel, explicité et partagé avec les antennes locales. Il semble en effet que le siège élabore une opération sans la participation réelle de ceux pour qui elle est en partie destinée. Sur le fond, il semble que certains aspects ne sont pas intégrés dès le début et, sur l'appropriation par les bénévoles, on peut se demander aussi si le message passe correctement.

Enfin, on note que le financement de l'opération semble « décalé » par rapport à la réalité de l'opération. Ainsi, ce sont des financements de bailleurs locaux français pour l'essentiel qui financent une opération européenne. Or, comme l'explique un des salariés interviewés, les bailleurs locaux ont des attentes locales qui ne sont pas forcément les mêmes dans les différents territoires européens. Cette contrainte du modèle économique de l'opération a un impact sur la réalisation de l'opération, et le décalage est clairement perçu par les bénévoles.

Notre analyse s'est plutôt rapportée aux bénévoles des antennes. Pour les bénévoles des autres réseaux, l'analyse reste la même, mais il faut intégrer que ces bénévoles occasionnels ne sont pas dans une logique de construction et de structuration de leur activité. Ils contribuent par cette action à sensibiliser leur public ou les participants sans chercher à attirer des nouveaux venus et à les fidéliser, comme c'est le cas des antennes.

Conclusion de la situation n°12

On peut retenir de cette opération des aspects positifs et d'autres plus négatifs pour les bénévoles. Sur les aspects positifs à cultiver, on peut soulever les cinq points suivants. L'opération est facile à réaliser. Elle est satisfaisante. Elle a une dimension engageante. Elle laisse une large place à l'initiative et à la créativité pour les bénévoles dans un cadre commun précis. Enfin le siège propose un *back office* technique plutôt efficace perçu par les bénévoles.

Sur les aspects négatifs à améliorer, on note trois points en particulier. L'opération a sans conteste un aspect engageant et structurant pour les antennes locales qui semble en revanche mal transmis aux bénévoles. Cet aspect engageant n'est également pas assez exploité par le siège à l'attention du grand public pour transformer l'acte préparatoire en engagement, et recruter ainsi de nouveaux sympathisants, voire bénévoles. Cette opération européenne reste encore trop « francisée » dans sa conception et son financement. Cette limite est clairement perçue par les bénévoles et posent quelque fois des problèmes d'appropriation « hors France ». Enfin, c'est une opération qui semble faiblement co-construite, et étant donnée sa teneur et sa dimension, elle gagnerait en puissance à être davantage dans cette dynamique de co-construction entre les bénévoles européens et les salariés.

Préconisations de la situation n°12

Les « Initiatives Océanes » sont un *best practice* et certains aspects doivent être mis en valeur et appliqués à d'autres projets ou campagnes, surtout quand ils impliquent la participation des bénévoles ou du public, reposant sur la facilité et la satisfaction immédiate de sa réalisation, la dimension engageante, la dimension créative dans le cadre commun grâce à un appui technique du siège perçu.

La dimension engageante est un point particulier à développer à l'attention des antennes et du grand public, avec des formations pour les premiers, et l'appropriation de l'acte et des propositions de continuer l'action pour les seconds.

Certains points sont à améliorer, en tout premier lieu l'opération, qui doit être davantage co-construite. Ce travail permettra notamment de mieux intégrer la dimension européenne et de régler certains points techniques (traduction, etc.). Le développement à terme de financements européens sera une condition importante de développement « hors France ».

Tableau 40 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issues de la situation n°12

Synthèse situation n°12	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> + Facile à réaliser, concret, contact direct et physique, effet et satisfaction immédiats (acte préparatoire / théorie de l'engagement) + Action engageante exploitée par les antennes expérimentées (comme outil de formation pour les nouveaux) + Apport technique du siège perçu + Marge de manœuvre laissée à l'initiative (créativité) dans un cadre commun - Très faible co-construction - Programme trop francisé (contenus, timing, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Projet <i>best practice</i> pour d'autres campagnes (facile, engageante, satisfaction immédiate, expérience physique, créative, communautaire) Développer des méthodes de travail pour intégrer les spécificités locales (faible co-construction limite l'évolution du projet et son appropriation « hors France ») Former les antennes à la dimension « structurante » de cette opération Développer la dimension engageante de l'opération (appropriation de l'acte, suite à donner à l'acte préparatoire)

2.3) *Situation n°5: la dissociation de l'assemblée générale et des « Chapterdays »*

Tableau 41 : Carte d'identité de la situation n°5

Découplage de l'assemblée générale et de la journée des antennes : une spécialisation nécessaire à l'origine d'une perte de lien	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Depuis 2010 l'AG et la journée des antennes, appelée Chapterdays, se déroulent à deux moments distincts. Cette décision a été prise notamment suite à des tensions lors de l'AG de 2009. Nous essaierons de comprendre dans cette situation ce qui a motivé ce choix de répartir les rôles entre l'AG et les Chapterdays et ce qu'il implique pour les bénévoles. Enfin cela nous permettra de voir quelle est la perception des différentes parties prenantes internes sur ce sujet.</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>L'élévation du niveau de compétence entraîne une hiérarchisation des statuts et une spécialisation des tâches. Dans cette situation, quels sont les gains et les pertes générés par la dissociation de la rencontre entre bénévoles de terrain et bénévoles dirigeants.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Cinq témoignages de bénévoles dirigeants, quatre témoignages de bénévoles opérationnels, un salarié opérationnel.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens semi-directifs nous nous sommes appuyés sur les comptes rendus de CA des années 2009 et 2010 où s'est décidé ce choix.</p>

Récit de la situation n°5

Jusqu'en 2010 à l'occasion de l'assemblée générale de l'association, les responsables des antennes de SFE étaient invités (aux frais de l'association) à venir participer. L'assemblée générale avait plutôt lieu le samedi après-midi pour permettre à tous ceux qui étaient loin de se joindre à l'évènement. A cette occasion, une rencontre informelle était organisée entre les salariés, les administrateurs et les responsables d'antennes, souvent autour d'une collation (pique-nique ou apéritif) qui rendait le moment plutôt convivial. Au fur et à mesure de l'évolution de l'association et de son développement, le nombre de bénévoles et le nombre de salariés a augmenté, dans une même mesure que les attentes respectives des salariés sur les

contributions bénévoles et des bénévoles sur le soutien salarié. Ainsi, progressivement, ces rencontres informelles se sont professionnalisées. Tout d'abord avec un ordre du jour pour organiser la discussion entre les administrateurs, les salariés et les responsables d'antenne. Puis cet ordre du jour s'est de plus en plus structuré, avec une préparation à l'avance sur les sujets que les bénévoles et les salariés souhaitaient traiter. Ont été ensuite organisés des ateliers thématiques avec des discussions orientées autour de sujets précis et des animateurs et intervenants choisis. Ce moment spécifique d'échange avec les antennes est appelé Chapterdays ou Journée des antennes.

Les participants à l'assemblée générale étaient pour la grande majorité les responsables des antennes, avec quelques adhérents locaux et les salariés. Les questions et interrogations soulevées par les participants traitaient majoritairement de préoccupations des antennes dans leurs relations, règles, soutien technique avec l'équipe salariée (en communication, compétence environnementale, gestion du fichier adhérent, ...).

Certaines assemblées générales notamment celle de l'année 2009, ont donné lieu à des altercations assez vives avec les responsables des antennes « hors France ».

En 2009, la direction et les administrateurs ont estimé que l'objet de l'assemblée générale est un espace et un temps dédié aux adhérents, et pas seulement aux responsables d'antenne bénévole. En mai 2009²⁰⁵, il est décidé de dissocier l'assemblée générale de la journée des antennes.

De fait, à partir de 2010, l'assemblée générale a été dissociée de la journée des antennes. L'assemblée générale est qualifiée de moment administratif et se déroule plutôt au deuxième trimestre. Ainsi tous ceux qui veulent venir participer y sont bien entendu conviés, mais à leur frais. La prise en charge financière du déplacement des responsables d'antenne se fait pour la journée des antennes, qui a plutôt lieu au dernier trimestre. En pratique, seules les antennes à proximité du siège se rendent à l'AG, comme l'antenne Côte basque et l'antenne Sud Landes.

²⁰⁵ Conformément au compte rendu de CA du 12 mai 2009.

Analyse de la situation n°5

La dissociation génère une spécialisation des deux évènements

Ce choix a entraîné simultanément une spécialisation des deux évènements avec, dans les deux cas, des effets positifs et négatifs sur les bénévoles. L'assemblée générale a pris la tournure d'un évènement administratif, plutôt perçu et voulu par les bénévoles dirigeants comme une formalité nécessaire : cela permet de se concentrer vers l'attention du public prioritairement choisi comme la cible de cet évènement, à savoir les membres adhérents.

BD (I17) : [...] C'est un temps minimum et finalement assez formel. Temps de vote les administrateurs présentent des rapports et il ne peut pas y avoir d'échange, ce n'est pas adapté, ce n'est pas un échange de travail ou de questionnement quotidien ou de question prospective. Pas propice en AG. D'où la nécessité d'avoir créé un autre évènement. Il faut les distinguer. Une association avec un statut européen, on se doit d'être carrés. On se doit d'avoir une AG, pas de grand n'importe quoi. [...]

La non présence des bénévoles opérationnels à l'assemblée générale génère une perte de vitalité de la vie démocratique

Mais les frais de déplacements n'étant pas pris en charge, les membres actifs du réseau, en particulier les antennes, ne se déplacent pas et donc ne participent pas. Cela entraîne donc la perte des forces vives les plus impliquées, ce qui génère une perte de débat, de temps d'appropriation de la réalité associative, et de perte de vitalité de la vie démocratique.

BD (I20): The impact it had is that chapters are even farther away from the strategy of Surfrider and the reality of, for instance, our budget difficulties, than they were before. So the fact is that understanding...I think there's, as we said, there's at some point kind of like a distrust was there between a good number of chapters and the headquarters.

SO (I8) : [...] Le point négatif c'est que ça affaiblit le processus démocratique de Surfrider pour moi. Quand ils étaient là à l'AG, ils se sentaient plus impliqués, ils posaient des questions. Par contre on avait moins de temps pour eux donc on perdait en cohérence. [...] J'organiserais en deux temps, Chapertdays et un temps informel pour les impliquer dans la vie de l'association autre que leur vie de bénévole. Parce qu'ils ont des droits et devoirs. Y a une réalité de l'organisation, y a des salariés, un budget et du coup ils sont plus éloignés de cette vie associative.

Comme le souligne un bénévole de terrain, on peut se demander aussi si ce temps de participation à la vie démocratique ne doit pas rester un acte volontaire des bénévoles.

BD (I31) : If I'm gonna be present, it has to be on my own initiative. I need to want to be there, not that you gave me the opportunity because it was on the last day of the Chapter Days.

Les bénévoles dirigeants se soucient du contrôle de l'AG

Le manque de participation de ces membres actifs pose également la question de la gouvernance et de son contrôle essentiellement de la part des bénévoles dirigeants.

BD (I14) : C'est une très bonne idée de le faire ensemble si chacun savait respecter l'ordre du jour. Ça serait bien de donner aussi de la vie, c'est super bien de voir des gens qui font des trucs. [...] Ce n'est pas un acte politique l'AG, c'est un acte administratif. Il faut les intégrer à la gouvernance. L'AG ce n'est pas un truc de gouvernance.

BD (I18) : C'est un débat qui est légitime et si possible pas que ça tourne autour des règlements de comptes. Et essayer de voir venir les questions. C'est légitime, ça fait partie de la démocratie. On a senti avec Paul (BD non français) qu'il y avait cette rupture. Le problème dans la gouvernance... qu'on n'apparaisse pas comme des surfeurs de la côte basque qui accessoirement gérons l'Europe. C'est pour ça quand un soir on a passé plus d'une heure et demi à parler de Biarritz... pfff j'ai jamais entendu ça d'une digue en Hollande. Par rapport aux antennes ça ne peut pas coller. Bon après c'est vrai que le cluster²⁰⁶ devait apporter ça aussi et que ça n'a pas marché.

²⁰⁶ Le cluster est le groupe de cinq bénévoles élus qui avec deux salariés du siège constituent le comité opérationnel des antennes. Cette initiative qui a duré trois ans est étudiée dans la situation n°7.

BD (I17) : Pour les Chapterdays vous êtes libérés du carcan, vous sortez d'une relation juridique, et une relation plus libre. Côté AG on donne une image vers l'extérieur. Tout est carré y a une transparence sur nos comptes pour nos partenaires. On se prive des bénévoles actifs. Sur les sujets de préoccupation quotidienne rencontrés aux Chapterdays. Oui il faut les bénévoles actifs, plus de votes. Sinon le CA s'approprie quelque chose qui ne lui appartient pas.

Pour les bénévoles opérationnels, se pose plus la question de la représentativité, et particulièrement pour les « hors France », que la participation à la vie démocratique.

Pour les bénévoles dirigeants, on peut voir deux sujets de préoccupation prégnants : la nécessité de rendre des comptes, et la question du contrôle de l'assemblée générale. Pour les bénévoles de terrain, la question de la gouvernance n'est pas aussi clairement exprimée. Il semble que ce soit plutôt la question de la représentativité qui soit leur préoccupation principale, notamment pour les bénévoles « hors France ».

BO (I35): [...] there was a time when we had ninety members...err...or do you give a chapter a certain amount of err...votes because of their...you know, their role in the whole Surfrider Europe, Europe community? So the, you know, there's a couple of choices you could make in making it more democratic. And there certainly are a couple of things you could do to make it more...accessible. For people outside of Biarritz.

BO (I30): [...] then he's getting a member. And then is the general assembly maybe, ok, as a member is important, but for these people also is really important what we plan to do. And how the organisation will be active in my country [...]

On comprend que cette préoccupation soit celle des bénévoles « hors France » car, pour eux, ils ont gardé un souvenir de l'AG qui n'était pas adapté à leur pays de rattachement.

BO (I31) : I think the first couple of years, it was that,[...] the other countries were second class citizens.

BO (I35): It was all in French. We were expected to vote things we didn't understand.

La dissociation des deux évènements génère une perte de lien direct entre BO et BD

Cette dissociation génère aussi une perte de lien direct entre les bénévoles de terrain et les bénévoles dirigeants qui n'ont plus de moments de rencontre, d'échanges formels, informels et de débats. C'est en tous les cas une attente exprimée par les bénévoles de terrain.

BO (I30) : Even just to know the persons in the board of directors. I don't know who they are and they represent the Surfrider Foundation. [...] why they are just in the board...maybe also telling the idea, hm...the spirit, the passion they have.

BO (I27) : Les gens de l'antenne ils ont besoin d'être entendus. C'est un moment qui manque de se dire les choses, de prendre la parole. Voilà alors à l'AG on montre voilà c'est ça qu'on fait et puis ensuite on trouve un moment interne pour tout balancer.

Ces débats et critiques, quelques fois assez dures, ont sûrement aussi influencé le choix de la dissociation. On perçoit aussi dans les propos la peur de perdre le contrôle. Certains bénévoles ou salariés ayant participé à la dernière AG ont évoqué six ans après ce moment sans qu'il soit mentionné par le chercheur.

BO (I31) : The Dutch were pissed off [...] and... yeah. Yeah, they had different opinions on different things. So the general assembly, and I remember one year in particular, when there came outside criticism, or dissent, however you wanna say it, there...it was a very defensive atmosphere.

SO (I8) : Bon c'est vrai que c'était vraiment le bazar à gérer. Ils prenaient tous la parole dans tous les sens. Après il faut qu'ils arrivent à séparer leur engagement et du fait qu'ils sont adhérents d'une structure, mais ce n'est pas facile, ce n'est pas facile aussi pour les salariés qui sont adhérents.

Lorsque les bénévoles de terrain évoquent leurs intérêts ou leurs motivations à participer à l'assemblée générale, ils sont assez différents.

BO (30) : I would like to know more even what's going on in the movement of Surfrider (someone is new, new position in HQ, we loose a chapter,...)

BO (I31) : I didn't see any, to be honest with you, any real need to be there? It felt, it feels good to vote, and to say I have voting power, but really how much are we voting on, and so forth... you know?

BO (I35) : If you make changes in the way, you engage your chapters in the general assembly, then it would be a good reason to combine it.

BO (I27) : [...] Alors que quand il y avait les Chapterdays en même temps c'était montrer qu'on avait envie qu'il y ait le plus de monde possible. [...]

CT : Pourquoi tu n'es jamais venue à une assemblée générale ?

VM : Bon je ne sais pas. Moui... le vote je m'en fous.

Les Chapterdays²⁰⁷ permettent de favoriser la discussion et la rencontre entre les salariés et les bénévoles, et notamment de traiter des sujets plus spécifiques et fédérer ces membres actifs très spécifiques.

Comme on l'a dit, cette dissociation a généré aussi la perte de rencontre et d'échange direct entre administrateur et bénévole de terrain. Ce lien, s'il a été entretenu par les salariés via la direction notamment, ne permet pas le lien direct. Ainsi la perception réciproque de ces deux acteurs se fait par le filtre de la direction. Cette dépersonnalisation peut indirectement susciter

²⁰⁷ Nous reviendrons sur cet événement spécifiquement en 2014 dans la situation n°11.

un décrochage des administrateurs sur les réalités du terrain, les couper de la base active et susciter un sentiment d'éloignement pour les bénévoles de terrain.

BO (I30) : Cause sometimes we really have the feeling that... the headquarters just working kind of on a Elfenbeinturm? [*ivory tower*] Yeah? In the top, yeah? And just do their things? And...erm...all the chapters have really...a lot of experience...in the field. And, yeah, they want to give them back, [...].

Il faudra prendre en compte dans l'analyse la mise en place du comité opérationnel des antennes qui est étudiée dans la situation n°7. Les antennes avaient en effet exprimé le besoin de pouvoir davantage interagir avec le CA et d'influencer la stratégie de l'association. Le comité opérationnel des antennes a été lancé avec cette vocation au moment de la dissociation de l'assemblée générale et des Chapterdays.

BO (I30) : [About general assembly] I would like to know more even what's going on in the movement of Surfrider (someone is new, new position in HQ, we loose a chapter,...). [...]
[About Chapterdays] Our chapter don't need any more, Cause, we just, we like to give our experience maybe, but there is nothing new to learn for us.

BO (I31) : If you have that representation, if the countries know that there is a staff member, if there is someone reporting back their needs, erm, I think that's enough (chuckles). And that's really helpful. Knowing that.

Conclusion de la situation n°5

La dissociation des deux évènements Assemblée générale et Chapterdays est clairement un moment de passage clé dans la professionnalisation de l'animation de la vie associative. Cette professionnalisation a deux effets majeurs. D'une part, la spécialisation des deux évènements favorise l'élévation de leur niveau de compétences, ce qui est plutôt perçu très positivement par

tous les bénévoles dirigeants et opérationnels. Et d'autre part, cette distinction génère une perte de lien, de débat et de participation à la vie démocratique, source de démotivation pour les bénévoles de terrain notamment, et un effet mitigé pour les bénévoles dirigeants, qui sont conscients de la perte de vitalité démocratique d'un côté et satisfaits de la capacité de contrôle de l'autre.

Préconisations de la situation n°5

La spécialisation des deux évènements semble être un passage très favorable pour accompagner le développement de la structure. Elle permet ainsi d'avoir aujourd'hui une assemblée générale très qualitative dans ses contenus et dans sa communication, notamment elle est retransmise en direct en streaming et en deux langues (français, anglais). Les Chapterdays sont un évènement clé qui permet un échange bien spécifique autour du besoin des antennes et des salariés.

En revanche il semble primordial de restaurer un lien direct entre les bénévoles dirigeants et les bénévoles de terrain. D'une manière générale, il s'agit là de satisfaire un besoin fondamental du bénévole, de mieux intégrer les réalités de l'organisation et de son pilotage pour les uns, et de ne pas se couper des préoccupations de sa base associative pour les autres. Aujourd'hui, les bénévoles dirigeants ont essentiellement des contacts indirects par l'intermédiaire de la remontée d'information de la direction de SFE. De fait, leur perception de l'organisation ne passe que par ce filtre. Il faudra donc globalement s'interroger sur la création d'espaces formels d'échange avec les bénévoles de terrain, mais aussi avec des représentations des salariés opérationnels pour discuter du projet associatif.

La systématisation de la participation des antennes bénévoles à la vie démocratique, par l'intermédiaire d'une prise en charge des frais de déplacements par exemple, doit être un choix politique de SFE, mais ne semble pas être un besoin vital des bénévoles de terrain. Il faudra favoriser une communication claire à l'attention du réseau sur les objectifs des différents évènements afin de ne pas générer de confusion et de frustration des différentes parties prenantes de SFE, susceptible de produire du conflit inutilement.

La question de la représentativité est prégnante pour les bénévoles de terrain « hors France » et doit être traitée par le conseil d'administration. Cet aspect à long terme semble pouvoir poser des problèmes de cohésion de la vie associative et générer des problèmes de scission. Ceux-ci pourront être accrus avec la création d'entités juridiques locales qui vont forcément

s'accompagner d'une plus grande autonomisation des antennes, et donc de leur potentielle indépendance.

Tableau 42 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°5

Synthèse situation n°5	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
+ Dissociation perçue positivement par les bénévoles - Perte de lien direct BD BO - Perte de vitalité démocratique (perte de motivation BO, mitigé pour BD qui apprécie d'avoir une AG "carrée" à l'attention des membres) * Participation systématique à l'AG (trajets payés des BO) pas demandée	Conserver la séparation des deux évènements (participation systématique pas demandée par les BO) Primordial de restaurer le lien direct BD BO (construire espace formel et informel d'échange) Clarifier la communication au réseau (objectifs des deux évènements pour éviter les frustrations) Représentativité pour les bénévoles "hors France" très importante pour les adhérents "hors France", doit être traitée par le CA (à long terme risque sur la cohésion de la vie associative (scission, conflit))

2.4) *Situation n°7 : une tentative professionnalisation de la gouvernance*

Tableau 43 : Carte d'identité de la situation n°7

La fin du cluster : une tentative ratée de gouvernance ou l'instrumentalisation des bénévoles ?	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Alors que l'association décide de dissocier la journée des antennes de l'assemblée générale²⁰⁸, le conseil d'administration et la direction proposent de créer le comité opérationnel des antennes pour permettre aux bénévoles via cet organe d'interagir avec le CA²⁰⁹. Ce projet est conforme aux besoins exprimés par les bénévoles.</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>Cette situation illustre une tentative de professionnalisation de la gouvernance à l'attention des antennes bénévoles. Cette expérience pose la question de la capacité des bénévoles à s'approprier et à exploiter un tel outil. Nous verrons que si l'initiative a été perçue comme une bonne initiative par toutes les parties prenantes, sa réalisation fût laborieuse et non concluante. Nous essaierons donc de comprendre pourquoi cette professionnalisation au service des bénévoles a partiellement échoué et sur quoi elle a abouti. Qu'est ce qui a été source de sens ou de perte de sens dans ce cas pour les bénévoles ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli des témoignages de bénévoles dirigeants et d'un bénévole opérationnel ayant participé au comité opérationnel des antennes, d'un salarié opérationnel ainsi que d'un salarié dirigeant.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens, nous nous sommes appuyés sur les présentations qui ont été faites par les salariés et le cluster aux Chapterdays de 2011, 2012 et 2013. Nous avons aussi étudié des mails entre salariés et bénévoles membres du cluster.</p>

²⁰⁸ Cette situation a été traitée spécifiquement dans la situation n°5.

²⁰⁹ Extrait du CR de CA du 16 juin 2010 : « *De nombreuses réunions et échanges ont eu lieu lors des rencontres de Gijon. Les antennes souhaiteraient s'impliquer davantage dans la vie de l'association, et acquérir plus d'autonomie. La position d'administrateur ne consiste pas en une représentation de territoires ou d'antennes, elle est définie clairement dans les statuts. La proposition qui est soumise au CA : mettre en place un comité opérationnel des antennes, les représentants, qui comporterait 5 représentants d'antennes, ainsi qu'un manager et un chargé de projet, pour les aider dans la formalisation de leurs idées et propositions, ainsi que pour faire l'interface avec le CA. Ce dernier devra donner un avis sur ces propositions, rapporté dans le compte rendu de CA, et dont les points correspondants seront transmis au comité* ».

Récit de la situation n°7

A la journée des antennes (Chapterdays) de 2009, le contrat d'engagement et la charte des antennes ont été présentés. Ce sont les premiers documents de régulation qui officialisent le lien entre l'association et ses antennes. La journée se clôture par une assemblée générale ordinaire, puis une assemblée générale extraordinaire pour changer les statuts notamment en raison de la création de ces documents de régulation (charte et contrat d'antenne). Cet événement a lieu dans la salle de conférences de la CCI de Bayonne (France) avec des interprètes et des journalistes. Lors de cette AG de 2009, où toutes les antennes sont présentes, un administrateur, ancien responsable d'une antenne d'Europe du Sud, a tenu des propos très virulents à l'attention des responsables de l'association. Des membres d'une antenne d'Europe du Nord sont également très irrités sur le procédé démocratique, notamment sur le vote lors de l'AGE²¹⁰. Suite à cette assemblée générale d'avril 2009, il est décidé au CA de mai 2009 de dissocier l'AG et la journée des antennes et d'accorder le dépôt de statut à l'antenne des Pays Bas.

En mai 2010, la première journée des antennes sans AG a lieu à Gijon (Espagne). Les bénévoles intègrent l'idée de cette dissociation sans heurts et expriment leur souhait de pouvoir contribuer au projet de l'association, et d'intervenir sur la stratégie. Il faut souligner que, lors des présentations faites aux bénévoles, les salariés proposent le « projet de comité opérationnel des antennes », que les bénévoles approuvent. Lors de l'AG de 2010 en mai (première AG sans toutes les antennes présentes), le CA valide officiellement la création du Comité opérationnel des antennes (dont l'acronyme est COMOP).

Ce comité a pour but de proposer au CA des projets qui émanent des bénévoles. Le CA s'engage à donner une réponse à ces projets. Le COMOP est constitué du cluster (5 membres d'antennes élus par les antennes et représentatifs du réseau), d'un secrétaire (salarié animateur des antennes), d'un modérateur (salarié membre du comité exécutif en fonction des sujets traités). Le fonctionnement est le suivant : les antennes font des propositions au cluster, qui a la charge de trier, prioriser, reformuler ces propositions afin d'en choisir cinq à présenter au COMOP, à charge d'être « réalisables, traitées dans l'ordre de priorité et dans un délai de temps précis²¹¹ ». Le COMOP retravaille ces propositions pour les rendre recevables par le CA et en

²¹⁰ Ils estiment notamment pas correct de voter des mentions dans les statuts qu'ils n'ont pas reçues à l'avance.

²¹¹ Extrait d'une diapositive lors de la présentation faite aux bénévoles aux Chapterdays 2010 de Gijon (Espagne) à propos du fonctionnement du Comité opérationnel des antennes (COMOP), présentée en Annexe n°14.

présente maximum deux. Le COMOP doit se réunir une fois par trimestre avant les CA afin de leur envoyer une semaine avant au moins la proposition. Le COMOP aura fonctionné trois ans.

La première année 2011, les antennes travaillent surtout sur le développement d'une campagne sur les déchets aquatiques²¹². Ce travail étant tout à fait opérationnel, il ne fait pas l'objet d'une proposition au CA, et est directement réalisé. Avec l'aide des salariés, une enquête est effectuée auprès des bénévoles pour recueillir leurs besoins. Dans les faits, les antennes sollicitent peu le cluster. La conduite des réunions du COMOP s'avère laborieuse sur le plan technique (qualité de liaison téléphonique ou web en Europe), sur le plan linguistique (la mauvaise maîtrise de l'anglais pour la plupart), et culturel (les manières de travailler ou d'aborder les sujets sont différentes). Ces difficultés sont évoquées aux Chapterdays avec toutes les antennes, qui avouent ne pas vraiment exploiter l'outil COMOP, même si elles pensent que cela reste une très bonne initiative.

La deuxième année 2012, les antennes souhaitent travailler sur la suite de la campagne déchets aquatiques et sur le sujet des adhésions qui leur permettent de lever des fonds. Il y a de plus des échanges à distance tous les deux mois, une rencontre physique entre le cluster et le comité exécutif en octobre 2012 avant les Chapterdays de novembre 2012. Cette rencontre physique est importante, elle permet de réellement échanger. Elle est souhaitée par les salariés et les bénévoles du COMOP. Lors des Chapterdays, les antennes présentes s'interrogent sur la pertinence et l'efficacité d'un organe comme le comité opérationnel et le cluster.

La troisième année 2013, le COMOP travaille sur le sujet de la levée de fonds et, avec les salariés dédiés, sur la refonte du contrat d'engagement et de la charte des antennes qui régulent notamment le sujet de la levée de fonds. Un des membres du cluster, une antenne française, le quitte dès sa constitution car le sujet ne l'intéresse pas et il éprouve des difficultés dans la langue de travail choisie qui est l'anglais. Le COMOP se réunira physiquement fin juin. Aux Chapterdays d'octobre 2013, le cluster propose son projet de contrat et de charte validé par le CA. Il est décidé conjointement avec ceux qui constituent le comité opérationnel et toutes les antennes de l'arrêter. Tout le monde est d'accord pour dire que c'est une bonne idée mais, qu'en pratique, cela ne marche pas.

Lors des discussions avec le cluster toute l'année, la question de la structuration du « mouvement » et de sa gouvernance est régulièrement soulevée. En parallèle, lors de l'année

²¹² Il s'agit notamment de la campagne « Rise above plastics ».

2013, un groupe de travail se crée au sein du CA. Il est intitulé « Projet associatif »²¹³ et a vocation à travailler sur la mise en œuvre des nouveaux contrats d'antenne, d'un point de vue juridique, et sur les aspects de gouvernance. Un des membres du cluster est coopté au sein du CA.

Analyse de la situation n°7

Une initiative, arrêtée d'un commun accord, perçue positivement par tous

Le retour d'expérience de l'ensemble est assez concordant. Tous les informants (BD, BO, SD, SO) s'accordent à dire que l'initiative était positive, même si elle a été abandonnée d'un commun accord. Il semble qu'elle ait aidé à franchir un cap ou préparé à en franchir un sur différents sujets que nous verrons plus loin, comme on peut le constater dans les propos des uns et des autres : « potentiel pour une version deux », « voir réémerger », « transition vers quelque chose d'autre », « cluster bis », etc.

SD (I1) : J'en retiens que l'intention derrière le cluster était une bonne intention que j'espère voir réémerger derrière des logiques de collègues dans la gouvernance et qu'ironiquement l'année de l'abandon du cluster en Europe les Américains l'ont créé.

BD (I20) : The first two words that come up is: Great guys, and too much bureaucracy. [...] I think in the end, what we were looking for is having probably a few opportunities to speak together. [...] And I think what would have really been helpful is if we just had had face time at least once or twice a year with a representation of the board.

Un enjeu opérationnel a pesé négativement sur l'initiative : les difficultés de communication sont une contrainte forte qui pèsera dans le choix d'arrêter le COMOP malgré la réunion physique une fois par an pour tenter d'y pallier.

²¹³ La création de groupe de travail au sein du CA est étudiée spécifiquement dans la situation n°4.

BD (I20) : [...] And otherwise we're just organising it in the first place, having four people throughout Europe finding enough time even on Skype, where the communication tools were always not working. It was just almost impossible to...to get forward, there was always something, there was always someone missing in the discussion, there was always problems with communication, so...we've really tried. And I think ...we were really motivated, all the support that Surfider headquarters could give was there, and still we did not succeed. [...]

Nous n'avons pas mis tous les extraits d'entretiens qui se rapportaient aux problèmes de communication qui ont pourtant été soulevés avec force par tous ceux qui participaient aux COMOP. Ces problèmes pouvaient être linguistiques avec une expression de tous dans un anglais plus ou moins bien maîtrisé, générant des incompréhensions ou des malentendus. Ces problèmes étaient aussi techniques avec des connexions difficiles et des déconnexions pendant les réunions, une partie des personnes par téléphone, des coupures, des personnes perdues une dizaine de minutes, celles qui arrivaient en retard en fonction de leurs contraintes professionnelles et personnelles, le décalage horaire même faible sur l'Europe pouvait poser problème, etc. Par ailleurs, il y a eu aussi des problèmes d'assiduité d'une réunion sur l'autre, qui ont fait que le suivi de l'information et des discussions s'avérait laborieux et vraiment ardu.

Ces problèmes de communication importants ont vite amené les membres du COMOP à préférer moins de réunions, mais à garder au moins une réunion physique par an sur un weekend pour avancer, ce qui a été mis en place dès la deuxième année.

Cette initiative a accru le sentiment de reconnaissance et a officialisé les spécificités des antennes dans le projet associatif de SFE

La création du COMOP et du cluster donne un sentiment de reconnaissance aux bénévoles. C'est une formalisation de la spécificité des antennes dans le projet associatif. Quand bien même l'exercice opérationnel de ce COMOP n'aura pas été probant, cette reconnaissance prime dans la perception positive qu'il aura laissée aux bénévoles.

SO (I6) : Je vois le résultat du cluster. A certains moments ça a permis de donner plus de poids à leur voix pour s'exprimer. Ça ils ne l'avaient pas avant. Ils ont apprécié. Ça a changé pour Surfrider de donner cette volonté de dialogue. Par rapport aux demandes permanentes des bénévoles, les personnes du cluster se sont aperçu que ce n'était pas si simple de trouver des solutions. Derrières ces demandes il y a tout un travail. Ils ont pris un rôle plus éloigné du bénévole militant qui fait des actions, qui critique le siège.

Cette initiative a favorisé l'émancipation des bénévoles membres du cluster

SO (I6) : [...] Ça a responsabilisé les membres du cluster. Ce n'est pas si évident de répondre à un réseau si divers, hétérogène qui comprend plusieurs pays. Après c'est vrai aussi que j'ai vu la divergence de capacité des bénévoles dans le cluster. [...] Ça crée une hiérarchie entre les membres.

Les bénévoles du cluster ont eu un bénéfice de cette initiative à travers une forme d'émancipation et une meilleure connaissance de l'association, tout en y éprouvant les limites. En revanche, pour les autres bénévoles, il y a eu peu de bénéfices.

Peu de bénéfices pour les bénévoles non membres du cluster

Si l'ensemble des antennes a apprécié la démarche du COMOP et du cluster, ils n'en ont pas tiré de bénéfices directs.

SO (I6) : Je crois qu'on n'a pas réussi à impliquer les autres. Dans le sens où ils n'ont pas réussi à identifier le cluster, ils l'ont vu comme un remplacement du siège. Une émanation du siège et pas des bénévoles. Et même pour les français ça a créé plus de division entre France « hors France ». Les français disaient pour moi le cluster ça sert à rien, je m'identifie pas, en plus en anglais.

On voit bien le problème d'identification et de représentativité derrière ces propos, ainsi que la différence France et « hors France » de ce point de vue. Le bénévole ci-après ne dit pas autre

chose. On voit que la **relation entre les antennes et le cluster a été difficile, le cluster étant perçu comme au service du siège et pas des antennes.**

BD (I20) : [...] we did not have a proper agenda for people really to share their ideas and stuff, so basically we didn't act on behalf of all the chapters. [...] But basically whenever you put a question out to chapters there's usually no answer. Communication is always an issue, I think. I think as soon as you start working with the headquarters some chapters felt that you were speaking on behalf of, I mean, that you have a personal interest, and even there's something like a....as soon as you start working it's like you disconnect with the chapters [...] there's almost like a really deep distrust between some chapters [and headquarter].

BO (I25) : [...] Bon et puis je ne suis pas trop pour la démocratie, plutôt pour la sociocratie ou l'holocratie, je préfère décider tous ensemble, plutôt qu'un processus électif avec un représentant.

Le processus électif avec un représentant peut affaiblir le lien entre tous puisque c'est le représentant qui se retrouve à faire le lien. Le cluster et le COMOP ont joué un rôle d'intermédiaire entre le siège et les antennes.

Le potentiel de médiation derrière l'initiative est bien perçu des bénévoles et des salariés

BD (I20) : It would explain probably... properly that many chapters, or the chapter cluster in that point was involved in that whole process. It would probably make it easier for chapters to accept for the fact that it's been built on the input of chapters.

L'association a utilisé le COMOP pour recueillir le point de vue des antennes dans les différents projets et l'intégrer au projet associatif, mais elle l'a aussi utilisé comme caution pour changer les contrats d'antenne notamment. En effet, l'aval du cluster était aussi un moyen pour le siège d'augmenter l'acceptabilité des antennes vis-à-vis de certaines réformes qu'il souhaitait engager.

Derrière l'initiative suspendue, c'est bien une question de gouvernance qui se pose pour le salarié dirigeant

SD (I1) : [...] Mais rétrospectivement le cluster avait peu de chance de marcher totalement avec le peu de clarté à l'époque et encore aujourd'hui avec l'identification claire des problèmes de gouvernance c'est-à-dire bien segmenter les choses, partie constituantes, membres,... [...]

Ce que toutes les versions alpha apportent c'est-à-dire un potentiel pour une version deux. En l'état, ce n'est pas un organe qui peut nourrir les conseils d'administration, mais c'est le conseil d'administration qui doit intégrer cet organe en son sein et qui a la nécessité de concilier la vision de Francis (BD), qu'un membre d'antenne au CA devient administrateur et n'est plus un représentant d'antenne. Et il faut aussi un collège de représentants d'antenne. Je crois que sans le cluster je n'aurais pas réalisé la nécessité de combiner les deux. En résumé, ça n'est pas un cluster occasionnel qui peut influencer sur la gouvernance mais à l'inverse la gouvernance ne peut pas entendre les antennes si elles n'ont pas une voix un peu construite.

Pour le salarié dirigeant, cet essai était une première forme d'évolution de la gouvernance à l'attention des antennes. Alors que les antennes à travers le COMOP étaient censées travailler sur des sujets plutôt opérationnels comme le rappelle son nom, Comité opérationnel des antennes, et non pas contribuer à la gouvernance. On comprend qu'une porte se soit ouverte sur ce sujet sans en avoir encore trouvé le bon format.

BD (I20) : [...] I think Surfrider needs more members and I think members are, we are a member representational organisation. I do believe that chapter members are very active and concerned members, so I think that some way we need to acknowledge that chapters are basically, could act as representations of members.

Suite à ce propos, il faut préciser que le siège propose aux membres adhérents d'affecter une partie de leurs dons à une antenne pour les y « rattacher ». C'est particulièrement le cas « hors France » où seules les antennes ont des outils dans la langue du pays (site web, etc.), et donc naturellement les membres de ces pays se « rattachent » à l'antenne locale.

Ainsi, derrière le cluster, se pose aussi la question du rôle des antennes dans le projet associatif. Les bénévoles des antennes sont en effet des membres très impliqués. Ils ont un mandat spécial pour agir localement mais n'ont pas un rôle clair dans la construction du projet associatif. Ce point devra être traité dans l'analyse générale des situations. Les antennes ont-elles un rôle politique ? Si oui, lequel ? Ont-elles un rôle à jouer dans la gouvernance ? Si oui, lequel ?

Il est à noter que le COMOP aura favorisé l'intégration au CA d'un bénévole issu du réseau d'antenne « hors France ». Si ce point est notable, il n'a rien d'exceptionnel car d'autres bénévoles des antennes (en France et « hors France ») ont été intégrés avant l'existence du COMOP au sein du CA.

BO (I25) : [...] Sa présence au cluster lui a permis de voir les questions qui se posaient et de les amener au CA. Et le CA a vu qu'il ne sortait pas de nulle part. Ça a permis ça. C'est en général. Chaque fois qu'on est en lien direct avec le siège, les Chapterdays ça booste. Chaque fois qu'on se rapproche des têtes pensantes de Surfrider, on se rend compte qu'il y a une vie. Y a des problématiques plus intéressantes, plus fines, plus long terme. Ça permet d'aller plus loin qu'avec la routine qu'on a en local. Ça remotive énormément.

La question de la représentativité des « hors France » ressort fortement autour de la question du cluster.

BO (I25) : [...] Le fait que SFE soit une association française et n'ait pas de statuts en Bulgarie, etc., ça a été remonté avec force au siège grâce au cluster. Ça a été utile.

BD (I20) : We created a group of people that operated between the chapters and headquarters, [...]. The Chapterdays were not as positive as they could be, [...] it's almost like a battle between the chapters and the headquarters. [...] And I think that is also the reason that the cluster tried to intervene. [...], but I think we did...it did help. I think some of the discussions that I had during Chapterdays with Frank [BO « hors France »] and explaining that it's not all bad and actually understanding the reality of, it was just easier for Frank [BO « hors France »] to accept it from me as being a chapter leader from a country from north of Europe than speaking to somebody from the French headquarter.

SO (I6) : [...] On a dit c'est un peu le cluster qui faisait le lien avec les bénévoles et le siège. En réalité c'était plutôt le lien avec les « hors France » pour répondre à la question de l'entité juridique.

Le propos de cette salariée est à recontextualiser car elle est arrivée à l'association l'année où le cluster a travaillé sur des sujets qui intéressait les « hors France », alors que, la première année, le sujet sur les « déchets aquatiques » intéressait toutes les antennes. Ce qu'elle avance est conforme à ce qu'elle a entendu, mais ne reflète pas les préoccupations du cluster depuis le début.

On voit que si le premier bénévole est explicite sur la question de la représentativité, le second fait mention du « siège français », ce qui souligne la dimension représentative que pouvait avoir le cluster pour les bénévoles « hors France ». On voit aussi ressortir le rôle de médiation qu'a pu jouer le cluster dans les relations siège-antennes.

On peut souligner qu'au fil des années, le COMOP ne s'est plus appelé que le « cluster » ou « chapter committee » en anglais. Ainsi, dans la dénomination, c'est avant tout l'émanation représentative des antennes qui a fini par s'affirmer dans les discussions.

L'initiative du COMOP a permis de faire émerger d'autres initiatives qui intègrent un certain nombre de préoccupations de gouvernance des bénévoles, mais les bénévoles ne sont pas intégrés à ces nouvelles initiatives.

SO (I6) : Bon c'était un projet pilote, je ne suis pas sûre que c'était le format approprié. C'était plutôt une transition vers quelque chose d'autre. Aujourd'hui c'est positif pour le siège. Il y a eu des demandes thématiques du cluster sur la représentativité nationale, l'autonomie, ça nous a forcé à donner des réponses. Le résultat c'est le groupe Projet Associatif, l'implication du CA pour donner des réponses. Il y a eu aussi une réorganisation interne avec le recrutement d'Arthur (SO du siège) pour développer l'échelle européenne.

SO (I6) : [...] Ce groupe de travail fait le relais avec le CA comme l'a dit Dominique (BD impliqué dans le groupe de travail « Projet associatif). Est-ce que ça sert à quelque chose s'il n'y a pas de suite. Au niveau européen c'est compliqué ce type de discussion, en plus s'il y a pas les bénévoles [de terrain]. C'est encore faire notre sauce sans les bénévoles. Même si mon rôle c'est un peu de les représenter, les bénévoles. Y a toujours un « *misunderstanding* » comment on dit... y a de l'information qui se perd en chemin. Si Pedro (BO membre du cluster) me dit quelque chose... Si c'est trop long le chemin on perd l'identité.

On perçoit ici les difficultés de travail dans un contexte international et la difficulté de co-construire avec les bénévoles dans ce contexte. On mesure aussi l'importance de la rencontre directe car parler « au nom de » n'est pas la même chose que de recevoir directement l'information de la personne concernée : « sinon, on perd l'identité ». Si l'expérience du COMOP a favorisé l'émergence d'autres initiatives qui formalisent des préoccupations des bénévoles des antennes, on peut constater que, pour l'instant, les bénévoles n'y sont pas intégrés. En effet, un bénévole du cluster a intégré le CA mais il n'est pas administrateur représentant d'antenne (comme le rappelle le salarié dirigeant) : il doit défendre toute l'association et toutes ses parties constituantes. Il a par ailleurs dû quitter ses responsabilités au sein de l'antenne pour pouvoir rejoindre le CA, comme cela est la règle à SFE. Et le groupe de travail du CA sur le « Projet associatif » n'a pas de bénévole opérationnel dans ses réunions.

Synthèse de l'analyse

Premièrement, il y a plusieurs manières de voir cette initiative :

Une volonté de favoriser la démocratie interne, de donner l'opportunité aux bénévoles de construire leurs projets, et de pouvoir contribuer au projet associatif directement en faisant des propositions concrètes au conseil d'administration. De surcroît avec des ressources salariées mises à disposition et des moyens (des déplacements notamment permettant la rencontre physique).

C'est aussi une manière de partager avec les antennes les difficultés opérationnelles quotidiennes d'un projet européen avec peu de moyens. Car, tel que le projet était conçu au départ, les membres du cluster devaient recevoir les sollicitations des antennes avec toutes les difficultés inhérentes à l'exercice : leurs styles très différents (de la demande la plus anecdotique à la demande la plus stratégique, et quelque fois philosophique) et leur langue. Et la réalité d'un terrain qui majoritairement demande la création d'outils mais qui s'en saisit peu, comme ce fut le cas du cluster.

Ce peut être un moyen d'instrumentaliser les bénévoles. A travers les projets passés au prisme du COMOP, le siège a la caution des antennes sur ces projets. À l'occasion de certaines divergences exprimées par les bénévoles sur différents sujets, il peut aussi les dérouter vers le COMOP, canalisant ainsi le conflit potentiel.

On peut aussi voir le COMOP comme un palliatif au manque de représentativité et au malaise de ne pas être en capacité de développer et d'accompagner les « hors France ». Le COMOP permettait d'exprimer et de canaliser cette contestation plus ou moins larvée, sans exposer le CA et la direction.

Alors que l'AG et les Chapterdays sont dissociés, le COMOP est créé. Ainsi la relation directe CA bénévole disparaît au profit d'une relation indirecte par l'intermédiaire de cet organe et de ses règles de fonctionnement. On peut se demander si le cluster a aussi été créé par peur du conflit qu'aurait pu générer la dissociation AG-Chapterdays. En effet, les bénévoles auraient pu regretter leur tribune d'expression publique vers le CA. Il permet de détourner la confrontation directe CA-bénévoles opérationnels, puisque celle-ci est filtrée et construite avec l'aide des salariés pour faire remonter une proposition au CA.

Deuxièmement, nous souhaitons souligner particulièrement un point, celui de l'asymétrie dans la relation de travail bénévole-salarié, qui nous semble ressortir dans cette situation. L'asymétrie dans la relation de travail est plus large pour nous que l'asymétrie d'information (Akerlof, 1970). Il s'agit de relations asymétriques qui s'expriment à plusieurs niveaux :

- au niveau de l'information, les personnes ne sont pas sur les mêmes niveaux d'information ;
- au niveau de la culture de travail (une culture professionnelle partagée des salariés d'un côté et des cultures très diversifiées des bénévoles venant d'horizons très différents de l'autre côté). Cela génère des codes verbaux et comportementaux différents d'une part et des attentes des produits de travail et du formalisme divergents d'autre part ;
- au niveau du statut (salarié contractualisé soumis à subordination et bénévole libre donc non soumis à subordination) ;
- au niveau du type de lien à l'association (relation marchande pour les salariés, relation sous le registre du don pour les bénévoles) ;
- au niveau du rapport au temps qui est profondément différent²¹⁴ pour ces deux types d'acteur.

Il semble que l'outil créé au service des antennes et du projet associatif ait finalement été exploité essentiellement par le siège et peu par les bénévoles, à l'exception des membres du cluster. Ce qui peut expliquer le sentiment des antennes de considérer le COMOP comme un instrument au service du siège plutôt qu'au service des antennes. **Il y a une asymétrie dans la relation de travail salarié-bénévole. Cette asymétrie joue presque toujours pour les salariés au détriment des bénévoles.** Ce sont les salariés qui ont le temps, les outils, le contrôle de ce type d'initiative et l'acculturation à ces outils, ces méthodes, etc. Dans le cas de l'exercice du COMOP, même si les salariés jouent seulement leur partie, comme les bénévoles jouent peu la leur ou plus faiblement (plus faible capacité d'investissement sur certains sujets, contraintes de langues, disponibilités moindres, etc.), le déséquilibre se crée quand bien même les salariés n'ont pas eu l'intention de manipuler les bénévoles.

Il semble qu'il faille expérimenter une organisation du travail salarié-bénévole bien spécifique qui intègre et qui « gère » ce déséquilibre. Cette organisation du travail doit compenser la faible pondération bénévole dans la contribution de travail. L'effort doit être du côté de la production

²¹⁴ Le rapport au temps est présenté au chapitre 8 p 443.

bénévole. Comme le dit un bénévole, des moments de décision collective sont peut-être une solution. Elles privilégient le contact direct, la prise d'information et la participation simultanées des salariés et des bénévoles (plus ou moins équitables en fonction du degré de préparation). Cette technique de travail peut aussi se construire sur la base du volontariat, chaque antenne envoyant la personne de son équipe qui est motivée par le sujet qui doit être discuté. En effet, certains bénévoles sont intéressés par les questions de gouvernance, d'autres par le sujet de la qualité de l'eau, d'autres par la communication, d'autres par la levée de fonds, etc. Le principe du volontariat permettra d'élever le niveau de compétence ou, à défaut d'intérêt des personnes présentes, de créer des cercles thématiques de travail plus performants. Cette approche est peut-être plus pertinente que les ateliers territoriaux avec des sujets plus nombreux et une seule personne de l'antenne présente, qui ne sera peut-être pas motivée par tous les sujets discutés.

Pour conclure cette analyse, on peut dire que c'est une situation très riche qui illustre la professionnalisation en germe de la gouvernance. A travers cet essai, on peut y voir aussi une canalisation de la contestation. On peut enfin s'interroger pour savoir s'il n'y a pas eu de la part du siège une tentative de contrôle derrière l'intention de maîtriser le cluster et ses propositions. En effet, au départ, il est cantonné à des propositions opérationnelles (campagnes déchets aquatiques) et, dès qu'elles sont devenues politiques entités juridiques locales, et représentativité « hors France » en particulier, le cluster s'arrête et commence un travail plus fermé au sein du CA à travers le groupe de travail « Projet associatif ». On peut le voir de deux manières. Soit il s'agit d'une récupération dans un but de contrôle, notamment parce que ces sujets de gouvernance concernent le CA au premier chef, et c'est donc une de ses compétences. Soit il s'agit de l'appropriation d'un sujet de fond grâce à l'émergence de ce sujet, qui se sera affirmé par le travail du COMOP.

Conclusion de la situation n°7

Cette situation illustre une tentative de professionnalisation de la gouvernance en permettant de formaliser le processus de contribution des antennes au projet associatif en faisant des propositions au CA. La participation des bénévoles dans cette phase de professionnalisation a

montré dans ce cas une forte asymétrie dans la relation de travail bénévole-salarié au détriment des bénévoles.

Cette initiative a eu différents effets positifs sur les bénévoles. Avant toute chose, ce projet aura incarné la reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif de SFE. C'est cet élément qui nous semble être à l'origine de la perception positive laissée par ce projet auprès des bénévoles. Il aura aussi favorisé l'émancipation des bénévoles membres du cluster. Le COMOP avec son rôle de médiation aura favorisé le dialogue entre le siège et les antennes. Enfin, ce projet aura permis de faire émerger un problème de fond qui est celui de la représentativité des « hors France » sur la question de la gouvernance du projet associatif. Ce dernier point s'est traduit par l'intégration d'un membre du cluster au CA et par la création d'un groupe de travail du CA intitulé « Projet associatif ».

Cette situation a soulevé aussi un certain nombre d'éléments perçus négativement par les bénévoles. Tout d'abord les limites opérationnelles du travail à distance entre bénévoles et salariés dans un cadre international (disponibilités, langues, culture, etc.) qui se sont avérés très difficiles. On peut relever aussi la difficulté de relation et de communication entre les antennes et le cluster censé les représenter, ce dernier perçu comme au service du siège et non au service des bénévoles. On peut voir aussi les limites du système démocratique dans ce cas qui génère la perte de lien direct bénévole opérationnel-bénévole dirigeant.

Préconisations de la situation n°7

La rencontre physique permet le lien direct entre les personnes et minimise les différences culturelles et linguistiques : elle est donc à privilégier. Dans cet ordre d'idées, un processus électif limite aussi le lien puisque le principe réside dans la délégation à une personne ou un groupe de représenter les autres.

Deux approches sont possibles simultanément, les membres d'antenne se rapprochent du CA pour travailler sur le projet associatif, les membres du CA se rapprochent des antennes pour prendre la mesure des enjeux du terrain :

- les membres d'antenne se rapprochent du CA : création d'un collège de membre d'antenne avec vocation de porter la voix des antennes
- les membres du CA se rapprochent des antennes : un groupe d'administrateur dédié participe aux Chapterdays ou aux cercles thématiques

La représentativité des hors France doit être traitée en priorité dans le contenu des projets développés par SFE (réalités opérationnelles et le quotidien des bénévoles), puis dans le projet de gouvernance de SFE (symbolique et identitaire). Ce dernier cas peut être réglé dans le cadre du collège au sein du CA. Le premier cas peut être résolu en favorisant le plus possible la co-construction, et en créant des groupes de travail thématiques basés sur le volontariat. Par exemple, un groupe pourrait être créé sur l'europanisation des IO en proposant à un représentant de chaque pays de se joindre à ce groupe de travail.

La question de l'asymétrie de la relation de travail salarié-bénévole ne pourra être compensée que si des salariés sont dédiés aux seuls besoins des bénévoles, qu'ils soient dirigeants ou opérationnels.

Tableau 44 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°7

Synthèse situation n°7	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> + Reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif + A émancipé les membres du cluster + Un membre du cluster rejoint le CA * Création d'un groupe de travail du CA "projet associatif" mais sans les BO - Grandes difficultés de communication : au sein du COMOP et entre le COMOP et les antennes - Peu de bénéfices directs pour les antennes - COMOP perçu comme au service du HQ 	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier la rencontre physique, éviter les relations à distance et les processus électifs (lien indirect) Construire le lien BD BO deux approches : <ol style="list-style-type: none"> 1) rapprocher les BO des BD (BO contribue au projet associatif) : création d'un collège de membres d'antenne au sein du CA 2) rapprocher les BD des BO (BD mesurent les enjeux du terrain) : un groupe de BD participe aux Chapterdays Traiter la représentativité des "hors France": <ol style="list-style-type: none"> 1) en priorité dans le contenu des projets (quotidien des bénévoles, leurs actions) 2) puis dans le projet de gouvernance (symbolique et identitaire) Dédier de la ressource salariée au seul support des bénévoles (BD et BO) pour gérer asymétrie de relation de travail

IV. Des pratiques de travail à l'organisation du pouvoir : les bénévoles au service de la gestion ?

Nous présentons plutôt ici des situations qui illustrent l'impact de la « logique gestionnaire » sur l'action bénévole. Plusieurs cas se présentent. Ceux où l'instrumentalisation marchande des bénévoles peut être perçue comme directe par les bénévoles. Ceux où la pression gestionnaire s'exprime par l'intermédiaire de la pression financière exercée sur les salariés pour pérenniser leur emploi, pression qui les pousse quelquefois à des comportements opportunistes vis-à-vis des bénévoles. Et celui, au sein du Conseil d'administration où les valeurs gestionnaires bousculent les modes relationnels établis, plus familiaux, poussant ainsi à la professionnalisation de la gouvernance.

1) Situation n°2 : Comment les bénévoles des « Initiatives Océanes » ont eu le sentiment à travers leur acte de bénévolat de faire la promotion commerciale de l'entreprise partenaire

Tableau 45 : Carte d'identité de la situation n°2

Comment les bénévoles des « Initiatives Océanes » ont eu le sentiment à travers leur acte de bénévolat de faire la promotion commerciale de l'entreprise Y	
<p>Contexte de la situation :</p> <p>Les associations s'associent à des partenaires privés pour financer leurs actions. Les partenariats sont discutés et négociés selon certaines contreparties qui sont plus ou moins bien acceptées, comprises ou rejetées par les bénévoles. SFE noue d'importants partenariats à l'occasion de son opération « Initiatives Océanes ». L'un de ses partenaires est l'entreprise Y. Ce partenariat existe depuis 2009. En 2013, quelques bénévoles ont vivement réagi après l'opération à propos de ce partenariat. Nous verrons dans quelle mesure cette situation de partenariat permet de comprendre ce qui est source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles.</p>	<p>Lien avec la question de recherche :</p> <p>Est-on ici dans un cas où les relations avec le secteur marchand sont au service du projet associatif ou le projet associatif est-il au service du secteur marchand ? Comment s'explique le sentiment d'instrumentalisation de quelques bénévoles ? Est-ce lié à un problème de communication ou à un équilibre partenarial mal maîtrisé par l'association au détriment des bénévoles ?</p>
<p>Acteur en présence impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le témoignage d'une salariée dédiée à l'animation des bénévoles, d'un salarié dirigeant et d'un membre d'une antenne ayant réagi sur la page Facebook des antennes.</p>	<p>Sources :</p> <p>Pour traiter cette situation nous nous sommes appuyés en plus des entretiens semi-directifs, sur un échange mail entre un salarié du pôle communication et développement et un salarié en charge des antennes locales, ainsi que sur un mail de réponse officielle du siège validé par la direction à l'attention des antennes. Notre journal de recherche, avec les notes prises dans le cadre d'observation participante avec un salarié du pôle développement et un salarié du pôle communication a également été pris en compte. Nous avons aussi recueilli les arguments avancés par deux sites web à propos de ce partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Site web « Consommer durable » - Blog communication responsable article intitulé « les 8 erreurs du <i>greenwashing</i> »

Récit de la situation n°2

SFE organise depuis 20 ans une importante opération sur le terrain intitulée « Initiatives Océanes ». Cet évènement consiste à organiser partout dans le monde des opérations de nettoyage des plages avec pour but de sensibiliser les participants à la pollution générée par les déchets aquatiques. Ce sont des bénévoles qui organisent ces opérations sur le terrain (choix du lieu, demandes d'autorisation, etc.). Pour cela, ils utilisent les outils de communication produits par le siège de l'association (affiches, banderoles, outils pédagogiques, campagne de communication radio, presse...). Ce sont eux qui accueillent ensuite les participants, les sensibilisent, quantifient les déchets et veillent à leur évacuation.

Cette opération est la plus importante de l'association, elle mobilise chaque année autour de 50 000 participants pour 1000 nettoyages ; il y a environ 800 bénévoles qui organisent ces opérations sur le terrain. Parmi ces bénévoles il y a notamment les antennes, qui organisent autour de 50 opérations.

Pour financer cette importante opération, le siège de l'association fait appel à un certain nombre de financements publics et privés. En 2013, l'association renouvelait un partenariat avec l'entreprise Y (partenariat existant depuis 2009). En échange d'un montant, l'entreprise pouvait associer l'image de l'association (via son nom et son logo) pour sa communication. Dans ce cas, il s'agissait d'utiliser l'opération « Initiatives Océanes » pour faire la promotion commerciale d'un de leurs produits (gel douche). Sur le produit était indiqué : « Un flacon acheté, 1 m² de rivage nettoyé ».

Par ailleurs, un blog nommé « le blog de la communication responsable » produit un article « les 8 erreurs du *greenwashing* » dans lequel l'association est expressément citée dans le cadre de son partenariat avec cette entreprise Y.

Des bénévoles ont pris connaissance de cet article et le commentent sur Facebook après l'opération « Initiatives Océanes ». Ils s'interrogent sur les limites à ne pas franchir en matière de partenariat, sur la transparence du siège à ce sujet vis-à-vis des membres, et sur le sens de leur contribution dans ce cas. Les bénévoles font en effet un lien direct entre leur action de bénévolat pour préserver les plages et la campagne commerciale de l'entreprise Y. Ils se demandent, d'un côté, si leur don de temps sert la promotion commerciale de l'entreprise Y et,

de l'autre, si les bénévoles sont alors obligés de nettoyer la plage du fait du caractère contractuel du partenariat. Ci-après, un extrait des échanges sur Facebook.

Extrait des échanges sur Facebook des antennes de SFE

Bénévole 1 : « [...] Je croyais que j'étais là bénévolement quand je nettoiais une plage... [...]. »

Bénévole 2 : « [...] Bref, Moi qui croyais que j'organisais des nettoyages pour sensibiliser, faire réfléchir à une autre façon de consommer, parler de l'impact des déchets dans le milieu naturel... En fait c'est parce que pour un Y acheté il faut nettoyer 1m² de plage... [...] On peut savoir combien ça rapporte à l'asso alors 1 Y acheté ? C'est pour savoir s'il vaut mieux acheter Colgate-Palmolive que d'autres plus naturels ? Moi ce qui m'embête, c'est que dans le dossier des organisateurs des IO, on n'est pas informé de cette campagne et de l'utilisation des IO pour gagner de l'argent avec ce type de partenariat... Et ça, ça pue...on nettoie les plages car des gens ont acheté du Y. ».

Bénévole 3 : « Et sinon, ne cliquez pas sur l'onglet "partenaires" de l'asso... Welcome to the real world. Bon je taquine, mais aucune de ces infos ne sont cachées. [...] je pense que c'est une façon de présenter pour eux (ici l'entreprise Y). Ça se fait pas mal, tant de personnes ou tant d'argent, tant de m² nettoyés. C'est pour "matérialiser" le partenariat. Ça reste de la com je pense. Après on peut discuter de cette manière de procéder. »

Bénévole 2 de l'antenne côte basque : « Oui, tu as raison et je le sais bien, c'est juste de la com, du marketing, du business quoi... Et de l'autre côté c'est juste un engagement, des bénévoles, des utopistes quoi... Et au milieu il y a le siège, et ce ne sera jamais simple, autant s'y faire! perso je continuerai toujours à râler pour ce genre de choses. »

Le siège a alors envoyé une réponse par mail aux antennes sur les interrogations soulevées. Ce mail reprenait la politique générale en matière de partenariat et les questions sociétales que peut se poser une ONG sur ce type de financement dans le contexte actuel. Le mail de réponse ne répondait pas précisément sur le cas de ce partenariat. La possibilité de discuter cette politique lors des Chapterdays, a été évoquée puis concrétisée. Suite à cette réponse, il n'y a pas eu d'autres réactions des bénévoles et ceci a clos le sujet. A cette occasion également, la politique générale a été présentée et discutée mais pas le cas spécifique de Y. Il n'y a eu aucune question des antennes aux Chapterdays sur le cas spécifique de Y.

Ces sujets de partenariats sont fréquemment soulevés lors des rencontres avec les bénévoles comme l'assemblée générale ou les « Chapterdays ».

Analyse de la situation n°2

Le salarié dirigeant rationalise et reste distant du sentiment des bénévoles opérationnels

Il est intéressant, dans cette situation, de noter les différentes préoccupations des personnes impliquées. Le salarié dirigeant rationalise et contextualise cette question du financement des associations tout en restant assez distant du sentiment des bénévoles. Il légitime ce dernier point en l'associant à l'hétérogénéité du groupe et la difficulté de faire consensus sur ces sujets.

SD (I1) : Les gens sont choqués que les marques s'achètent une conscience mais je pense que c'est plus la logique sociétale mercantile et commerciale qui pousse à l'extrême la lisibilité de toutes les causes des donateurs/acheteurs. C'est une pression d'un système et pas seulement des marques.

SD (I1) : Ceux des bénévoles qui ont eu cette impression, c'est la leur, elle est donc légitime, [...] j'observe depuis toujours que ce qui est choquant pour les bénévoles est toujours à géométrie variable selon les individus sauf quelques symboles qui font l'unanimité. Donc peu de remontées négatives avec les partenariats avec la glisse et avec une marque comme Y et une majorité qui serait choquée si on travaillait avec Total. Donc je ne pense pas que le symbole qui était en cause dans ce dispositif avec Y était parmi les plus choquants.

Les bénévoles opérationnels se soucient de l'utilisation qui est faite de leur action et du contrôle qu'ils peuvent avoir sur cette utilisation

Par ailleurs, les bénévoles sont centrés sur leur action et l'utilisation qui peut être faite de leur action par l'association. Ils se posent la question de l'information et du contrôle qu'ils peuvent avoir sur leur don de temps.

BO (I27) : [...] Surfrider l'a fait sans nous demander. Tu ne nettoies pas la plage parce que quelqu'un a acheté un Y. J'avais trouvé ça odieux. Ça dessert Surfrider. Du coup Y s'achète une image et en plus leur flacon emballage de la recharge ne peut pas être recyclé.

[...] ce n'est pas cohérent. Alors tant que je veux continuer à être un peu active, je ne mets pas mon nez dedans.

On peut noter le paradoxe ici soulevé. Les bénévoles revendiquent le droit à l'information puis celui de ne pas non plus vouloir en savoir trop par peur d'être démotivés. Par ailleurs, comme le dit un bénévole sur les échanges Facebook, ces informations ne sont pas « cachées », elles sont sur le site de l'association. Les bénévoles qui s'y intéressent peuvent se renseigner régulièrement sur le site de SFE.

Les bénévoles s'interrogent sur le sens de l'action dans ce cas et évoquent clairement le sentiment d'avoir été instrumentalisés à des fins marchandes

Ils en viennent à se poser la question du sens de l'action comme l'a évoqué le site sur le *greenwashing*.

Site web sur le *greenwashing* :

« Souvent les marques mettent en avant le recyclage. Mais qui recycle ? Elles ? Non, vous ! C'est à vous de vous occuper de la fin de vie du produit, l'entreprise s'en déchargeant totalement sur vous. Sont-elles fondées à se prétendre écolos pour quelque chose qu'elles ne font pas ? Bien sûr que non. [...]

*Se défausser du problème sans rien changer de fondamental, voilà une des caractéristiques fréquentes du *greenwashing*. Ici, Y et son gel douche Y 0% (0% de quoi ?), qui se défausse sur une ONG pour nettoyer des plages. Rien à faire pour la marque, rien à faire pour le client. »*

Derrière cette question du sens de l'action et de l'usage qui en est fait par l'association, sans avoir le sentiment d'avoir ni l'information ni le contrôle sur ce don de temps, la question de la motivation des bénévoles se pose légitimement. Pourquoi donner de son temps gratuitement pour servir une cause quand on a le sentiment de faire la promotion commerciale d'un produit dont on n'est pas certain qu'il serve cette cause ?

BO (I27) : C'est du *greenwashing*, ça dessert et ça ne donne pas envie de s'engager pour ce genre d'action. En tant que bénévole on n'est pas prêt à vendre une image pour avoir de l'argent. On vend l'image de l'asso et l'action des bénévoles pour un profit commercial !

Dans ce cas et pour ce type de bénévoles, le sentiment d'instrumentalisation marchande est très fort. Et les bénévoles s'interrogent sur la logique de professionnalisation. Ils sont bien conscients qu'il faut des financements pour payer les salariés mais ont le sentiment d'une « machine qui s'auto-entretient » sans servir le projet associatif au sens où eux l'entendent.

BO (I27) : Mais la question c'est de savoir jusqu'à quel point on vend l'image et l'important c'est d'être informé. Dans le pack des IO y a rien. On peut faire d'autres types d'actions que de vendre une image : de la formation en entreprise, de la sensibilisation... Mais cette action elle n'a pas à servir à vendre. Est-ce qu'on vend l'engagement pour faire du profit. [...] Je ne mets pas en cause les salariés, les compétences professionnelles. Mais du coup tu as des gens qui cherchent de l'argent pour se payer. Ce n'est pas très environnemental.

Le SO qui a suivi le dossier a une position médiane entre les BO et le SD

Il est intéressant de noter que la salariée en charge d'animer les antennes a une position médiane entre la direction et les bénévoles. Si elle critique la communication qui a été faite par l'entreprise qu'elle qualifie de « mauvaise », elle ne remet pas en cause, l'existence de ce partenariat mais plutôt sa forme. Pour elle, l'association a tiré des leçons de cette expérience quand le salarié dirigeant la question qu'est-ce que cette expérience a changée pour SFE : « Rien ».

SO (I7) : Le siège s'est posé d'autres questions sur les autres partenariats, sur l'attention portée à la com sur ce type de partenariat. Depuis on ne sort plus de partenariat comme ça. Avec Patrick (SO du siège au service communication) par exemple, je m'en sers : rappelle-toi avec Y la réaction des bénévoles...

La salariée évoque aussi la difficulté d'avoir un groupe de bénévoles très hétérogène et la difficulté d'avoir des positionnements qui font l'unanimité. C'est d'ailleurs l'expérience qu'ont fait les bénévoles choqués par ce partenariat. Envoyant leur mail à toutes les antennes en espérant une réaction générale, seules deux (sur 40) ont réagi.

SO (I7) : La stratégie de l'antenne côte basque ça a été d'informer et de rallier toutes les autres antennes pour les rallier à leur cause. Et ça n'a pas forcément marché parce que les autres ne sont pas intéressés. Les antennes ne sont pas forcément d'accord entre elles. Et les membres d'une antenne ne sont pas forcément d'accord entre eux, alors...

La réponse du siège par mail et la proposition de reporter la discussion aux prochains Chapterdays semble mettre fin au débat

Ce type de réaction de la part des bénévoles est assez fréquent mais concerne néanmoins une minorité de bénévoles. Dans ce cas, sur les quarante antennes que compte l'association, seules trois ont réagi, avec l'intervention de quatre bénévoles seulement de ces trois antennes. Si les réactions ont été assez vives, on peut noter, comme le dit la salariée en charge d'animer les antennes que « *c'est monté aussi vite que c'est redescendu* ». On est en droit alors de se demander pourquoi. Le siège fait une réponse d'ordre général sur les réflexions qu'il porte sur sa stratégie et sa politique de partenariat et il propose de discuter plus avant ces questions avec les bénévoles lors des Chapterdays de fin d'année.

Extrait du mail à l'attention des antennes d'un membre du pôle Développement et communication qu'il fait valider par la direction :

« Le mail des antennes soulève différentes questions concernant les sources de financement de Surfrider et les partenariats privés plus particulièrement. Dans le mail ci-dessous je te propose une première réponse qui pourra bien sûr servir de base pour une discussion / workshop plus approfondi avec les antennes lors du prochain Chaptersday.

Concernant Y plus particulièrement la charte de partenariat est tout à fait consultable à l'association. Nous sommes en relation avec cette société depuis 4 ans maintenant et nos échanges réguliers avec nos interlocuteurs témoignent d'une volonté sincère de s'engager dans des pistes d'amélioration en termes de développement durable. Leurs équipes R&D nous ont d'ailleurs proposé de tenter de collaborer avec nos experts scientifiques pour le développement de nouveaux produits.

Réflexion sur la stratégie partenariats.

Au sein de Surfrider Foundation Europe, notre ambition est de contribuer à la recherche de solutions de façon positive et pragmatique. Nous nous inscrivons dans des projets de long terme, avec persévérance, volontarisme, rigueur. Nous développons et défendons une vision responsable et nos actions se concentrent sur le possible et l'engagement positif. Nous ne sommes ni naïfs, ni binaires mais nous croyons sincèrement qu'à l'instar des citoyens, les entreprises et les institutions jouent un rôle déterminant face à la crise environnementale actuelle pour réduire leur impact, développer et diffuser des technologies et des initiatives innovantes, faire évoluer les comportements et soutenir les actions indépendantes de la société civile. [...]

Dans la palette de relations et de collaboration à tous nos partenaires (entreprises, Fondations et Institutions), nous personnalisons notre offre pour nous adapter au mieux aux besoins et attentes de nos interlocuteurs.

Les partenariats sont engagés avec des petites, moyennes et grandes entreprises au niveau national, européen voir international en collaboration avec le réseau Surfrider. Les différents niveaux de partenariat et leur contre-parties sont précisés sur notre site internet : partenariat stratégique, partenariat projet, club mecén'....Lorsque une entreprise souhaite faire une donation et/ou un partenariat avec Surfrider, notre organisation met en place un travail de recherche sur l'entreprise concernée et de dialogue avec ses représentants visant à évaluer : la compatibilité de l'entreprise avec nos valeurs et nos critères, la pertinence et l'utilité d'une collaboration. Cette première analyse est soumise à discussion au niveau de la direction et dans certains cas au niveau du Conseil d'administration.

Il va de soi que nos chartes de partenariat sont extrêmement précises afin de garantir Surfrider contre toute tentative d'intrusion des partenaires dans nos prises de décision et contre une récupération d'image de l'association. [...]

Surfrider est une organisation qui s'appuie totalement sur l'énergie et la passion des membres bénévoles de ses antennes locales. Or, chacun de ces bénévoles n'a pas la même vision de ce que devraient être les entreprises avec lesquelles nous devons collaborer.

Il est donc important pour notre organisation de s'attacher à une lisibilité et une cohérence de notre action et de l'image de notre organisation, notamment en rapport avec les partenariats que nous pouvons valider.

C'est pourquoi, en complément de notre volonté affichée de travailler avec certaines entreprises,

nous nous imposons un certain nombre de restrictions visant à éviter en amont des problématiques non constructives autour de partenariats avec des entités vis-à-vis desquelles nous pourrions nous retrouver en opposition directe dans le cadre d'un de nos combats de terrain.

Ainsi, nous évitons d'une manière générale d'associer notre image avec :

- les industries symboliquement choquantes pour le monde environnemental par leur activité [...]

- les industries étant au cœur des problèmes et/ou menaces les plus identifiées de pollution du cycle de l'eau, des bassins versants et du littoral [...]

A l'inverse certains secteurs d'activités apparaissent souvent comme des « partenaires naturels » de la communication autour de nos actions et de nos univers : [...]

On peut noter dans cette réponse que le cas particulier de Y n'est pas vraiment abordé. La discussion est en quelque sorte « reportée » en proposant de l'avoir aux Chapterdays de fin d'année, soit six mois plus tard. Lors de cet atelier, le cas de Y ne sera pas discuté.

On peut remarquer dans la réponse du siège qu'il se soucie de l'intervention des partenaires dans ses choix mais moins de l'intervention de ses parties prenantes internes dans le choix des partenaires.

Conclusion de la situation n°2

On note que derrière cette situation, de nombreux sujets sont soulevés. La question de l'accès à l'information et du contrôle de l'activité de l'association par les bénévoles se pose indirectement. Le sentiment d'instrumentalisation marchande est fort mais soulevé par une minorité de bénévoles. La question de la salarisation et de son financement se pose également. Le paradoxe des bénévoles qui soulèvent le manque d'information, mais ne « trouvent » pas l'information sur le site web de l'association et finalement « préfèrent » ne pas savoir, pour se concentrer sur leur action. La difficile équation à résoudre pour les salariés qui doivent gérer un groupe très hétérogène de points de vue sur ces questions et trouver des financements pour pérenniser la structure. On peut voir que les attentes et les sujets de préoccupation divergent entre salarié opérationnel, salarié dirigeant et bénévole de terrain. Il n'y a pas eu d'entretien avec un bénévole dirigeant sur ce sujet.

Préconisations de la situation n°2

SFE aurait pu demander à Y de formaliser sa démarche développement durable afin de pouvoir la communiquer à ses bénévoles. Par exemple, est-on sur une démarche de fond de la marque ou sur un coup marketing autour d'un produit pour verdir l'image sans engagement long terme ? En particulier, faut-il veiller à ce que la marque s'engage dans l'élaboration de ses produits vers des emballages recyclables, sachant que cette thématique des déchets est au cœur de l'action financée par cette marque ? Sur le fond du sens de leur action, c'est un point clé pour les bénévoles.

SFE négocie le message publicitaire pour qu'il ne choque pas les bénévoles.

Dans une démarche de transparence et de partage de ces questions avec les bénévoles, le siège engage une communication interne sur les partenariats stratégiques ou les plus importants (pluriannuel par exemple). Ces échanges doivent permettre aux bénévoles de mieux s'approprier les fondamentaux qui ont amené le siège à s'engager vis-à-vis de ce partenaire et de s'inscrire dans une démarche de progrès. Ils doivent également, pour le siège, faciliter la mesure des éventuelles faiblesses des partenariats, du point de vue du réseau terrain et des bénévoles (perception du public, problématique non perçue par le siège mais relevée par les bénévoles, etc.). Ces contributions doivent enfin permettre de définir si besoin les points d'amélioration indispensables à l'attention du partenaire et les choix de communication interne et externe sur le partenariat notamment si besoin.

Tableau 46 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issues de la situation n°2

Synthèse situation n°2	
Effets positifs et négatifs sur le bénévolat :	Préconisations :
<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'instrumentalisation marchand est fort de quelques BO - Perte de sens sur le fond entre l'opération financée et la nuisance du produit à l'origine du partenariat - Manque de communication du siège sur ce sujet à l'attention des BO (sur un projet où ils participent fortement) 	<p>Siège : clarifier vis-à-vis des bénévoles la démarche développement durable du partenaire (information) Mieux négocier le message publicitaire Etre plus transparent vis-à-vis du réseau sur les partenariats stratégiques et les engagements réciproques:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) pour qu'ils s'approprient les fondements du partenariat (information et argumentaire vis à vis de leur public) 2) siège mesure les faiblesses d'un tel partenariat du point de vue réseau terrain (acceptation sociale, symbolique) 3) définir les points d'amélioration indispensables et la communication à avoir ou pas en interne en externe

2) Situation n°13 : Evitement d'un salarié et d'un bénévole sur un salon

Tableau 47 : Carte d'identité de la situation n°13

Répartition confuse des rôles entre le siège européen et les antennes « hors France » : le cas d'évitement entre un salarié et un bénévole lors d'un salon international de la glisse	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Dans une grande ville d'Europe se déroule un important salon européen de la glisse. Sont présents de nombreux acteurs de ce secteur dont un certain nombre de partenaires stratégiques de SFE. L'antenne locale est présente sur cet événement ainsi que le siège européen. Cette situation témoigne de la confusion de la répartition des rôles entre une antenne locale et le siège européen notamment sur la question de la levée de fond. Cette situation se situe par ailleurs dans un contexte de crise économique pour l'industrie de la glisse qui a diminué ces dons vers les associations dont SFE. Le contexte est donc assez tendu pour le siège et cela exacerbe la relation bénévole-salarié. Cette situation illustre deux dimensions entre l'organisation du travail et le mandat respectif entre bénévole et salarié sur un territoire « hors France » d'une part et l'impact de la « logique gestionnaire » sur le comportement du siège incarné par le salarié responsable sur place d'autre part.</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>Les pressions financières sur les associations sont fortes. Est-on dans ce cas dans une logique de rentabilité telle qu'elle amène l'association à être au service de la gestion plutôt que la gestion au service de l'association ? En quoi les comportements dans ce cas sont-ils source de sens ou de perte de sens pour les bénévoles ?</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons recueilli le témoignage de deux salariés mandatés par le siège, d'un bénévole de l'antenne locale et d'un salarié dirigeant. Il est à noter que la relation entre un des salariés et le bénévole de l'antenne est assez conflictuelle.</p>	<p>Sources :</p> <p>Pour cette situation, nous n'avons pas mobilisé d'autres sources que les entretiens semi-directifs des acteurs impliqués dans la situation.</p>

Récit de la situation n°13

Les salariés du siège européen basé à Biarritz (France) sont amenés à se déplacer dans toute l'Europe pour rencontrer des partenaires et en particulier des partenaires financeurs. L'équipe salariée du siège est essentiellement basée en France (près de 40 salariés sur 5 bureaux), avec un bureau à Bruxelles (Belgique, un salarié) et un bureau à San Sebastian (Espagne, 3 salariés). Sur l'ensemble des pays de l'UE, les antennes bénévoles sont présentes toute l'année, elles peuvent en fonction de leurs activités avoir des relations avec leurs partenaires plus ou moins occasionnelles, et plus ou moins formalisées. Nous nous intéressons ici au cas d'un déplacement du siège sur un gros salon international, dans un pays d'Europe où une antenne locale est présente. Les deux entités salariés et bénévoles rencontrent des partenaires.

Lors de ce salon en 2014, la préparation du déplacement ainsi que le déroulé du salon sont très tendus entre l'antenne et l'équipe salariée envoyée sur place. Le siège européen est habilité à gérer les partenariats nationaux et internationaux sur le territoire européen. Il décide donc de se déplacer pour les rencontrer. Il sait que l'antenne est sur place mais ne prend pas la peine de se coordonner avec elle en direct. Il a la surprise de voir des partenaires qui ont « déjà vu Surfrider » via un membre de l'antenne. Les partenaires sont déconcertés par ces visites en doublon, et par les types de demandes de partenariat très différentes de ces deux interlocuteurs de SFE. L'antenne sollicitant les partenaires sur des faibles sommes pour des partenariats plutôt locaux, et le siège pour des partenariats plus ambitieux européens sur des montants bien supérieurs. Un des salariés est très « irrité » par « le comportement » de l'antenne. Il appelle le siège, et demande aux salariés depuis Biarritz de rappeler l'antenne à l'ordre. Par ailleurs, l'antenne se sent dépossédée de ses prérogatives sur son territoire. Une relation de concurrence s'installe entre ces deux acteurs. Elle sera préjudiciable à la relation entre le siège et l'antenne, et aussi pour les partenaires que l'association cherchait à approcher. Jamais ce problème n'a été abordé par les protagonistes sur place directement. Par ailleurs, l'année suivante, le salarié qui était en conflit ouvert avec le bénévole, ne fait plus parti de l'équipe exécutive, et ce sont deux autres personnes qui sont envoyées sur le salon avec le but d'installer une relation de confiance avec l'antenne. Cette deuxième rencontre est très bien perçue par les deux parties, salariés et bénévoles.

Il est important de noter que, d'une manière générale, le siège n'intervient pas dans ce pays d'Europe. Lorsqu'un évènement a lieu, une conférence, une réunion de concertation, le siège

décline systématiquement son intervention, invitant l'antenne à honorer ces sollicitations. Ainsi, toute l'année, l'antenne occupe et gère le territoire national avec un mandat explicite du siège délivré au cas par cas.

Analyse de la situation n°13

Cette situation en apparence assez simple recouvre plusieurs dimensions très pertinentes pour notre question de recherche.

La question de la relation est centrale

On peut noter que la question de la relation entre les personnes semble centrale. Le salarié qui vient la deuxième fois reconnaît le rôle du bénévole. Il y a un meilleur équilibre qui favorise une bonne relation. En effet, lors de la deuxième rencontre, la répartition des rôles entre le siège et l'antenne n'est pas plus claire, car le sujet n'a jamais été abordé et traité en direct, mais la relation étant plus saine et plus respectueuse, cela se passe bien comme le disent les deux intéressés. On peut souligner aussi la difficile équation qui est demandée aux salariés qui travaillent avec les bénévoles sur le plan relationnel. En effet, d'un côté, il y a une proximité relationnelle qui est attendue par les bénévoles, et peut même être demandée par la direction comme c'est le cas ici. Et de l'autre côté, il y a la juste distance professionnelle à trouver pour le salarié, pour bien respecter les cadres de sa mission et les objectifs qui lui sont assignés.

SO (I12) : On ne se connaît pas très bien mais il sent que je suis honnête. C'est important surtout avec les bénévoles, ils ne sont pas là pour se faire manager. Après, moi j'ai la sensation d'avoir le cul entre deux chaises entre le siège et les bénévoles,... J'ai des comptes à rendre à ma hiérarchie je ne peux pas dire oui à tout parce qu'on s'entend bien.

SD (I2) : On va dans le bon sens. Ils se rendent davantage compte de ce qu'est un bénévole. Ce clash m'a fait prendre une décision d'envoyer Patrice (SO déjà présent lors du premier déplacement) et Antoine (autre SO) avec pour objectif essentiel de faciliter la relation, de reprendre le contact avec l'antenne....

Le besoin de reconnaissance des bénévoles est un point clé

La question de la reconnaissance est importante aussi. Les bénévoles ont besoin de voir leur travail reconnu. L'approche sur ce point des deux salariés est bien différente.

SD (I2) : Claude (SO mandaté sur le salon) considère que les bénévoles ça sert à rien, c'est un mal nécessaire, c'est des boulets. Il estime que ce n'est pas eux qui font le développement de la structure.

SO (I12) : [...] c'est aussi des bénévoles..., il ne faut pas leur parler comme des neuneus. J'étais aussi d'accord avec la position du siège, l'antenne ils doivent laisser le siège négocier ce n'est pas trop de leur ressort.

La répartition des rôles est confuse entre bénévoles et salariés

De fait, la question de la répartition des rôles est cruciale. En effet, le système en place génère une grande confusion du point de vue des bénévoles et des salariés. Cette confusion, exacerbée par une relation conflictuelle interpersonnelle, a même pu nuire à l'association dans l'image qu'elle a donnée vis-à-vis des partenaires qu'elle cherchait à rencontrer.

Au-delà des personnes, on voit que le clivage de point de vue le plus fort se fait entre le bénévole de l'antenne et un des salariés mandatés sur place, qui a le plus de responsabilité, chacun s'enfermant dans son rôle. L'antenne intervient sur ce pays sans appui du siège de manière autonome toute l'année. Elle a un mandat explicite du siège pour le faire car ce dernier n'a ni les ressources disponibles (humaines et budgétaires) pour intervenir ni les compétences pour gérer les contraintes locales, culturelles et linguistiques.

BO (I30) : [...] we communicated, we were very open that we were at the exhibition, then we heard from someone else that from the headquarters someone was also coming to the exhibition. Er...before, we thought ok, headquarters not interested maybe in the exhibition, so we start making appointments at the exhibition. And at the same time, I thought Claude (SO) and Patrice (SO) start also doing appointments. And then we're suddenly situations that we were maybe at a partner "Surfrider Europe with Claude (SO) maybe was already here, or will come later." Yeah, and so it looks really unprofessional for us, and for Surfrider altogether, absolutely. Yeah. And, the only thing that Claude (SO) was communicating to me, or to us, was like: « Hey, I need some tickets for the exhibition ». And not: « Hey, our plan, maybe for the exhibition, we have this appointment, that appointment with this company or partner » so that we could say: « Hey, we've got the same, maybe let's do it together » or just, maybe: « Ok, if you are there, we don't have to go there », maybe.

On comprend qu'un des salariés, le plus en conflit, ait tendance à négliger voire dévaloriser le travail des bénévoles, et arrive en « terrain conquis » avec peu de considération pour l'antenne et le travail qu'elle réalise toute l'année.

SO (I5) : Nous on s'était organisés on avait pris nos rendez-vous à l'avance avec les partenaires. Et c'est vrai qu'en tant que Surfrider siège on allait leur vendre Surfrider [il sous-entend Surfrider Europe]. C'est vrai que c'est dans une ville du nord du pays [le salon]. Et eux ils sont dans une ville du sud c'est à plus de 1000 km. Qu'est-ce qu'ils faisaient là ?!

Le mandat formel du siège et sa réelle capacité d'intervention génère de la confusion auprès des bénévoles sur le terrain

Tout se passe comme si une certaine répartition des rôles existait de manière différenciée selon le sujet, mais sans que cela soit clairement communiqué. Ainsi, sur tous les sujets se rapportant à la mission sociale de l'association (conférences, réunions de concertation, travail de terrain...), le siège est absent et mandate l'antenne pour répondre aux sollicitations pour les raisons précédemment évoquées. Les bénévoles acquièrent ainsi une légitimité de fait à intervenir au niveau national. Mais, sur tous les sujets se rapportant à la levée de fonds, le siège est très présent, et revendique sa légitimité à gérer ce qui est du registre national et international. Cette répartition implicite des rôles a un double effet. D'un côté, elle pousse et légitime les

bénévoles allemands à avoir une intervention de niveau national. De l'autre côté, elle délégitime du même coup le rôle du siège à intervenir, parce qu'il avoue implicitement ne pas en avoir les ressorts nécessaires. Ainsi, dans le cas de la recherche de financement, le siège est perçu, par l'intermédiaire de ses salariés envoyés sur place, comme « surgissant » et « revendiquant » une place qu'ils « délaissent » de facto sur tous les autres sujets.

SO (I5) : Nous on a toujours été plutôt clean, on l'a informé. Et Julia [SO du siège] était au courant, on avait beaucoup échangé avec elle à ce moment. Il savait. Quand on va voir un partenaire pour l'UE, c'est nous pas eux !

SO (I12) : Déjà pour le contexte, on s'est décidés au dernier moment pour y aller, la préparation était très light. Il y a eu un couac de communication avec l'antenne qui avait appris qu'on y allait deux jours avant. [...] Il avait l'impression qu'on piquait sa place.

Les bénévoles ont donc une double perception : l'abandon du siège sur la mission toute l'année, et une dépossession de ce mandat implicite sur la partie levée de fonds. On voit ici que ce qui est source de conflit est de deux ordres dans l'incarnation des rôles : la trop grande proximité dans un cas sur ce salon, et l'absence dans l'autre toute l'année sur tout le reste.

Dans le cas de l'absence, on peut noter deux phénomènes conjoints pour les bénévoles. Le vide laissé par le siège peut être source de démotivation ou de tension, car perçu par le bénévole comme un désintérêt pour ses actions, un manque de reconnaissance. En revanche, ce vide laisse aussi une large place à l'initiative, à la liberté d'action et à l'autonomie. Ces deux effets sont très importants pour les bénévoles, et ils sont souvent mentionnés dans les entretiens.

Dans le cas de ce salon, c'est la trop grande proximité sur le rôle à tenir qui est source de tension et de perte de sens pour les bénévoles, à travers la relation de concurrence qu'il crée. En effet, si ces derniers mesurent très bien les enjeux financiers importants pour la structure, ils ne comprennent pas pourquoi, dans un cas ils sont considérés comme habilités et capables à agir sur le niveau national, et, dans un autre cas, sont relégués comme de simples exécutants au service d'un siège qui agit sans précautions et sans préavis.

SO (I5) : On lui avait dit : écoute très bien mais ne marche pas sur nos plates-bandes. Voilà nous on y allait pour 50.000 et lui pour 5.000. Et je sais plus dans quel cas on allait voir un type qui nous a dit « Ah mais je vous ai déjà vus ! » « Ah non vous nous avez pas vus ! » Il ne faisait pas la différence entre l'antenne et nous. Et quand on lui a présenté nos projets, il a dit je ne comprends pas vous me vendez un truc en Europe à 50.000 et lui à 5.000 pour son pays. Voilà. Ça casse le truc.

SO (I12) : C'est quand on est rentrés [au siège à Biarritz] qu'on a demandé des comptes sur ce qu'il a fait, qui il avait vu, sur quoi. C'était le début de la fin de la relation entre les deux. Je crois qu'il y avait quand même une certaine déconsidération du rôle de l'antenne par le siège et de certaines personnes [sous-entendu Claude l'autre SO mandaté sur le salon]. C'était étrange cette relation de concurrence avec l'antenne. Ce n'est pas évident de faire des rendez-vous tous ensemble.

BO (I30) : And double work means double time. And for us, time is the most precious thing for us, in our volunteering. So when we just hear that [...]..someone is doing the same as we do, it's just ok, we don't have to do the same thing at two levels, maybe, it's just not necessary.

On peut voir dans ces derniers propos du bénévole que le siège ou l'antenne peut se substituer pour aller rencontrer les partenaires. Dans ce cas, il y a une grande confusion des rôles entretenue implicitement par le siège, et volontairement par les bénévoles.

SD (I2) : [...] Bon après je ne sais pas dans quelle mesure cet épisode [avec Claude] a fragilisé Frank... Peut-être que je sous-estime l'influence de Frank avec d'autres antennes. Il a peut être envoyé des messages plus négatifs à cette occasion. Au-delà de cette expérience à ce salon, Claude se positionnait comme « je suis le siège un point c'est tout ». C'est contre-productif pour la vie de l'asso.

Le siège par l'intermédiaire ici d'un salarié dirigeant exécutif mesure tout à fait les enjeux de ces situations, sans pour autant à avoir réussi à développer un réel management des bénévoles sur le territoire européen. Force est de constater que l'association peine à s'engager dans son européanisation (en dehors de la France et des institutions européennes), comme cela est évoqué dans de nombreux comptes rendus de CA depuis les années 2000. La répartition confuse des rôles témoigne de l'incapacité du siège à être un acteur et un fédérateur européen.

Extraits de CR de CA

28/02/1997 : « *Pourrons nous enfin créer une structure dans un autre pays européen* »

19/06/2005 : « *Charlie fait un stage de 6 mois sur les aspects juridiques de l'association. Son principal travail sera de rechercher un cadre statutaire compatible avec nos ambitions européennes et avec un développement cohérent et efficace des antennes.* »

16/04/2008 : « *Au niveau Européen, nous avons fait une étude avec le cabinet FIDAL pour le dépôt de l'asso dans plusieurs pays* »²¹⁵

...

Nous sommes conscients du caractère très individualisé de cette situation. En effet, on comprend que la teneur de la relation conflictuelle entre deux personnes est bien spécifique, presque un cas particulier. Nous avons néanmoins souhaité traiter cette situation. D'un côté, pour tout ce qu'elle révèle sur le fond se retrouve dans d'autres situations sur la confusion des rôles, et la posture ambiguë du siège sur le mandat national comme nous l'avons étudié dans la situation n°6. Et d'un autre côté, elle met précisément en exergue l'enjeu relationnel pour les bénévoles.

Conclusion de la situation n°13

On peut voir dans cette situation que la logique de recherche de financement oblige le siège à se placer dans une tout autre posture que celle qu'il adopte toute l'année vis-à-vis des antennes « hors France ». On peut voir ici la pression de la « logique gestionnaire » où l'argent étant le nerf de la guerre, il place les salariés en charge de la levée de fonds dans une position hégémonique, au détriment si nécessaire des bénévoles.

Cette situation nous renseigne également sur deux dimensions essentielles dans la relation bénévole-salariée. D'une part, la dimension relationnelle est capitale pour la construction du projet associatif avec les bénévoles. La reconnaissance de leur implication et de leur réalisation, s'il n'est pas un point saillant de cette situation, est présente en creux et nous semble un point important et fortement source de sens pour les bénévoles. D'autre part, la répartition des rôles

²¹⁵ En 2013, une autre étude a été faite pour étudier la pertinence de créer des entités juridiques « hors France ». Un accord du CA pour un test dans un pays d'Europe du nord a été donné en 2014. La création de cette entité devrait avoir lieu en 2016.

est clé. La confusion dans ce domaine génère concurrence, défiance et une très grande démotivation. Ce type de ressentiment pourrait générer des alliances informelles de bénévoles « hors France » à l'encontre du siège perçu comme non compétent pour intervenir et gérer l'Europe²¹⁶. Ce point devra donc être un sujet d'attention pour le siège.

Préconisations de la situation n°13

La reconnaissance du travail des bénévoles est source de motivation. Les salariés doivent impliquer les bénévoles dans leurs interventions, particulièrement lorsqu'elles se passent sur leur territoire. La répartition des rôles doit être travaillée et le plus possible co-construite avec les premiers intéressés, en fonction des relations déjà établies avec les partenaires, et des compétences des bénévoles impliqués.

Enfin si la question de conflit de rôle est clairement source d'insatisfaction, pour motiver les bénévoles il ne suffit pas de résoudre ce problème de conflit de rôle ; pour générer de la motivation, il faut cultiver la dimension relationnelle.

Tableau 48 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issues de la situation n°13

Synthèse situation n°13	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des rôles confuse entre BO et siège - Très faible information et collaboration - BO ne sont pas associés à la démarche du siège - Manque de reconnaissance des BO par les SO - Discrédit de l'action de SFE (en interne et externe) 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaître le travail des bénévoles Impliquer les bénévoles quand il y a des interventions salariées sur leur territoire Clarifier les rôles (le plus possible co-construits en fonction du terrain, et des compétences des BO) Résoudre la question de conflit de rôle peut diminuer l'insatisfaction, pour motiver il faut en plus cultiver la dimension relationnelle

²¹⁶ Comme cela a notamment été déclaré lors de l'AG de 2009. Se reporter à l'étude de la situation S5.

3) Situation n°4 : création de groupes thématiques au sein du CA

Tableau 49 : Carte d'identité de la situation n°4

Création de groupes thématiques au sein du conseil d'administration	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>A un moment particulier, le conseil d'administration (CA) développe l'activité des groupes de travail thématiques. Cette situation nous semble apporter des éléments intéressants sur le niveau de structuration du CA. Elle pose la question de la professionnalisation du CA et de ses bénévoles dirigeants mais également celle de la montée en compétence de ce dernier. A travers cette situation se pose aussi la question du fonctionnement du CA, de sa gouvernance, de la relation aux salariés dirigeants et plus largement de la gouvernance de l'association.</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>Le fort développement de SFE et notamment son entrée dans une logique gestionnaire (management, gestion de projet, objectifs, résultats, évaluation, rentabilité, efficacité, mesure d'impact, etc.) gagne le conseil d'administration. Quel est le rôle des dirigeants bénévoles dans un tel projet associatif ? Comment s'articule ce rôle avec les dirigeants salariés ? La création de ces groupes est une illustration de cette phase et ouvre les questions de gouvernance ou de gouvernement démocratique au sein de SFE.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Cette situation implique des bénévoles dirigeants et des salariés dirigeants.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens semi-directifs, nous nous sommes appuyés sur les comptes rendu des groupes thématiques.</p>

Récit de la situation n°4

Un des bénévoles dirigeants avec d'importantes responsabilités se retire de son mandat pendant plus de six mois début 2013 pour des raisons personnelles. Comme cela est prévu dans les statuts, un autre bénévole dirigeant supplée son absence. Les administrateurs présents s'organisent et discutent de comment « gérer » l'association en l'absence de cet administrateur.

Il y a eu plusieurs constats de la part du conseil d'administration, qui estime tout d'abord « trop se reposer sur la direction exécutive ». Puis les membres du CA souhaitent approfondir certains

sujets, manquant de temps lors des rencontres plénières mensuelles de CA. Enfin, ils souhaitent être plus pro actifs sur ces sujets et être donc aussi force de proposition vis-à-vis de la direction.

Les membres du conseil d'administration décident de créer des commissions thématiques. Elles sont composées de membres du CA volontaires. Suite à une discussion en CA, trois commissions sont créées pour approfondir les sujets suivants : la mission sociale (positionnements environnementaux, changer les comportements) ; le projet associatif (relatif à la vie associative et notamment l'organisation des différents groupes bénévoles et leur lien avec la gouvernance) ; et le budget et les finances (modèle financier, politique d'investissement, pilotage budgétaire). Au retour de l'administrateur qui s'était retiré, le fonctionnement des groupes, encore balbutiant, est suspendu. Seul le groupe projet associatif continue de fonctionner, sous l'impulsion notamment de la direction qui a besoin de travailler avec des administrateurs sur des sujets précis. Les sujets de cette commission peuvent être l'acceptation ou le refus de nouvelles antennes, la fermeture d'une antenne. Ce peut être aussi la création d'entités juridiques locales, pour accompagner le développement d'antennes en dehors du territoire national français où l'association possède ses statuts. Le groupe sur la mission sociale a été arrêté, et le groupe sur le budget et les finances n'a jamais vraiment commencé.

Analyse de la situation n°4

L'association et son environnement ont profondément évolué, la gouvernance de SFE est pourtant restée la même

Cette situation permet de comprendre que le pilotage de l'association traverse une fin de cycle. D'une part, le contexte socio-économique a profondément évolué. D'autre part, l'association a changé de taille (budget, équipe salariée), elle a étendu sa zone réelle d'intervention (géographiquement : de nouvelles antennes, en termes d'actions de lobbying à Bruxelles, ...). Or son pilotage est resté le même que dans les années 2000²¹⁷. Ce système montre ses limites, et on constate des divergences de points de vue des bénévoles dirigeants entre ceux qui prônent

²¹⁷ Les comptes rendu de CA depuis avant les années 2000 font mention de la nécessité de différencier les rôles des CA et des bureaux par exemple. Cette mention est présente à minimum 2 à 3 fois par an depuis cette période sans que jamais cette réforme ait été formellement mise en œuvre.

une forme de conservatisme d'un système qui a fait ses preuves, à travers la stabilité qu'il a permis, et ceux qui pensent absolument indispensable de faire évoluer ce pilotage.

BD (I16) : Y a un décalage complet entre les enjeux de la structure et le mode de fonctionnement du CA. On a eu un mode de confiance avec un soutien du CA à l'équipe exécutive stable. On est aux limites de ce modèle-là. [...] Y a la professionnalisation de la structure et il faudrait professionnaliser le CA. Il ne faut pas que des gens sympas mais des gens qui peuvent apporter quelque chose.

BD (I18) : C'est impossible de bosser à 15. Avec un administrateur, on a lancé des commissions, c'était mélanger des gens comme vous qui ont des formations avec des profanes comme nous qui ont une expérience. Je trouve ça très riche et ça permet de mieux échanger entre le staff et le CA. [...] les CA on voit des tas de sujets sur tout, présentés par la direction, mais à la fin ça nous a échappé. Justement les commissions environnement ça permet ça, c'est nous qui gardons la décision. [...] Sans prétentions ça permettait d'alléger le conseil et qu'il reste sur les décisions lourdes.

BD (I17) : [...] Je me rappelle du contexte de la création, on a fait le constat, on l'a fait nous-mêmes puis aussi en entretien avec la direction, sur le malaise, sur la surcharge de travail. Le constat du CA a été la surcharge de travail de la direction, un problème de gouvernance. Le CA ne communique pas suffisamment bien. Le CA a pris conscience qu'on est une chambre d'enregistrement plutôt qu'un organe politique. Vous avez besoin du CA. Il faut qu'on se responsabilise. [...]

La création de groupes au sein du CA avait déjà été testée sans succès

Ce type d'expérience avait déjà été expérimenté dans les années 2000 sans succès, ce qui peut expliquer la frilosité de certains.

BD (I14) : Et puis je vais te dire, les groupes thématiques quand je suis arrivé au CA ça s'appelait des missions. Il fallait s'en séparer parce que ça ne marchait pas. Ils avaient monté ça mais c'était creux. Ils n'en avaient pas foutu une. La fois où on en a eu besoin et qu'on est allé chez le juge ils n'avaient rien fait ! [...] Peut-être que je suis resté sur cette expérience. Ce truc-là est aussi augmenté par le fait que la compétence est dans les salariés. Enfin je me dis est-ce que ça ne peut pas faire plus de tort que de bien ? Non mais parce que qu'est-ce qu'on fait de celui qui propose quelque chose mais qui n'est pas compétent ? On lui refuse son projet et après il est démotivé. C'est source de complications. Enfin il peut y avoir de nombreux dysfonctionnements soit la personne n'a pas la qualité à s'exprimer ou sinon le sujet n'est pas suivi. [...]

Cette situation fait ressortir la question de l'asymétrie dans la relation de travail entre salarié et bénévole²¹⁸ ici dirigeants

Cette crise de fin de cycle sur le fonctionnement du CA fait aussi clairement apparaître les enjeux de la relation salarié dirigeant / bénévole dirigeant. On perçoit dans les propos une asymétrie dans la relation de travail entre le salarié dirigeant et le bénévole dirigeant. On comprend que ce déséquilibre est toujours au détriment du bénévole.

BD (I16) : Sur les groupes de travail on est allés assez loin. Finalement les groupes de travail c'était des émanations du CA. Le CA se saisit d'un sujet, point. Mais on ne peut pas le faire sans un soutien du staff salarié [ainsi une personne salariée était dédiée à l'accompagnement de chaque groupe]. Mais finalement cette personne devient à la manœuvre. Ce qui est intéressant aujourd'hui c'est une co-construction avec vous. Au lieu que ça passe par vous, puis que ça passe par le CA où on est spectateur et on se fait « ch... » Alors que là on se saisit du sujet et le CA reste décisionnaire.

BD (I19) : Parce qu'il y a un CA immature. Ce n'est pas méprisant de dire ça. Vous nous avez surprotégés, manipulés pour arriver à vos fins. C'est comme un enfant si tu l'as trop protégé à ses 15 ans il te claque dans les doigts.

²¹⁸ Cette dimension a été soulevée dans la situation n°7 et elle sera traitée dans la discussion avec la revue de littérature au chapitre 8.

Cette question de la répartition des rôles entre les salariés dirigeants et les administrateurs dirigeants est prégnante. Il faut aussi noter que la création des groupes thématiques semble avoir suscité de la motivation parmi les bénévoles qui les ont impulsés.

SD (I1) : Pour l'instant comme le chantier exécutif est très compliqué je ne sais pas quelle peut être la capacité d'accompagnement et de préparation de la direction. [...] La période test de lancement des groupes en tout cas temporairement avait semblé avoir produit une motivation et une disponibilité accrue de certains administrateurs.

BD (I17) : [...] sur une échelle de 5 on est au degré 1 de ce que devraient être les groupes de travail. Pour moi on n'a pas démarré. Y a la satisfaction pour un administrateur d'être plus efficace que dans un CA. Pour moi c'est une satisfaction et ça n'est que du plus.

L'incontournable rapport au temps des bénévoles qu'ils soient dirigeants comme ici ou opérationnels

On peut souligner aussi que souvent les bénévoles font référence à l'efficacité, à l'idée de ne pas perdre de temps. Cette notion semble cruciale comme si le fait d'avoir cette activité en plus de l'activité professionnelle, familiale, lui imposait d'être rentable. Ce rapport au temps semble être un élément important à prendre en compte dans la motivation des bénévoles. Nous traiterons ce thème spécifiquement dans l'analyse comparative car il ressort dans de nombreuses situations.

BD (I17) : Ce n'est pas suffisamment préparé. Et ça se prépare. Il faut qu'on ait un mini rapport et après on vote. Qu'il soit rédigé, on s'est réuni, voilà les problèmes, les solutions, les axes de réflexions, voilà où en est. Je trouve à l'oral que je ne suis pas efficace, on nous coupe la parole. C'est pour ça qu'il faut préparer les choses. Il faut renvoyer la balle au CA. On doit rendre compte de ce qu'on a fait.

Conclusion de la situation n°4

Derrière ces différents témoignages, on peut clairement voir un enjeu de hiérarchisation des statuts, avec la nécessaire définition des rôles entre le CA, le bureau et les commissions thématiques. Cette hiérarchisation et cette répartition des rôles impliquent la question du contrôle de ces différentes entités. Par ailleurs, si cette question du contrôle est essentielle, il faut voir aussi dans cette répartition des rôles une opportunité d'épanouissement des bénévoles dirigeants. En effet, le bénévole cherche à agir, être efficace et créer du lien. L'élévation du niveau de compétence de l'association entraînée par sa professionnalisation gagne le CA. Le CA dans son format classique ne semble plus remplir le rôle de co-construction, de partage de l'information tel qu'il a pu le jouer dans la phase pionnière. Des espaces de travail permettant de « recréer » des espaces de co-construction sur des sujets précis semblent être une manière de faire face à cette élévation du niveau de compétence, de répondre aux besoins des bénévoles en termes de motivation en trouvant un rôle précis au sein d'un CA qui se cherche. La question du contrôle, de l'animation de ces groupes et de l'arbitrage sur leurs travaux reste entière. Par ailleurs, si cette question de gouvernance interne au CA se pose ici, on voit dans les échanges qu'elle se pose aussi pour toute l'association.

On sent dans les discussions que cette hiérarchisation des statuts imminente fait peur et elle suscite la crainte de perdre le lien comme le dit un autre bénévole dirigeant en parlant du développement européen et donc des enjeux de gouvernance qui l'accompagnent. Il ne parle pas des groupes à proprement parler mais de la composition du CA s'il venait à s'étendre.

BD (I15) : [...] derrière tout ça c'est des relations humaines aussi. Il faut aussi se garder de visions trop dogmatiques parce que ce qui a fait la richesse de l'association c'est la qualité de ses relations humaines aussi. Et ça c'est un facteur qu'il ne faut jamais oublier. Y a rien de pire que de mettre un cadre trop rigide avec des gens qui peuvent pas se voir mais finalement comme ils ont un poste ils sont en réunion. T'es aussi obligé de partager quelque chose y compris humainement sinon ça n'a pas de sens.

Préconisations de la situation n°4

Les modes de gouvernance doivent évoluer avec l'organisation. Les bénévoles élus doivent aujourd'hui entreprendre un alignement de leur mode de gouvernance ou encore de leur

gouvernement démocratique sur ce qu'est devenue l'association. Plusieurs dimensions doivent être intégrées à la représentativité et l'eupéanisation du mouvement c'est-à-dire son développement « hors France » à travers la création d'entités juridiques notamment.

Les administrateurs doivent définir les rôles et champs de compétences des organes politiques (CA, bureau, AG, commissions thématiques) et des personnes qui les composent.

La complémentarité et la répartition des rôles avec la direction exécutive doivent aussi être clarifiées et formalisées.

Tableau 50 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°4

Synthèse situation n°4	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement actuel du CA est source de démotivation pour certains BD - Sensation de perte de temps et de manque d'efficacité + Commissions pour certain favorisent l'élévation de compétence, sont source de motivation - D'autres sont sceptiques sur la gestion de ces commissions par rapport au CA 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter les modes de gouvernance à l'organisation (taille, représentativité, eupéanisation) Nécessité de clarifier les rôles politiques CA, bureau, commissions et leur articulation avec la direction.

4) Elément complémentaire : Antennes locales et bureaux locaux entre collaboration et concurrence, une difficile relation (S17)²¹⁹

Nous traitons ici d'un élément complémentaire qui a été ajouté en plus des treize situations car il semblait être une préoccupation d'un certain nombre d'informants. En effet, ils ont été cinq à spontanément tenir un aparté dans le courant de l'entretien, ou en fin d'entretien, pour évoquer des difficultés rencontrées dans des cas spécifiques. Ceux-ci s'avéraient mettre en jeu la relation entre les antennes locales et les bureaux locaux salariés basés sur un même territoire. Il semblait ressortir de ces situations que les émanations décentralisées de SFE, bénévoles (antennes locales) et salariées (bureau local), abritaient des relations assez concurrentielles. Nous avons donc choisi de compiler les données que nous avons dans les entretiens sur ces cas, d'ajouter un entretien complémentaire, et de les traiter dans cet élément d'analyse, qui n'est pas une situation telle que nous l'avons définie. La présentation de ces données sera par contre similaire à la présentation des situations telle que nous l'avons faite.

²¹⁹ Pour alléger la lecture et par simplicité, nous appellerons cet élément complémentaire situation n°17 (S17) quand bien même sa nature diffère un peu. En effet, pour l'analyse le type de contenu peut être assimilé à une situation.

Tableau 51 : Carte d'identité de la situation n°17

Antennes locales et bureaux locaux entre collaboration et concurrence, une difficile relation.	
<p>Présentation du contexte de la situation :</p> <p>Sur le territoire national français cohabitent des bureaux locaux salariés et des antennes locales bénévoles. Cette cohabitation est plus ou moins constructive, plus ou moins conflictuelle. Nous essaierons dans cette situation de comprendre dans quels cadres ces cohabitations sont perçues positivement ou négativement par les bénévoles. Il faut souligner que les informants ayant souhaité évoquer cette situation, l'ont fait car ils avaient un problème à exposer. Ainsi les aspects positifs sont peu présents même si ce type de relation reste globalement positive. Ce sera donc à nuancer dans notre analyse comparative.</p>	<p>Lien avec la question de recherche</p> <p>Nous verrons que si la salarisation ici est à l'origine des changements de comportements entre bénévoles locaux et salariés locaux, c'est la pression de la « logique gestionnaire » qui est la source de conflit, voire de véritable relation de concurrence et dans certains cas d'instrumentalisation des bénévoles au profit de l'activité des salariés.</p>
<p>Présentation des acteurs impliqués dans la situation :</p> <p>Pour cette situation nous avons des témoignages recueillis lors d'entretiens conduits sur d'autres sujets. Pour compléter ces données, nous avons réalisés un entretien supplémentaire d'un salarié opérationnel. Au total, nous avons recueilli les propos de trois salariés opérationnels, un salarié du siège et deux salariés de bureaux locaux, et de trois bénévoles opérationnels.</p>	<p>Sources :</p> <p>En plus des entretiens, nous nous sommes appuyés sur des documents internes de cadrage sur le rôle et la place des bureaux locaux et antennes locales, et sur le dernier plan stratégique qui évoque les enjeux pour SFE d'avoir un « ancrage local ». Également, nous avons consulté les Facebook Surfrider « Région » et Surfrider « Ville » évoqués dans le troisième cas.</p>

Récit de la situation n°17

SFE est présente sur le territoire par deux biais : la présence de salariés et/ou la présence de bénévoles. Ici, nous nous intéresserons à la présence simultanée sur un même territoire d'une antenne bénévole et de salariés. Sachant que les salariés basés en local sont présents, soit avec un objectif de développement territorial, soit sur une mission en lien avec un projet spécifique

(lobby national, projet technique précis, etc.), sans objectif de développement territorial. Lors des entretiens, les informants qui ont évoqué des problématiques ont cité trois cas. Nous avons choisi de les exposer pour traiter cette situation.

Il est à noter que le premier cas est lié à une très ancienne antenne, donc à des personnes plutôt expérimentées et avec un passif historique important, alors que les deux derniers cas sont des antennes très récentes, donc moins expérimentées dans le réseau SFE. Ce contraste sera intéressant pour comprendre le début de la salarisation territoriale et son évolution sur le long terme.

Premier cas : Le cas de la gestion du « local » comme une symbolique de la relation entre une antenne et un bureau salarié

Nous commençons par un bref historique de la constitution de ce bureau local salarié. Avant l'arrivée d'un salarié, tout commence avec les bénévoles de l'antenne locale qui sont très actifs et développent les activités de l'antenne. Grâce à leur réseau et leur mobilisation, ils obtiennent un local pour stocker leur matériel et se réunir. Le siège en collaboration avec eux obtient des financements pour réaliser des animations naturalistes, localement pendant la saison estivale, plusieurs années de suite. Un des bénévoles de l'antenne est salarié en CDD pour réaliser ces interventions naturalistes ponctuellement. Les fonds générés par plusieurs de ces partenariats finissent par permettre le recrutement d'un salarié permanent. Le salarié recruté n'est pas un bénévole de l'antenne. Le premier salarié s'installe dans le local des bénévoles. Plusieurs salariés se succéderont à ce poste. Le projet salarié se développe, celui-ci s'appuie de moins en moins sur les bénévoles et développe ses propres activités, trouve de nouveaux partenaires, de nouveaux réseaux qui ne sont pas forcément les partenaires et les réseaux historiques de l'antenne. Ces relations partenariales amènent même le bureau salarié à changer de local auprès d'un nouveau partenaire, qui fait débat au sein des bénévoles de l'antenne à la fois sur son emplacement géographique et sur le sens et l'identité de ce partenaire. L'espace proposé dans ce nouvel endroit pour le salarié est moins spacieux, et les bénévoles n'ont pas de lieu pour stocker leur matériel. Le salarié leur propose de mettre une malle à disposition. Les bénévoles se retrouvent donc sans local, et à stocker le matériel chez eux comme à leurs débuts.

Deuxième cas : Le cas de la salarisation d'un responsable d'une antenne

L'antenne locale basée sur une île est assez fragile. Un projet financé naît d'une crise sanitaire et environnementale très médiatique et très conflictuelle : les attaques de requins sur les

pratiquants d'activités nautiques. L'association procède à un recrutement pour conduire ce projet, et c'est un des responsables de l'antenne qui est recruté. L'autre responsable apprendra sa salarisation de manière informelle lors du déplacement d'un salarié du siège à l'occasion d'un dîner, au moment du paiement de la note. La cohabitation tente de se constituer entre le responsable de l'antenne, restant seul, et le salarié du bureau local, à un moment où l'antenne accueille aussi une personne en service civique²²⁰. La communication ainsi que la coordination des deux entités locales restent assez difficile, malgré le fait que les deux personnes étaient précédemment impliquées ensemble au sein de l'antenne locale. Le projet financé ne dure que quelques mois, il contribue à faire connaître SFE localement, en particulier vis-à-vis des institutions. Puis le contrat salarié s'arrête ainsi que la mission de volontariat comme cela était prévu. L'antenne reste donc seule à représenter SFE localement et reprend seule le fil des activités. La vie de l'antenne reste précaire et l'investissement du responsable, précédemment salarié, devient très irrégulier.

Troisième cas : La gestion des outils de communication, ici un Facebook, révélateur du rapport bureau local-antenne locale

Dans ce cas, l'antenne et le bureau local ont été créés au même moment. La salariée du bureau a une mission assignée par le siège pour développer le lobbying de niveau national et européen. Elle n'a pas la responsabilité de développer des projets locaux, elle n'a donc pas d'ambition territoriale. Ainsi est-elle amenée, dans le cadre de sa mission, à rencontrer des partenaires plutôt d'ordre national ou européen. La cohabitation de la salariée du bureau et de l'antenne se passe très bien. L'antenne locale s'est intitulée Antenne « Ville » et a créé des outils de communication avec ce même nom dont un Facebook Surfrider « Ville ».

Un problème, suscitant un conflit, survient quand un salarié du siège crée sans consulter l'antenne locale, et sans l'en informer non plus un Facebook Surfrider « Région » où est basée cette ville. En effet, le siège a l'intention de développer un projet qu'il va piloter directement sur ce territoire. Le responsable de l'antenne l'apprend quand la personne en service civique, en charge de coordonner ce projet du siège, sollicite l'antenne pour qu'ils relaient l'information de ce lancement sur leur Facebook d'antenne « Ville ».

Le bénévole de l'antenne estimant la démarche peu pertinente, sur le fond en matière de stratégie de communication, et très peu élégante sur la forme, engage la conversation avec le

²²⁰ La présence d'un volontaire dans cette antenne a été étudiée dans la situation n°3.

salarié du siège. Ce dernier refuse tout argument, et au passage, dévalorise l'action de l'antenne en précisant que lui fera « 2000 like » quand l'antenne en fera « 1000 » et que « c'est comme ça ! ». Ce problème date de début 2015 : fin 2015, il n'a toujours pas été réglé, l'antenne « Ville » a près de 1400 like et le Facebook Surfrider « Région » près de 300...

Analyse de la situation n°17

Premier cas : Le cas de la gestion du « local » comme une symbolique de la relation entre une antenne et un bureau salarié

La personne salariée, qui a eu à gérer le changement de local, évoque son parcours depuis son recrutement sur ce bureau local.

SO (I9) : Bon après j'ai assez mal vécu le fait de par ma salarisation de les lâcher d'un coup. [...] J'avais plus le temps, c'était vraiment une surcharge. Quand t'es surchargée de boulot tu t'occupes de l'urgence et du coup les questions minoritaires... Je ne dis pas que c'est minoritaire, mais tu vas sur les enjeux financiers en priorité. J'ai assez mal pour eux.

CT : Dans tes missions tu n'as pas de temps dédié aux bénévoles ?

SO (I9) : Dans mes missions on ne m'en a jamais parlé. C'est moi qui me le suis donné. [...]

La personne salariée était au préalable de son recrutement en service civique au sein du bureau salarié, et avait une partie de sa mission dédiée à l'accompagnement des bénévoles. On comprend que sa mission salariée la cantonne à des activités qui ne lui laissent pas le temps de travailler avec les bénévoles, malgré le fait qu'il semble que ce soit quelque chose qu'elle apprécie, et qui soit important pour elle.

Le bénévole dans son propos ci-après confirme très clairement cette analyse.

BO (I26) : [...] On a accueilli un salarié et après ils ont leurs contraintes de financeurs, leurs projets,... le dernier local pour nous n'est pas un lieu de rencontre. Donc peut être que c'est bien pour un salarié mais ce n'est pas pratique pour nous. Donc on est repartis à faire les réunions chez nous, à stocker le matos par ci par là. Mathias (SO du siège) est parti, Stéphanie (SO bureau local) part en septembre. Ça va nous retomber dessus. Il n'y a pas de continuité dans l'action salariée. On ne connaît pas les projets. Les gens sont en attente,... vous avez contacté Surfrider. Unicité c'est nous qui l'avons envoyé au siège, je n'ai pas de retour et ça avait été pris en charge par les salariés. Le lien est entretenu par mail mais pas physiquement.

Les bénévoles par leur travail créent la condition de l'obtention d'un local puis d'une salarisation locale. Ils accueillent le salarié, puis celui-ci, d'une certaine manière, s'émancipe des bénévoles et développe ses projets, même s'ils peuvent être dans certains cas au détriment des bénévoles. Ce dernier point se matérialisera dans le changement de local, comme on peut le voir dans les propos ci-après.

SO (I9) : [...] Le salarié s'est greffé sur les antennes. Et je ne savais pas ce qui avait été à eux et à nous. Il aurait fallu s'organiser avant. Je me suis organisée un mois à l'avance pour savoir ce qui était à jeter, ce qu'il fallait garder... mais ils [les bénévoles] étaient pas dispo. Et puis c'est moi qui ai trié. Et puis j'ai eu le sentiment qu'ils avaient plus de local, un peu comme si on les avait mis dehors. Du coup je leur ai installé une malle dans le nouveau bureau pour avoir du matos. Je trouvais dommage de les laisser comme ça. Donc je tenais aussi à leur conserver un endroit à eux.

CT : Pourquoi ils n'ont pas gardé leur ancien local ?

SO (I9) : Je ne sais pas, ils ont suivi le mouvement. Y avait deux trois contestataires, mais les autres trouvaient le lieu top. C'était problématique pour trois quatre personnes.

BO (I26) : [...] Ensuite je voulais dire vous avez eu le local ici pour les salariés payés par l'antenne. Et maintenant que le siège est parti dans ce nouveau bureau on a plus de local pour mettre notre matos.

CT : Pourquoi n'avez-vous pas gardé votre local ?

BO (I26) : Mais parce qu'on nous a pas consultés ! Du coup pourquoi le choix de cet endroit, ce n'est pas les mêmes réseaux qu'on avait avant. Et même dans le fonctionnement interne, y a vachement moins de connivence entre salarié et bénévole. Le deal c'était que le salarié soit là au moins une fois par semaine. Il nous a dit les réunions le soir ça rentre pas dans mon contrat.

On comprend que le salarié a « profité » du bureau des bénévoles. Quand il s'agit de déménager, il le fait selon ses propres intérêts, et tant pis si les bénévoles se retrouvent sans lieu de stockage. Dans ce cas, on perçoit l'approche très opportuniste du salarié alors même qu'il est très attaché aux bénévoles.

Les échanges ci-après sont clairs : le sentiment d'instrumentalisation est fort pour les bénévoles, et clairement perçu du salarié, qui, bien qu'il le regrette, s'engage quand même dans les démarches qui génèrent ce sentiment.

SO (I9) : [...] Le seul point qui me chagrine aujourd'hui comme on était toujours en lien, si tu veux on porte nos événements, on a une force de frappe qu'ils n'ont pas. J'ai l'impression qu'on ne les consulte pas assez tôt. Pour les inclure assez tôt. J'ai l'impression qu'on les utilise parce que ça nous arrangeait bien, on avait besoin de bras. Ça m'embêtait. Je me sens en porte à faux, parce qu'on va les solliciter au dernier moment, tu vois pour le concert, ça va être très compliqué. [...]

BO (I26) : [...] Le salarié le vendredi soir il est plus dispo. Même eux [il fait référence à des journalistes] ils font appel aux bénévoles parce qu'ils sont dispo. On arrivait à des trucs... Les salariés du bureau ils montaient des projets et comme ils n'avaient pas le temps, ils nous appelaient pour dire « ouais on s'est engagé, il faudrait y aller. On peut pas, on a un mariage,... j'ai trop de récup... ». Et nous c'est nos réseaux ils nous connaissent. Les salariés connaissent les décideurs et nous la population ! Et nous on se retrouve à agir sur un projet, que le salarié assume pas, pour financer son poste. Et à l'inverse quand nous on a besoin ils ne sont pas dispo, à la seconde et te répondent dans 6 mois. Y a un biais fort.

Dans ce cas, l'instrumentalisation des bénévoles nous semble être induite par la « logique gestionnaire » où la pression financière est telle qu'elle conditionne les comportements des salariés, justifiant des comportements peu loyaux au prétexte de trouver et pérenniser des financements qui, les bénévoles l'ont bien compris, permettent de payer le salaire du salarié. D'ailleurs, la salariée, en parlant des bénévoles, le dit dès ses tout premiers propos « *Quand t'es surchargée de boulot tu t'occupes de l'urgence et du coup les questions minoritaires... Je ne dis pas que c'est minoritaire, mais tu vas sur les enjeux financiers en priorité.* ».

L'affirmation de ce point de vue s'appuie par ailleurs sur la répartition des rôles assez claire entre les parties prenantes internes notamment comme décrit ci-après. Ce n'est donc pas cette dimension qui est en jeu dans le rapport instrumentalisé évoqué plus haut.

SO (I9) : Il n'y a plus d'ambiguïté pour savoir ce qui est du bureau ce qui est de l'antenne. Ça a bien évolué dans ce sens-là. C'est clair la mission bureau antenne. Là où l'ambiguïté se crée c'est que je reçois encore des mails destinés à l'antenne. Ils confondent les boîtes mails. [...] L'amalgame est fait par les gens de l'extérieur [entre le bureau et l'antenne]. Notamment sur les Facebook, il aurait fallu faire une différence, Facebook antenne Facebook bureau. La problématique quand tu as un bureau et une antenne dans la même ville... toutes les nouvelles personnes à qui on va s'adresser, t'es obligé d'expliquer le fonctionnement entre bureau antenne parce que c'est le chaos dans la tête des gens. Les missions, l'historique,... même quand t'as fini y en a qui comprennent toujours pas. Peut-être qu'y a une com à faire sur les Facebook dans les « à propos » par exemple ce peut être mentionné.

Ainsi, la répartition des rôles semble claire entre les entités en interne mais pas vers l'externe. Il est important de souligner ce point, car il sera aussi rencontré dans le troisième cas. En effet, les outils de communication web de SFE sur un même territoire sont différents pour chaque entité bénévoles et salariés. Cela peut générer de la confusion pour le public.

Deuxième cas : Le cas de la salarisation d'un responsable d'une antenne

Un salarié du siège résume le cas de cette antenne avec la salarisation d'un responsable et, au même moment, la présence d'une personne en service civique dans l'antenne. On est dans un

cas très particulier, car il s'agit d'une petite antenne, et cette situation permet de voir le début des effets de la salarisation, et les questions que cela suscite à son amorce pour les bénévoles et leurs rôles respectifs.

SO (I7) : [...] Se rajoute Sylvain (SO local), salarié de temps en temps, bénévole de temps en temps. Emilie (SC local) elle ne comprend pas. Il ne trouve pas sa place [Sylvain (SO local)]. Il n'a pas toujours répondu de façon très cordiale avec Emilie (SC local). Normalement je suis en copie de tout, et là quand il avait des choses désagréables il m'enlevait des mails mais Emilie (SC local) qui répondait me mettait en copie et ainsi de suite. Je lui ai dit que ce n'était pas une façon de faire. Déjà normalement y a un local pour accueillir un service civique. Comme ils ont le même profil, Sylvain (SO local) a un peu peur qu'elle lui pique sa place. C'est un peu la compét. Lui il ne lui dit pas tout parce qu'il a peur qu'elle lui pique sa place. Y a Boris (BO local) qui tempère un peu.

On note dès le départ un problème de communication interne, l'un des responsables de l'antenne ne sait pas qu'un de ses membres est devenu salarié.

BO (I25) : [...] Pour te dire j'ai su que Sylvain (SO local) était embauché à un repas quand Laurent (SO siège) est venu ici, où Sylvain (SO local) a dit bon pour le repas moi c'est sur mes frais parce que je suis salarié mais toi... Quand on embauche quelqu'un sur un territoire ça mérite d'informer tous les membres actifs, les adhérents,...

Le bénévole de l'antenne évoque l'articulation entre le siège, l'antenne locale et le salarié local. Il fait notamment ressortir la nécessité pour lui qu'il y ait une coordination locale entre l'antenne locale et le salarié local. Il pointe le fait que, sans une implication de l'antenne locale, le seul pilotage du salarié par le siège pose des problèmes de coordination des projets, des actions et de la communication en interne et vers l'externe.

BO (I25) : [...] Y a pas de honte à avoir un salarié, on peut même être fier. Vous voyez ce que fait Surfrider sur notre île, on embauche carrément quelqu'un. Après c'est particulier. On embauche le responsable de l'antenne et son supérieur hiérarchique c'est Laurent (SO siège) et sur place y a personne. La prochaine fois il faut prévoir quelqu'un dans les réunions entre le supérieur hiérarchique et un responsable local pour faire l'encadrement du salarié en commun. Bon tout l'administratif c'est le siège mais pour l'organisation il faut la courroie de transmission avec le terrain. C'est ce qui manquait, je n'avais pas de prise, puisque je ne suis pas cadre. Mais si la personne a la capacité d'encadrer.

Le bénévole de l'antenne explique comment, pour lui, l'arrivée d'un salarié booste particulièrement la reconnaissance institutionnelle. En revanche, dans le cas d'un contrat à durée déterminée, il insiste sur la gestion de fin de contrat à avoir vis-à-vis de l'antenne, mais surtout vis-à-vis des institutions avec qui le salarié a particulièrement développé des relations.

BO (I25) : Ça nous fait connaître institutionnellement. Alors maintenant ils nous ont étiquetés partenaire potentiel. C'est essentiellement ça. C'est le cas pour les universités aussi. Là encore c'est le problème de com. Sylvain (SO local), quand son contrat s'arrête que ça fasse partie de ses missions, le contrat s'arrête, on a l'intention de reprendre ou pas à destination de tous ceux avec qui on travaille et notre communauté. Y a une asso, qui attendait, ils ne savaient pas que c'était arrêter le projet. Une fois le contrat terminé, il faut garder le lien. Expliquer la fin du contrat et l'avenir aux institutions, aux bénévoles, aux adhérents aussi.

Au début, l'arrivée du salarié ne crée pas de situation de concurrence avec l'antenne bénévole. Le responsable de l'antenne évoque davantage la difficulté que la perte d'un bénévole actif a générée au sein de l'antenne.

BO (I25) : « Organisationnellement » ça nuit. C'est de notre faute, on n'a pas trouvé un autre responsable d'antenne. Y avait la crise requin, c'est bien au siège de l'avoir fait, mais ça nuit à l'antenne, on a perdu un membre actif important. Il avait plus de temps à donner à l'antenne. Et on perdait un rouage. Je pense que la règle est bonne de demander à la personne de ne pas être les deux.

Dans ce cas, on peut voir plusieurs points pertinents par rapport à notre question de recherche à la genèse de la salarisation en local.

Au préalable, il faut souligner que le cas de la salarisation d'un bénévole d'une antenne reste assez exceptionnel dans l'historique de la salarisation de SFE. En effet, SFE a toujours privilégié de garder les bénévoles au sein des antennes, et donc de recruter des personnes externes au réseau. Aussi, nous ne nous attacherons pas spécifiquement à cette dimension, même s'il est nécessaire de l'intégrer dans l'analyse pour bien comprendre les enjeux de ce cas dans la relation antenne bureau.

Si la salarisation a ici fragilisé l'antenne dans sa constitution interne, on perçoit qu'elle a boosté sa notoriété localement et ses relations avec les acteurs locaux. On peut voir que, comme dans le premier cas, **l'arrivée d'un salarié favorise la reconnaissance des institutions** et le développement de nouveaux projets en lien avec les financements de ces partenaires.

La question du lien entre l'antenne locale et le salarié local se pose dès le début, et notamment du fait de ces nouveaux projets. En creux, c'est la question des rôles et des places de ces entités locales qui est posée ici. De fait, **la coordination entre les entités locales se pose de manière assez prégnante dès le début de la salarisation locale.**

La question de la circulation de l'information entre les deux entités est aussi un point de préoccupation important des bénévoles de l'antenne. On perçoit que, **avec l'apparition d'un salarié, l'asymétrie d'information²²¹ s'accélère.**

La gestion de fin de contrat se pose aussi avec la question de la gestion des activités et relations développée par le salarié. Dans le cas de fin de contrat salarié, c'est l'entité bénévole qui à nouveau incarne seule SFE et se retrouve un interlocuteur de ces acteurs institutionnels. **La fin de la salarisation locale laisse l'antenne dans un environnement de travail modifié (réseau, projet) pas toujours adapté à sa réalité bénévole.**

²²¹ Il s'agit d'asymétrie d'information au sens de Akerlof (1970).

Troisième cas : La gestion des outils de communication, ici un Facebook, révélateur du rapport bureau local-antenne locale

Le bénévole de l'antenne a de bonnes relations avec la salariée du siège, qui est basée en local, mais avec un mandat national et européen. La relation conflictuelle qu'il aura, sera liée à un projet du siège, qui a une vocation territoriale sur son territoire d'intervention.

BO (I24) : La seule brèche que j'ai expérimentée c'est entre la coordination du siège versus la réalité locale. C'était sur la com réseaux sociaux campus. En gros on travaille beaucoup sur Facebook parce que c'est réactif, tout le monde est dessus ici, c'est vraiment bien. On a notre page Facebook, Antenne locale « Ville ». Et on a vu arriver la page Facebook SFE « Région ».

BO (I24) : [...] C'est un service civique de Surfrider qui nous en a parlé pour qu'on relaie sur notre Facebook, car campus allait communiquer. [...]

On peut voir ici que le salarié en charge de développer le projet n'a pas pris la peine d'informer l'antenne locale du projet, encore moins de l'impliquer dans son développement, et ne le sollicite que parce qu'il a besoin que l'antenne relaie l'information. C'est doublement dommageable pour les bénévoles. Tout d'abord cela est perçu par les bénévoles comme un manque implicite de reconnaissance de leur travail. Et ensuite, l'exploitation par le salarié de ce qu'ils ont construit (ici leur capacité de communication locale) est perçue comme une potentielle instrumentalisation de leur travail.

Le bénévole ne désapprouve pas le projet sur le fond, au contraire, mais plutôt sur la forme, et son articulation avec celui de l'antenne. Il souhaite trouver un compromis.

BO (I24) : [...] La page qui a débarqué SFE « Région », donc quid de notre Facebook on devient « Région »... ? Les gens nous voient sur un événement, s'ils voient ensuite sur internet SFE « Ville » ou SFE « Région », ils se disent je vais aller au plus gros. [...]

BO (I24) : En termes de notoriété je trouvais contreproductif. Et ce truc nuit au développement de notre notoriété. Alors que j'adore le projet de campus, je suis très attiré par les actions d'éducation, ... J'ai eu quelqu'un que je ne citerai pas, il m'a dit, un, qu'on n'avait pas les mêmes cibles, deux, pas les mêmes actions et trois, y a de la place pour deux dans cette ville. Je lui demande ses cibles. Il me dit qu'il cible les élus, les entreprises, les écoles ... donc les mêmes que nous !

On voit ici que la question de la concurrence est nette, car les interlocuteurs sont les mêmes.

BO (I24) : Moi, j'ai clairement entendu « moi je suis le siège, vous êtes une antenne, nous le Facebook on aura 2000 like vous en aurez 1000 et voilà. Ecoute, on n'est pas d'accord donc on en reste là ».

On voit que le salarié, en plus de ne pas informer l'antenne et de ne pas l'associer à la démarche, dévalorise le travail des bénévoles.

CT : Quelle était ta proposition ?

BO (I24) : Au moins intégrer campus dans le titre. Campus je trouve super. Dans notre laïus y a [le terme] antenne locale, voilà juste clarifier.

CT : Ce message est entendu ?

BO (I24) : La personne que j'ai au tel non. J'en ai parlé à Myriam (SO basée dans la Ville), à mon coresponsable, et j'ai été entendu par toi maintenant et Jeanne (SO du siège). Je fais passer le message, moi je ne vais pas me battre contre une vague plus grosse que moi. Après c'est vous. On essaie que ça nous parasite pas trop. On n'est pas en compet. Y a assez de place pour tout le monde. J'ai un peu senti un complexe, il voulait un relais de communication local ici dans la « Ville ». Et peut-être que l'antenne n'est pas le relais approprié dans cette « Ville ». Ce qui est totalement faux pour moi ici. Pour chaque event on récupère les fichiers adhérents... Je trouve qu'on est ensemble ce n'est pas Surfrider « Ville » qui existe c'est Surfrider.

La proposition du bénévole semble tout à fait raisonnable et très facilement réalisable, et il paraît très étonnant qu'elle ne soit pas entendue. Le problème est survenu depuis près de six

mois sans qu'une solution n'ait été trouvée. Tout porte à croire que ce problème est un souci tout à fait mineur pour le siège. Ce problème reste néanmoins un révélateur de ces relations sur le terrain entre différentes entités, que le siège serait censé réguler. Pour aller plus loin, non seulement le siège semble peu disponible pour les réguler, mais il est surtout à l'origine de ces situations. C'est en effet son attitude « d'arriver en terrain conquis » sur les territoires où SFE est déjà présente via ses émanations bénévoles qui les créent.

On perçoit plusieurs points dans ce cas : tout d'abord, la tension née de la relation entre l'antenne locale et le salarié en charge de développer un projet localement. Dans ce cas une relation de concurrence ou de compétition apparaît car il y a un enjeu de territoire, de notoriété et d'acteurs. Alors que la relation avec le salarié du siège basé localement en charge de projets nationaux et européen se passe bien. Certes, cela peut aussi être lié à des relations interpersonnelles au-delà des statuts. Néanmoins on pourra constater qu'il y a certains points communs à ces trois cas, qui semblent plutôt propres à la situation que nous cherchons à étudier ici, entre antenne locale et bureau local.

Autre cas non traité en profondeur, mais qui, tel qu'il est évoqué par le salarié du siège, remet en perspective les trois autres

Par ailleurs, dans les relations antennes locales-bureau local, il y a un autre cas que l'on peut intégrer, où les relations de concurrence n'existent pas ou très faiblement. Dans ce cas, le salarié du bureau conçoit dès le départ l'intégralité de son activité en incluant les bénévoles. Il faut noter dans ce cas, que ces antennes bénévoles sont moins autonomes et plus dépendantes du salarié.

SO (I7) : Par exemple le cas dans le nord. Camille (SO du bureau local) est aussi obligée de travailler avec les bénévoles pour faire vivre le bureau. Bon y a que deux antennes aussi c'est plus facile. Tous ses projets elle les pense à la base « bénévole ». Ça crée une bonne dynamique avec les antennes. Après peut être les antennes amènent moins de projets, elles suivent davantage Camille. Elles sont moins autonomes.

CT : Si le salarié part, elles restent ?

SO (I7) : C'est des jeunes ils ont besoin d'être accompagnés sur tout. Chaque projet c'est une validation. Ils sont un peu maternés par rapport aux autres.

Synthèse de l'analyse

A travers ces trois cas bien spécifiques, on peut retenir plusieurs choses de cette situation sur la question de la relation bureau local-antenne locale.

Tout d'abord, les points positifs de la salarisation, s'ils sont peu évoqués dans ces trois cas, sont néanmoins bien présents à travers les différents témoignages recueillis. On peut en particulier retenir trois aspects qui sont essentiels pour les bénévoles.

Premièrement, les bénévoles bénéficient de la reconnaissance institutionnelle développée par l'arrivée du salarié (notoriété locale, nouveaux publics, nouveaux réseaux, etc.). C'est un point important source de motivation.

Deuxièmement, ils bénéficient de nouveaux moyens (matériels, locaux, etc.) qui sont notamment amenés par le salarié (un lieu, des outils bureautiques, etc.). Ces facilitations très pratiques et opérationnelles sont importantes pour les bénévoles.

Troisièmement, ils bénéficient d'une ressource humaine « potentiellement » disponible aux heures ouvrables, et des compétences techniques de cette ressource. Lorsque la relation se passe bien, cette relation de proximité est très appréciée, et extrêmement valorisée des bénévoles.

Cette situation induit également des points négatifs de la salarisation locale tels qu'ils sont perçus par les bénévoles. Nous avons identifié six aspects problématiques pour les bénévoles :

La salarisation fait naître la question du partage, de la circulation et du pilotage de l'information sur le territoire. Notamment, elle génère une importante asymétrie d'information plutôt au détriment des bénévoles.

Le salarié peut prendre le leadership sur les projets et les réseaux des bénévoles, par opportunisme ou factuellement, de par sa disponibilité, ses compétences ou la reconnaissance locale institutionnelle dont il dispose statutairement.

L'apparition d'un nouvel acteur sur un territoire fait naître la question de la définition des rôles et places de ces deux entités, ayant toutes deux vocation à représenter SFE sur ce territoire. Tant qu'elle n'est pas clarifiée et formalisée, cette définition des rôles peut générer de la confusion et faire naître des situations conflictuelles.

Sans parler de collaboration, le manque de coordination entre ces deux entités peut générer des situations contre-productives susceptibles de nuire à SFE, en interne en faisant naître du conflit, ou en externe, en générant de la confusion vis-à-vis de ces partenaires.

La salarisation s'accompagne d'une pression financière qui peut aller jusqu'à l'instrumentalisation, consciente ou non, des bénévoles pour servir les objectifs poursuivis par le salarié, qui ne sont pas toujours ceux poursuivis par les bénévoles (choix du local, émergence d'un projet plutôt qu'un autre, etc.).

Enfin, dans le cas où la salarisation se termine, elle est susceptible, selon les cas, de déstabiliser l'antenne en place, qui se retrouve dans la position de gérer un environnement de travail qui dépasse sa seule capacité d'intervention ou qui ne lui est pas familier (compétence, acteur impliqué, etc.).

Il nous semble, au vu de cette analyse générale entre relation antenne locale et bureau local, que tout se passe en territoire comme s'il y avait une déconnexion entre une logique salariée et une logique bénévole. Ces deux logiques cohabitent sur le territoire avec une faible coordination ou régulation de la part du siège. Avec toutefois, une attention accrue de ce dernier sur la recherche de fonds qui, implicitement, priorise l'accompagnement des salariés locaux et des levées de fonds qui vont avec. Implicitement, car dans tous les documents officiels et les discours, l'activité des bénévoles, la reconnaissance de la capacité d'intervention de SFE en local grâce au travail des bénévoles, etc., est mise en avant, mais factuellement les comportements divergent sur cette posture pour répondre à des pressions financières en priorité. On peut noter dans le dernier plan stratégique 2015-2017²²² notamment que l'ambition de SFE est de renforcer l'accompagnement des antennes bénévoles d'un côté, et des bureaux territoriaux de l'autre. Il n'est pas inscrit dans ces priorités l'articulation des deux, sans même parler d'un développement conjoint.

Conclusion de la situation n°17

Sur cette situation on peut retenir que deux logiques cohabitent en territoire sans réelle coordination de la part du siège : une liée aux bénévoles, et l'autre liée aux salariés. Au-delà de la reconnaissance institutionnelle qu'elle génère, la salarisation induit ici une pression sur les

²²² On peut retrouver ces éléments dans le plan stratégique 2015 2017 p40 et p42. Ce document est présenté en annexe n°6.

projets à conduire et leurs financements. Cette « logique gestionnaire » peut amener le salarié à adopter une attitude opportuniste vis-à-vis des bénévoles.

Le développement de l'activité de SFE sur un territoire et la reconnaissance institutionnelle générée par l'arrivée d'un salarié sont source de sens pour les bénévoles. La relation de proximité et physique avec le salarié est aussi un aspect très positif pour les bénévoles, ainsi que les moyens que le salarié peut mettre à disposition de l'antenne (local, etc.).

Nous avons identifié cinq points problématiques pour les bénévoles lors de la présence d'un salarié en local avec un objectif territorial. La répartition des rôles, et leur formalisation entre bénévoles et salariés sur le terrain avec un objectif territorial, peut s'avérer difficile, et produire des situations conflictuelles pouvant aller jusqu'à des situations de concurrence (Facebook, local, etc). Il y a un manque d'échange d'information et de coordination entre l'antenne locale et le bureau local. Force est de constater que les bénévoles ne sont pas associés à l'ambition portée par SFE à travers le bureau local sur un territoire. Les situations particulières d'arrivée d'un salarié, ou de départ d'un salarié, sont des moments particulièrement critiques pour les bénévoles, de surcroît avec un faible support du siège. Enfin, et ce point nous semble exacerber tous les autres, le salarié a une pression telle sur les projets à conduire et leurs financements qu'il peut au mieux négliger les bénévoles, et au pire les instrumentaliser lorsqu'il en a besoin.

Préconisations de la situation n°17

Au vu de cette analyse, il nous semble particulièrement important que le siège veille à ce que les bénévoles soient inclus dans le projet territorial. A partir du moment où deux émanations de l'association existent sur un même territoire avec un objectif en rapport avec ce territoire, il est absolument essentiel d'en clarifier et d'en formaliser les rôles. Ce point est essentiel en interne et en externe. Notamment, il nous semble important d'adapter les outils de communication tels que les Facebook, site web etc. (appellation, statut, etc.) en fonction de cette répartition des rôles. Enfin, du temps salarié doit être affecté à la coordination locale entre salarié et bénévole, et faire le lien avec le siège.

Tableau 52 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°17

Synthèse situation n°17	
Effets positifs et négatifs sur l'action bénévole	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des rôles confuse entre BO et SO - Les BO ne sont pas associés à l'ambition du territoire - Manque d'échange d'information et de collaboration - Génère concurrence (Facebook, local, etc.) - Adaptation à l'arrivée et au départ du salarié difficile et faible support du siège + Bénéficie reconnaissance institutionnelle locale + Avantages matériels (local, bureautique, etc.) + Avantages de la ressource humaine (si disponible : heures ouvrables et compétences) 	<p>Le siège doit veiller à ce que les bénévoles soient inclus dans le projet territorial</p> <p>Clarifier les rôles des différentes entités en territoire</p> <p>Adapter des outils de communication externes (appellation et différents rôles)</p> <p>Du temps salarié doit être affecté à la coordination locale (BO / SO)</p>

Conclusion Chapitre 7

L'ensemble de ce matériau empirique nous a permis, pour chaque situation significative, mettant en scène un évènement d'institutionnalisation, de « professionnalisation » ou de « logique gestionnaire », de dégager des effets positifs et négatifs pour l'action bénévole. Nous avons formalisé pour chacune de ces situations des préconisations primaires spécifiques afin de limiter les effets négatifs et favoriser les effets positifs. Une des forces de ce travail est bien de caractériser et spécifier les effets de la professionnalisation sur l'action bénévole, dans le cadre particulier de ces situations.

Cette vision de notre objet de recherche à l'échelle de la situation est le cœur de notre matériau empirique. Ce matériau a sa cohérence sur cette unité d'analyse qu'est la situation, et il nous a permis d'avoir des résultats primaires. Le chapitre suivant nous permettra d'approfondir ce premier niveau de résultat pour atteindre un niveau d'abstraction supérieur. Nous allons pour cela procéder à une analyse croisée des situations.

Chapitre 8. Analyse croisée des situations

Introduction du chapitre 8

Nous allons, dans ce chapitre, procéder à l'analyse croisée des situations. L'objectif ici est de prendre un pas de recul pour procéder à une abstraction plus importante des résultats primaires que nous avons obtenus²²³. Guigo (1994) préconise une appréhension globale, afin de ne pas omettre une dimension explicative importante du phénomène étudié. Il s'agit pour nous dans ce cas de mettre en regard l'ensemble des situations significatives, et d'en présenter une « reconstruction articulée », guidée par une pensée scientifique. En ce sens, nous nous appuyons sur l'approche de Girin (1981) qui propose, au lieu de multiplier les variables dans une représentation de plus en plus complexe, de multiplier les représentations simplifiées, pour mieux cerner l'objet étudié. C'est précisément sur cette logique que s'appuie la construction des résultats intermédiaires, produite dans ce chapitre avec une analyse croisée²²⁴.

Nous procéderons en deux temps. Un premier travail fait une analyse croisée de l'étude du sens autour de ces enjeux de professionnalisation et de son impact sur l'action bénévole. Au vu de l'ensemble des résultats, il s'agira de voir les enseignements que l'on peut tirer sur les spécificités qui se jouent au sein de notre cas d'étude. Nous remarquerons que certains sujets, certains aspects propres à la professionnalisation, se retrouvent dans plusieurs situations abordées sous un angle différent. Nous dresserons donc une description et une analyse de ces sujets.

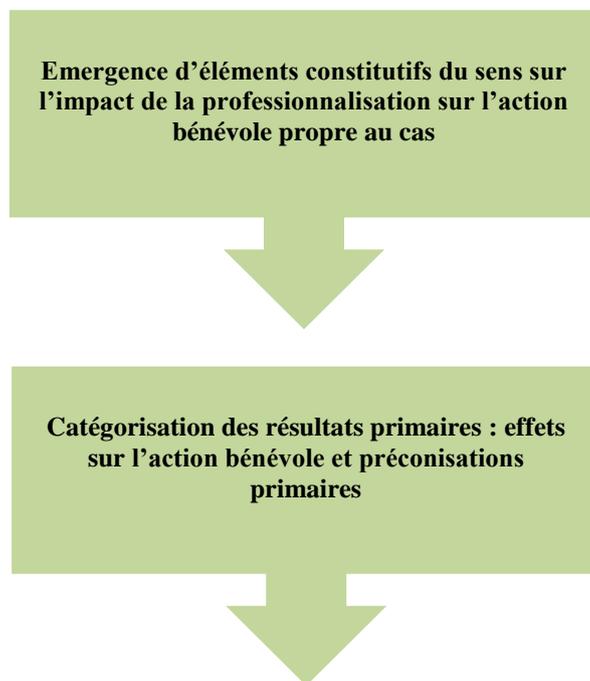
Un second travail consistera à faire une analyse croisée plus systématique sur l'ensemble des résultats primaires obtenus. Nous procéderons à une condensation et une catégorisation des résultats primaires, en vue de produire une analyse de l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole au sein de SFE d'une part, et de proposer des préconisations fondamentales

²²³ Les résultats primaires figurent au chapitre 5 sur la chronologie de la professionnalisation du cas et au chapitre 7 à la fin de l'analyse de chaque situation.

²²⁴ La méthodologie de l'analyse croisée est explicitée p 257.

d'autre part. L'analyse sur le sens préalablement établie doit nous permettre de hiérarchiser les préconisations fondamentales spécifiquement pour le cas.

Figure 28 : Logique d'articulation du chapitre 8.



I. Faire émerger des éléments constitutifs du sens de l'action bénévole pour produire des résultats intermédiaires

Nous nous proposons dans cette section de nuancer les préconisations réalisées pour chaque situation individuellement, en comparant certaines situations entre elles qui se rapportent à des thèmes communs. En effet, chaque situation a son explication propre, elle est liée à un contexte, aux personnes impliquées, aux relations entre ces personnes. Néanmoins, certaines situations permettent de mettre en perspective certaines dimensions communes, qui sont abordées sous un angle différent. Cette approche nous permet d'avoir une phase d'interprétation plus générale sur le sens de ces thèmes propres au cas. Comme le dit Chanlat (2005), les méthodes ethnographiques permettent de partir de l'idée que toute culture est un univers social chargé de sens. « [...] elles peuvent permettre de voir comment les éléments symboliques et les éléments matériels sont liés, font sens ou problème pour les acteurs dans leurs univers de travail observés (Sainsaulieu, 1977) ». Il insiste sur le fait que l'immersion du chercheur lui donne accès à un sens que la distance ne permet pas. « En s'immergeant dans le collectif étudié, il fait ainsi découvrir à ceux qui sont loin de l'action, les ressorts, les contraintes et les processus qui sont en jeu dans le réel de l'action quotidienne ». C'est bien cet atout que nous souhaitons exploiter ici à travers notre double expérience : de chercheur, avec notre bagage théorique, le travail d'abstraction mais aussi la rencontre des acteurs dans ce contexte relationnel spécifique ; et de praticien, avec l'accès à la culture, l'histoire et les codes du cas.

Nous avons identifié ainsi quatre sujets qui étaient abordés sous des angles différents dans plusieurs situations : le rôle des bénévoles au sein de « l'institution SFE » ; la difficile professionnalisation de la gouvernance ; la juste proximité entre salarié et bénévole ; et enfin le malaise des bénévoles « hors France ».

Nous avons aussi identifié deux thèmes comme des sujets particulièrement récurrents de préoccupation pour les bénévoles, qui nous semblent éclairants pour notre question de recherche. Nous nous proposons de les étudier à la fin de cette section : il s'agit du rapport au temps et du sentiment communautaire.

1) Le rôle des bénévoles au sein de « l'institution SFE » (S1, S9, S8, S17, S14, S12)

Nous nous proposons ici de revenir sur le rôle et la place des bénévoles opérationnels, particulièrement dans un projet associatif fortement institutionnalisé. Plusieurs situations nous ont permis d'étudier la contribution des bénévoles dans le projet associatif de SFE, de 2004 à 2015. Un point nous semble saillant dans l'étude de ces situations. En effet, dans l'étude de la situation n°1 (arrêt des « Pavillons Noirs »), nous avons montré que les nouvelles formes de travail qui ont émergé, en lien avec la forte institutionnalisation qui a suivi l'arrêt de ce programme, n'ont pas proposé un rôle aux bénévoles dans ces nouvelles contributions²²⁵. **Ainsi il nous semble que 2004 marque une déconnexion entre les contributions de travail bénévole et les contributions de travail salarié.** Nous ne parlons pas ici des rencontres formelles organisées par le siège type ateliers régionaux ou Chapterdays mais bien des activités annuelles de SFE (projets, campagnes, programmes, etc.). La seule opération historique qui rassemble ces deux sphères de travail, à l'échelle de toute l'association, est l'opération « Initiatives Océanes » (S12). On pourra d'ailleurs noter qu'au sein des « Initiatives Océanes », le potentiel de l'opération pour les bénévoles est peu cultivé, comme si cela n'était pas ou peu un objectif de SFE. En dehors de cette opération (S12), **la rencontre entre les contributions bénévoles et salariées sont de deux ordres : soit occasionnelle et ponctuelle en fonction des sujets ; soit régulière mais localisée sur un territoire précis.** Nous regardons ci-après ces deux cas.

Dans le cas d'une rencontre occasionnelle et ponctuelle, comme S9 et S8, la sollicitation part des bénévoles et « force » les salariés à réagir. Dans ces deux cas, l'expérience est positive, particulièrement parce que la proximité favorise la collaboration, accroît l'implication du siège, et la relation physique facilite les échanges qui accroît en retour l'implication, etc. Dans ces deux cas, les bénévoles sont porteurs de projets de terrain, et cette dimension est riche pour l'association. Il nous semble aussi que **les antennes locales et les bénévoles « Gardiens de la**

²²⁵ On peut prendre pour exemple la participation de l'association à des instances locales de concertation, comme la commission territoriale « littoral » de l'Agence de l'eau Adour Garonne. Ce sont les salariés qui y participent. Il n'y a pas d'échange avec les bénévoles de terrain. Le rôle de ces derniers n'est pas prévu ni pour faire remonter des informations du terrain ni pour être informés des décisions ou questionnements abordés dans ces instances.

côte » ont une contribution au projet associatif de SFE, qui a une dimension politique qui est négligée par SFE ou non prise en compte comme telle. Dans le cadre de campagnes initiées par le siège comme « Surfrider Campus tour », que nous n'avons pas étudiée dans les situations, c'est le siège qui sollicite les antennes, et le taux de participation des bénévoles à ces campagnes est assez moyen voire faible²²⁶.

Pour ce qui est de la rencontre entre la sphère bénévole et la sphère salarié régulière localisée sur un territoire précis, nous avons deux situations bien distinctes.

Pour la première sur les « projets de suivi de la qualité de l'eau » (S14), où les bénévoles sont fortement inscrits dans la division du travail, leur rôle est très clair et laisse très peu de place à l'initiative. Ils ont une relation privilégiée avec le salarié en charge du projet. Il n'y a pas de dimension politique à la contribution des bénévoles dans ce cas. Pour les salariés et les bénévoles, ces projets sont perçus extrêmement positivement. Il semble ici qu'il y ait adéquation entre le type de contribution attendue, la communication, le rôle donné au bénévole, et la formation du salarié en charge du projet.

La deuxième concerne la rencontre entre l'antenne locale et le bureau local (S17) sur un même territoire. Tel que le pratique généralement SFE, le salarié arrive sur un territoire où une antenne est déjà présente. La présence de deux émanations distinctes de SFE sur un même territoire nécessite de redéfinir le rôle et la place de chacun. Un ajustement mutuel est également nécessaire au fur et à mesure du développement de leurs projets respectifs. La coordination sur le territoire de ces deux acteurs et de leurs contributions doit être une dimension bien spécifique, et explicite, du poste salarié local. Ainsi, il semble que la situation en local soit une illustration, encore plus exacerbée qu'à l'échelle de toute l'association, de deux sphères de travail disjointes, avec de très faibles points de rencontres. Nous avons montré que la pression sur les financements en local accroît cette tendance. C'est d'ailleurs à ce niveau que l'on a pu constater les plus fortes tensions (concurrence, instrumentalisation).

En conclusion, il semble que la concomitance entre l'institutionnalisation de SFE et son importante salarisation ait entraîné la déconnexion des contributions de travail bénévole et salarié. Ces deux logiques de travail cohabitent sans réelle coordination et optimisation. Le risque pour l'association est de se couper des réalités du terrain, de favoriser des réactions opportunistes salariées ou bénévoles (divergences, conflits), et d'affaiblir les bénévoles en limitant leur émancipation au contact du projet partagé (turnover, faible capitalisation). Il nous

²²⁶ Comme cela a été présenté au Comité exécutif du 20 octobre 2015 par l'équipe en charge d'animer les bénévoles.

semble que SFE doit s'interroger sur la contribution attendue des bénévoles (exécutant vs dimension politique), la communication à adopter, le rôle donné au bénévole, l'articulation de ce rôle dans le projet associatif (participation, gouvernance), et avec les salariés (aspects managériaux et relationnels spécifiques).

Il faut aussi souligner que, malgré ce constat, l'association s'en sort très bien, et que peu de conflits émergent entre ces deux sphères de travail. Néanmoins, il nous semble que le développement de l'association sur le territoire européen et la création d'entités juridiques peuvent exacerber ce conflit latent, que le fort sentiment communautaire au sein de SFE à lui seul ne compensera pas. Ainsi, cette stabilité relative nous semble liée à la taille de la structure actuelle et la relative homogénéité des activités, avec une forte francisation des programmes conduits et des salariés en charge. De ce fait, pour ne pas générer de conflit, le développement devra à notre sens s'accompagner d'une structuration et d'une formalisation de l'articulation de ces deux contributions de travail dans le projet associatif.

Enfin, il semble que l'articulation de ces deux contributions telle qu'elle est gérée (ou peu gérée) aujourd'hui génère peu de nuisances certes, mais elle génère également peu de valeur. Il y a un potentiel sous-exploité aujourd'hui. A un moment où la situation économique des associations menace leur pérennité, cette force de travail peu coûteuse semble être un atout précieux pour les associations. **S'il est évident que le travail doit s'organiser différemment lorsque l'on implique d'importantes forces bénévoles, il conditionne aussi de repenser le modèle économique de l'association²²⁷.** Cette transformation n'est pas simple à mettre en œuvre, mais elle nous semble être un atout particulièrement fort à SFE qui refuse des bénévoles, proposant leur service, car elle n'est pas capable d'assurer aujourd'hui leur animation par des salariés. Certains bénévoles expérimentés sont eux en mesure d'assurer une forme de coordination et d'animation des nouveaux bénévoles venus.

²²⁷ Le travail avec des bénévoles a néanmoins un coût pas négligeable qui est celui de l'animation et de l'accompagnement par des salariés de cette force de travail volontaire. Les fonds que le secteur associatif lève auprès de bailleurs publics et privés sont des fonds affectés qui ne permettent pas le développement du travail bénévole. Les associations souhaitant développer ces formes de contributions volontaires doivent donc trouver des fonds « non affectés ». La principale source de fonds dans ce cas peut provenir du développement du nombre d'adhérents ou du développement du legs, etc. Ces formes de levées de fonds demandent aux associations d'avoir les compétences adaptées mais aussi la capacité d'investissement nécessaire.

2) La difficile professionnalisation de la gouvernance (S4, S5, S7)

On a pu constater lors de l'étude des situations S4, S5, S7 qu'après la très forte professionnalisation de SFE de 2008 à 2011, la question de la professionnalisation de la gouvernance de l'association se pose depuis. Cette phase a débuté en 2010 avec la dissociation de la journée des antennes (Chapterdays, S5) et de l'assemblée générale. Elle a notamment éloigné le bénévole opérationnel de l'espace politique qu'est l'assemblée générale et d'une rencontre directe avec les bénévoles dirigeants. En parallèle, se crée le comité opérationnel des antennes (COMOP de 2011 à 2013), qui propose une forme de lien indirect entre les bénévoles opérationnels et les bénévoles dirigeants, en les cantonnant au départ à travailler sur des projets opérationnels (étudié dans S7). Le comité opérationnel des antennes s'arrêtera au moment où il travaille sur un aspect plus politique, qui est le contrat qui lie le siège et les antennes, qui répartit les droits et devoirs de chacun. Néanmoins, cette initiative a été une reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif, quand bien même la dimension politique n'aura, elle, pas été reconnue formellement. Il est intéressant de voir que la professionnalisation gagne le conseil d'administration, avec la création de groupes de travail, au moment de la nomination d'un Directeur général, donc du renforcement de la direction. Les problèmes d'asymétrie d'information, entre le conseil d'administration et la direction, se renforçant, ils accentuent le besoin de professionnalisation du CA.

Les tentatives amorcées avec la dissociation de la journée des antennes et l'assemblée générale, le comité opérationnel des antennes, la création des groupes dans le CA, le renforcement de la direction, n'ont pas encore trouvé leurs formats adaptés au projet associatif actuel. **Si ces initiatives témoignent d'une forme de maturation de ces questions, on ne peut que constater leurs tâtonnements aujourd'hui. Il semble que SFE peine à s'engager sur le chemin difficile de la professionnalisation de la gouvernance.**

Par ailleurs, tout laisse à croire que dans ces situations, il n'y a pas de débat à SFE. Il semble que la vie démocratique interne de l'association soit réduite à son strict minimum.

BD (I14) : [...] Ce n'est pas un acte politique l'AG c'est un acte administratif. Il faut les intégrer à la gouvernance [il fait référence aux antennes]. L'AG ce n'est pas un truc de gouvernance.

La question de la professionnalisation de la gouvernance nous semble rejoindre le premier point évoqué à la section précédente, à savoir la définition du rôle des bénévoles, et particulièrement des antennes, dans le projet associatif actuel.

3) La juste proximité bénévole/salarié (S3bis, S17, S9, S8, S14, S13, S7, S4)

Cette question de la relation et de la proximité entre bénévoles et salariés a pu s'observer particulièrement dans les situations S3bis, S17, S9, S8, S14, S13, S7, S4.

Au vu des résultats obtenus lors de l'analyse individuelle de ces situations, nous proposons l'analyse suivante, au regard de certains points communs observés dans ces situations.

Tout d'abord, se rapportant aux situations n° 3bis, 8, et 14, nous avons pu constater qu'elles avaient en commun trois dimensions qui nous semblent particulièrement positives dans la relation de travail entre salariés et bénévoles :

- un effort dans la relation de travail est produit par le salarié à l'attention du bénévole. Le salarié (ou le volontaire dans S3bis) formalise cette attention au travers de la disponibilité, de la réactivité, par un soin spécifique qui est différencié de ce qu'il pourrait faire avec un salarié par exemple ;
- la rencontre directe, physique, est fréquente, voire individuelle (dans le sens de « privilégiée »). Cet aspect nous semble atténuer l'asymétrie dans la relation de travail. La discussion qualitative permettant dans ce cas un ajustement mutuel et une compréhension partagée des perceptions réciproques limite les situations conflictuelles et les divergences de points de vue ;
- les deux premiers points favorisent une bonne circulation de l'information régulière et qualitative.

Ensuite, les situations n°13, 4, et 7, ont trois dimensions en commun qui font écho à celles évoquées plus haut avec une dimension plus négative néanmoins :

- l'effort dans la relation de travail est attendu des bénévoles par les salariés²²⁸,
- la rencontre directe est très limitée, occasionnelle, voire exceptionnelle,
- la circulation de l'information est irrégulière ou peu qualitative (liée aux traductions, ou à la pertinence du contenu par rapport aux attentes des différentes parties).

On constate dans ce cas que les relations de travail sont source de conflits ou de frustrations. On peut remarquer que l'asymétrie de la relation de travail est non traitée et génère des nuisances limitant l'efficacité.

Les situations n°9 et n°17 nous semblent être un peu différentes de ces deux premiers ensembles.

En effet, la situation n°9 aurait pu être classée dans le deuxième ensemble, mais la pression du contexte a poussé les salariés à se mettre dans les conditions du premier ensemble. Il nous semble que la proximité géographique a majoritairement joué dans le fort sentiment positif perçu de tous dans cette situation. Cette pression a aussi favorisé l'ajustement mutuel et a limité la forte concurrence qu'il y aurait pu avoir entre une « position siège » et une « position antenne ». Le fort sentiment d'implication des deux les a poussés à travailler conjointement.

A contrario, la situation n°17 présente des sources de tensions qui proviennent de cette proximité géographique non gérée. Dans ce cas, les bénévoles et les salariés, ont des objectifs territoriaux communs censés être complémentaires dans leur exécution mais finalement peu définis, peu formalisés et très faiblement coordonnés. Ils travaillent relativement séparément. Quelle que soit la teneur conflictuelle de ces relations, sur un territoire commun entre salariés et bénévoles locaux, ces derniers saluent toujours avec force la présence salariée en local. C'est un point qu'ils valorisent systématiquement. Ainsi le lien de proximité présente toujours un atout pour eux, quand bien même il génère les problèmes d'instrumentalisation ou de concurrence que nous avons pu évoquer en S17. Ici, la proximité joue plutôt en défaveur des bénévoles. Il semble que sur le même territoire la clarification des rôles est essentielle.

Ces analyses nous amènent à formaliser trois conclusions sur la question de la proximité bénévole-salarié :

²²⁸ S13 : On attend des bénévoles qu'ils disent les rencontres de partenaires qu'ils ont prévu, et on attend qu'ils laissent la place au siège, etc. S7 : L'initiative du cluster vise à permettre aux bénévoles de travailler entre eux, on les laisse donc se « débrouiller » de cette opportunité qu'il leur ait faite. S4 : Les BD ont l'opportunité de s'impliquer davantage dans les groupes thématiques, de produire plus de travail, etc.

- **la proximité est toujours positive pour le bénévole** : géographiquement, dans l'élaboration du travail, dans la rencontre, dans la communication ;
- **l'asymétrie dans la relation de travail doit être gérée par les salariés, la proximité atténue cette asymétrie** ;
- **la proximité sur un territoire commun, géographique ou de travail (projet, une campagne), doit impérativement être encadrée et accompagnée** pour limiter les conflits, et les comportements opportunistes dans la répartition des rôles.

Cette question de la proximité conforte l'idée que l'articulation des rôles et des contributions de travail salarié et bénévole à SFE n'est pas ou peu coordonnée. Tout laisse à croire que cet aspect est laissé à la libre initiative des salariés concernés. Ainsi, l'organisation prend le risque de s'en remettre aux qualités personnelles de la personne impliquée dans la coordination des actions bénévoles-salariés, au cas par cas. La réussite de cette coordination est fonction de la compréhension, ou de l'intérêt, ou de l'affinité personnelle du salarié pour les bénévoles.

L'association devra faire un effort pour reconnecter les contributions de travail bénévole et les contributions de travail salarié.

4) Le malaise « hors France » (S5, S6, S7, S11, S12, S13)

Dans l'étude du cas SFE, nous avons pu constater que les bénévoles des antennes basées en dehors de la France avaient des problématiques spécifiques. Le terme utilisé au sein de SFE pour les qualifier parle de lui-même : les « hors France ». Quand nous regardons les six situations qui impliquent des bénévoles basés « hors France », plusieurs points nous semblent saillants. Ces bénévoles sont dans des conditions de travail assez différentes des conditions de travail des bénévoles basés en France.

Tout d'abord, **ils ne bénéficient pas d'une reconnaissance institutionnelle dans leur pays grâce au siège, contrairement aux bénévoles français**. C'est un point important : le siège aujourd'hui est reconnu des institutions françaises et des institutions européennes mais dans aucun autre pays d'Europe, car les entités locales bénévoles n'ont pas d'existences juridiques et administratives.

Ensuite, **ils ont des difficultés plus grandes que les Français pour réaliser leurs projets** (S6, S12, S11). Premièrement, parce que les projets sont moins bien adaptés, voire très peu adaptés à leurs préoccupations locales (projets trop francisés). Deuxièmement, ils reçoivent les outils pour mener ces projets plus tard que les Français en raison des délais de traduction, et souvent le contenu est moins qualitatif (en raison aussi de la traduction). Ces difficultés opérationnelles sont très démotivantes pour les bénévoles.

Ensuite, **ils ont des relations avec l'ensemble de l'équipe plus distantes que les Français, pour la question de la langue mais aussi pour la disponibilité effective des salariés** à ce qui peut se passer en dehors du territoire national français ou des institutions européennes. En effet, comme nous l'avons vu, l'institutionnalisation et les fonds publics qui lui sont associés favorisent les projets « orientés » institution. Ainsi, la majorité des actions entreprises par les salariés sont des actions sur le territoire national français, et donc ils priorisent leur intervention sur ce territoire. De fait, leur disponibilité effective sur des territoires autres est bien moindre.

Enfin, les bénévoles « hors France » ne se sentent pas représentés par un Conseil d'administration majoritairement français, et une équipe de salariés majoritairement française. Ces deux aspects sont accentués par le fait que, historiquement, les entités françaises et européennes sont confondues. Les bénévoles « hors France » ont le sentiment qu'une organisation française essaye d'être européenne sans y arriver, plutôt qu'une organisation européenne qui prioriserait des projets français.

Il faut souligner aussi deux aspects positifs pour les bénévoles « hors France ». Ils ont tout d'abord une très large autonomie qui leur est laissée par le siège du fait de la langue, de la proximité de ces antennes avec leurs institutions locales, etc. Cette « liberté » est un aspect positif pour les bénévoles. Par ailleurs, le sentiment communautaire est très fort « hors France », comme si cette dimension était indispensable pour tenir dans ces conditions. Ainsi, le positionnement de fait de l'organisation (conformément à ses statuts protection de l'usage et du milieu) est bien intégré par les bénévoles « hors France ». On peut le constater, car l'ensemble des projets conduits, malgré le faible contrôle du siège, restent très alignés sur le positionnement de SFE.

Indirectement, il y a donc deux types de traitement au sein de notre cas d'étude, entre les bénévoles français et les bénévoles « hors France ».

En ce qui concerne les bénévoles « hors France », ce qui nous paraît le plus risqué est la **position ambiguë du siège**. En effet, sur le papier, le siège européen a le mandat pour intervenir sur les territoires nationaux en Europe, mais dans la pratique, il n'a pas les capacités humaines et financières d'accompagner les développements en dehors du territoire national français et des institutions européennes. Ce dernier point est susceptible de générer de fortes tensions, des scissions voire des comportements opportunistes qui pourraient se désolidariser du siège. En effet, les nouvelles formes de bénévolat émergentes sont des formes moins contraintes et plus libres que les formes de bénévolat classiques. Le risque du cas de la Norvège, même s'il est marginal aujourd'hui à SFE, est donc bien à prendre en compte. Les bénévoles peuvent créer leur propre association distincte de SFE (perte de force vive et potentielle concurrence), ou générer du conflit à l'intérieur du réseau de l'association. Au moment où le siège envisage de développer des entités juridiques en dehors de la France, comme le projet pilote en Allemagne initié en 2014, il nous semble tout à fait opportun de maîtriser ce risque en adoptant plusieurs mesures.

Avant toute forme de mesure, il est nécessaire d'**intégrer les spécificités locales dans l'élaboration et l'exécution des campagnes**, le point le plus important pour les bénévoles étant leur capacité à agir. Cet aspect permet de légitimer le rôle du siège (comme représentant de tous et capable de cette capacité d'intégration), de reconnaître les bénévoles dans leurs spécificités, et de leur permettre de faire ce pourquoi ils ont rejoint SFE. Puis **tout ce qui peut leur faciliter la réalisation de leurs actions est perçu très positivement** (support matériel et technique dont spécifiquement une disponibilité de salarié, outils spécifiques, etc.).

Tous les aspects plus politiques, de représentativité, de participation à la vie démocratique, sont pour nous des sujets de deuxième ordre, à partir du moment où les deux premiers sont satisfaits. Pour aller plus loin, leur donner un rôle politique, avant de les accompagner dans leur rôle de conducteur d'opérations, pourrait être l'occasion de donner la place à une tribune de contestation, en voulant bien faire, ce qui pourrait nuire à l'organisation. En effet, la non-capacité du siège à favoriser auprès de ces bénévoles, l'exécution de la mission sociale, adaptée à leurs contextes locaux, pourrait les cristalliser sur des postures identitaires, qui ne semblent pas avoir lieu d'être.

5) Le rapport au temps

La question du rapport au temps est un point qui est fortement ressorti des entretiens. En effet, le temps est le déterminant de l'action du bénévole. C'est le cœur de son don, il donne de son temps. Ainsi, le bénévole est « obsédé » par le temps. Il y a plusieurs dimensions à bien saisir et à comprendre car elles sont majeures dans les rapports salariés bénévoles notamment.

L'espace de temps occupé par les bénévoles et les salariés ne se recoupe pas ou très peu.

Pour commencer, le moment où les salariés et les bénévoles sont disponibles est à l'opposé dans la majeure partie des cas.

BO (I26) : [...] Le deal c'était que le salarié soit là au moins une fois par semaine. Il nous a dit les réunions le soir ça rentre pas dans mon contrat.

BO (I21) : [...] puis y a eu une stagiaire qui a travaillé dessus pendant plusieurs années donc ça permettait d'avoir quelqu'un qui travaille dessus aux heures ouvrables. [...]

BO (I24) : [...] Chacun y met de l'énergie, et alors la productivité au taf la semaine des IO zéro [rires]. [...]

En effet, le salarié est disponible aux heures ouvrables et le bénévole est disponible précisément en dehors des heures ouvrables, c'est-à-dire le soir, entre midi et deux, et à la fin de semaine²²⁹ (la majorité d'entre eux ayant des occupations professionnelles avec des horaires « classiques », c'est-à-dire pas de travail de nuit ou pendant la fin de semaine, etc.). Ce point peut être un sujet de crispation entre bénévoles et salariés qui ont peu de plages communes de travail possible. Cela peut soit contraindre les bénévoles à s'exposer dans leur cadre professionnel pour passer un coup de téléphone ou suivre leurs mails, soit contraindre les salariés à se rendre disponibles

²²⁹ Il y a la même proportion de bénévoles ayant une activité salariée par ailleurs que de bénévoles sans activités professionnelles. De plus les bénévoles sans activités professionnelles sont généralement dans une recherche d'emploi donc occupés pendant les heures ouvrables. On peut se rapporter à « La situation du bénévolat en France en 2010 », enquête France Bénévolat, IFOP, Crédit mutuel, septembre 2010.

en dehors de leur temps de travail (soirée, fin de semaine), générant des heures supplémentaires ou du temps travaillé quelque fois non récupéré, donc gracieux²³⁰.

Le bénévole attend de la réactivité de la part du siège et de l'efficacité.

Parce que le temps est le bien le plus précieux qu'a le bénévole, il cherche à l'exploiter au mieux et à ne pas le gaspiller. Les bénévoles soulignent souvent ce point : ils recherchent l'efficacité, ne veulent pas « perdre leur temps ». Aussi, ils ont tendance à attendre des salariés un retour rapide et de l'efficacité. On le voit dans les propos ci-après :

SO (I9) : [...] J'ai senti une fracture avec le siège, une sorte de grief confus. Je le ressentais clairement. Des lenteurs de réponse aux questions [des bénévoles], [...]

BD (I20) : [...] You wanna take away as much of the organisational clutter as you possibly can to make people use that little time that they have in most of the cases as relevant as possible. [...]

BO (I30) : [...] And double work means double time. And for us, time is the most precious thing for us, in our volunteering.

BO (I31) : [...] It doesn't have to be such a long engagement time-wise for them, cause time is the most precious thing that we have. [...]

BO (I21) : [...] et puis ... donc tu le sais un retard, une lenteur à l'allumage du siège.

BO (I25) : [...] Y avait une antenne créée il y a longtemps. Les gens d'ici se sont sentis lâchés par le siège. Ils nous ont dit vous verrez vous avez des demandes ils vous répondront pas,... [...]

²³⁰ Comme cela est fréquemment le cas dans le milieu associatif, nous avons étudié ce point dans la partie 1, chapitre 1.

BO (I26) : [...] On arrive à avoir des réponses, faut vous pousser à réagir. Le salarié a plein d'autres sollicitations c'est normal. [...] Et à l'inverse quand nous on a besoin ils ne sont pas dispo, à la seconde et te répondent dans 6 mois. Y a un biais fort. [...]

BO (I33) : [...] I said that when we couldn't...when it didn't work out, with Surfrider, we said that: Let's just do it...what we want to do, and not.... you know, do all this other extra work. Let's just...it's a volunteer organisation, so we don't want to waste time on administration and other things like this, just do it.

Que cela soit justifié ou non, les bénévoles ont dans l'ensemble, une perception de manque de réactivité de la part du siège. C'est un point important pour eux.

Les bénévoles ne considèrent pas qu'ils doivent être réactifs vis-à-vis des salariés et du siège. Il n'y a donc pas de réciprocité sur cette attente.

En effet, les bénévoles peuvent ne pas toujours répondre aux sollicitations du siège, et estiment normal de ne pas être disponibles, car « ils n'ont pas de temps », « ils sont bénévoles », ils ont donc leurs propres obligations qui justifient leurs manques de réactivité ou disponibilités.

Sur les périodes en dehors du temps de travail, les salariés peuvent avoir tendance à s'appuyer sur les bénévoles, et pendant les heures de bureau, ces derniers pourraient avoir tendance à solliciter les salariés pour prendre en charge certaines tâches. En fonction de leur relation de travail, et de la clarté avec laquelle la répartition des rôles est établie, ces demandes peuvent être source de coopération et de soutien, ou de conflit.

BO (I26) : [...] Le salarié le vendredi soir il est plus dispo. Même eux [il fait référence à des journalistes] ils font appel aux bénévoles parce qu'ils sont dispos. On arrivait à des trucs... Les salariés du bureau ils montaient des projets et comme ils n'avaient pas le temps, ils nous appelaient pour dire « ouais on s'est engagé, il faudrait y aller. On peut pas, on a un mariage,... j'ai trop de récup... ».

La notion d'efficacité, de s'inscrire dans l'action et de la prise de décision rapide, est prégnante pour les bénévoles qui sont globalement sur une échelle de temps plus courte que celle des salariés. Cela se perçoit aussi sur le ressenti des bénévoles sur la conduite de certains projets.

SO (I10) : Et puis il y a deux vitesses aussi celle de l'antenne qui veut aller vite et celle des institutions (schéma d'aménagement, action, sous action). C'est des agitateurs [il parle des bénévoles] mais derrière les aménagements, les solutions ça prend du temps. On n'est pas sur la même échelle de temps.

Cette différence de la perception du temps peut être vécue comme une grande difficulté pour les salariés et les bénévoles. Les salariés peuvent se sentir « pressurisés », car ils se retrouvent dans certaines situations à « répondre aux bénévoles » dans des délais qui sont peu compatibles avec leurs contraintes de temps et leurs engagements professionnels. Ce peut être parce que le salarié est déjà engagé sur un projet et n'est pas disponible, ou parce que le temps nécessaire de collecte des informations ou de construction de la réponse dans les contraintes de l'organisation, dépassent le délai « acceptable » des bénévoles. Pour le bénévole, il perçoit cette lenteur de réponse comme un manque de réactivité lié à de la bureaucratie, des lenteurs liées à l'organisation, ce qui peut être source de démotivation pour lui. Ce peut être également perçu comme un manque d'intérêt du siège, c'est-à-dire lié au fait que les salariés travaillent sur d'autres choses plus importantes que la sollicitation du bénévole. La perception peut aller jusqu'à du désintérêt perçu du siège.

On peut retenir sur la question du rapport au temps entre bénévoles et salariés que les bénévoles sont sur une échelle de temps globalement plus courte que celle des salariés. Si les bénévoles attendent des réponses rapides des salariés, la réciproque n'est pas vraie, et ils peuvent estimer normal de ne pas avoir la réactivité attendue. Cette asymétrie dans la relation de travail doit être bien comprise des salariés et des bénévoles, particulièrement pour les salariés pour qui l'effort à produire sera de leur côté. Cette non-réciprocité ne doit pas être perçue comme injuste, mais comme un élément « normal » d'une relation salarié-bénévole du fait de ses spécificités. La question des périodes de disponibilité des uns et des autres est un point essentiel dans le management des équipes, où bénévoles et salariés se côtoient et conduisent des travaux en commun. Comme nous l'avons vu, cette gestion spécifique du temps peut conduire à de la coopération ou du conflit, voire à l'instrumentalisation des bénévoles pour

prolonger le temps de travail hebdomadaire salarié (sur les fins de semaine ou les soirées). Lors de la discussion, nous regarderons en quoi ce rapport au temps peut être une forme de contre-don pour les bénévoles.

6) *Le sentiment communautaire de SFE : un atout majeur sous-exploité*

Une dimension ressort fortement de l'étude des différents entretiens : le sentiment communautaire au sein de SFE. En effet, si, dans l'étude des différentes situations, nous n'avons pas forcément fait ressortir ce point, il nous semble être un ciment très important de la relation des personnes engagées au sein de notre cas d'étude. A l'ensemble des bénévoles, nous avons posé trois questions qui nous ont aidé à comprendre ce qui a motivé des personnes à s'engager : la première question est de savoir pourquoi la personne est bénévole, la deuxième sur le choix spécifique de SFE, et enfin ce que cet engagement représente pour elle. On trouve une synthèse des réponses dans le tableau ci-après.

Tableau 53 : Synthèse des sources de motivation du panel d'informant bénévole (BO et BD) à s'engager

Questions posées lors de l'entretien aux 21 bénévoles	Items les plus répondus par les informants bénévoles	Nombre de réponses sur 21
Pourquoi êtes-vous bénévole ?	Utilité sociale	12
	Activités non marchandes	6
	Lien social	6
Pourquoi êtes-vous bénévole à SFE ?	Protection océan	18
	Pratique une activité nautique	12
Qu'est-ce que cet engagement représente pour vous ?	Utilité sociale	10
	Agir concrètement	5
Nombre de personnes du panel pratiquant une activité nautique		20

L'information ci-dessous a été spontanément précisée sans que le chercheur pose la question.

Dans le panel de bénévoles, tous (à l'exception d'un seul) sont des pratiquants d'activités nautiques²³¹ (soit 20 sur 21). Rappelons que l'objet social de SFE est la « *protection des océans [...] et des personnes qui en jouissent [...]* »²³². **Ainsi les personnes qui s'engagent en tant que bénévole dans le projet associatif de SFE et qui donnent de leur temps, sont des personnes qui sont non seulement concernées par l'objet social mais aussi acteur de cet objet social.**

Le fait que des personnes soient plus concernées par une cause parce qu'elles y sont confrontées à titre personnel est classique, et n'a rien d'exceptionnel dans le profil des bénévoles rejoignant une association. Ce fait se retrouve en effet dans de nombreuses organisations associatives. On peut citer par exemple les personnes ayant dans leur entourage une personne en situation de handicap, qui seront plus à même de s'impliquer dans une association de défense des handicapés.

La caractéristique particulière pour SFE d'avoir des personnes directement concernées par l'objet social est la dimension engageante qu'elle génère. Elle place les personnes dans une forte logique d'action. Ils sont en effet acteurs, praticiens de ce qu'ils cherchent à défendre. Et ce alors même qu'un des items qui ressort le plus sur ce qui les a motivé à rejoindre SFE pour y faire du bénévolat est majoritairement la protection de l'océan et du milieu naturel (18 personnes sur 21), avant la pratique d'activité nautique (12 sur 21). **Ainsi les bénévoles fortement impliqués dans le projet associatif de SFE sont majoritairement des usagers pratiquants d'activités nautiques, dont la première motivation à rejoindre SFE est la protection du milieu littoral.**

Autre aspect intéressant, ce qui a motivé les personnes à devenir bénévole d'une manière générale, c'est tout ce qui a trait à l'utilité sociale. 16 personnes sur 21 invoquent cette raison pour s'engager dans le bénévolat avec des formules telles que : « être utile », « donner un coup de main », « pour vivre dans un monde meilleur », « pour améliorer la vie sociale », etc. Les deux autres raisons invoquées pour s'engager dans une action bénévole sont citées un même nombre de fois (6 sur 21 dans les deux cas). La première est de développer des actions non marchandes : « not everything needs to be paid » « not only commercial reasons » « important de faire un acte gratuit, de ne pas avoir que des relations de consommation », « activité éthique

²³¹ Il s'agit pour l'essentiel de la pratique de surf ou de morey et d'une personne ayant son permis bateau dont nous avons considéré qu'elle s'apparentait à la pratique d'une activité nautique.

²³² Conformément aux statuts de SFE.

sans finalité économique », etc. La seconde est la recherche de lien de social : « rencontrer des personnes », « s'intégrer localement », etc.

Ainsi c'est la pratique, et l'exposition au milieu naturel qu'elle entraîne, qui guide majoritairement la communauté de SFE. Car c'est bien de communauté dont on peut parler. Chaque rencontre annuelle avec tous les bénévoles propose à un moment ou à un autre un temps pour « aller à l'eau », c'est-à-dire aller pratiquer une activité nautique ensemble, et partager ce lien. Cette culture très forte se retrouve aussi à l'international avec les autres Surfrider Foundation (Japon, Argentine, Australie, etc) lors des rencontres internationales²³³.

Lors des rencontres annuelles de bénévoles, les Chapterdays, le sentiment d'identité et d'appartenance est fort et quasi immédiat entre tous.

BO (I21) : [...] Bon même si on échange pas très souvent dans l'année quand on se voit quand on échange on a le sentiment d'appartenir à une même communauté ça crée une fraternité immédiate même si c'est un peu réfréné par la barrière de la langue et tu vois quand on retrouve Jim [BO d'un pays d'Europe de l'est] chaque année on se tombe dans les bras alors que ce gars-là je l'ai vu trois, quatre fois dans ma vie mais on a envie d'être copain directement. [...]

C'est un atout qui est assez peu exploité par SFE, à l'attention de ses bénévoles notamment. Ce point nous semble être un aspect très positif pour les bénévoles, il transcende leurs différences territoriales, linguistiques et culturelles pour appartenir à un même projet. Ainsi, bien que SFE accorde peu de moyens à l'accompagnement et à l'intégration des bénévoles, le projet associatif « tient » et reste relativement pacifique dans les rapports sociaux entre les différentes parties prenantes internes, en partie grâce à ce sentiment communautaire et « naturellement » partagé.

Plusieurs bénévoles soulignent d'ailleurs de manière très positive le sentiment de liberté qu'ils ont à SFE. Cet aspect nous semble être perçu positivement grâce à cette identité. Le projet à l'attention des bénévoles est assez peu encadré. Là où il pourrait être perçu comme un « abandon », il est perçu comme une liberté, qui, on le sait, est un point consubstantiel de l'acte de bénévolat. C'est donc une richesse car, en quelque sorte, cela est moins coûteux pour

²³³ Ces rencontres, l'international Summit, ont lieu une fois par an dans un pays d'accueil différent chaque année.

l'organisation de créer du lien, car la culture partagée guide les actions des uns et des autres pour partie. Cette liberté laissée au sein de SFE est souvent affirmée par des bénévoles qui ont eu des expériences avec d'autres organisations, où ils ont estimé que leur marche de manœuvre était très limitée.

BO (I25) : [...] C'est une asso où on peut peser, on n'est pas là pour obéir. On utilise les outils comme on veut quand on veut. Alors que dans les autres assos, on te dit bon à partir de cette date, il faudrait utiliser ça, parler de ça, faire le tour des marchés. [...]

BO (I35) : [à propos de SFE] I think, in the beginning, we had a lot of freedom and a lot of energy and... support to just do stuff, change...you know, motivate, make people more aware... So it's very grassroots, and it's very proactive. If you join Greenpeace or WWF you become a small part of a very big organisation, and, it's, it nearly becomes like a job in which...you know, you make the reports, somebody else presents it, somebody else makes sure that it's paid... You know, you only do a small little bit of ...a whole bigger thing.

Si le sentiment communautaire favorise le développement de ce sentiment de liberté, on peut aussi le voir dans l'autre sens. C'est-à-dire que cette proposition d'un bénévolat relativement autonome, avec une identité « *grassroots* », fait partie de la culture de SFE. Cette dimension attire un certain type de personnes qui ne souhaitent pas être des exécutants. Cette dimension sera donc aussi à intégrer dans les formes de management que SFE propose aux bénévoles.

On peut souligner aussi une culture de l'action, les bénévoles veulent agir. Quand on a demandé aux bénévoles ce que d'être bénévole à SFE représentait pour eux la première raison invoquée est l'utilité sociale (10 sur 21), la deuxième est celle d'agir (5 sur 21), puis tout une série d'items plus divers.

On peut noter que les motivations qui rassemblent les bénévoles au sein de SFE sont de deux ordres : être un usager de l'océan et vouloir protéger cet espace naturel où se déroule la pratique. On peut conclure cette partie en disant que le très fort sentiment communautaire de SFE est un atout pour les bénévoles et l'organisation. **Elle inscrit les personnes de la**

communauté dans une dynamique d'action collective²³⁴ et passe par le maintien d'un sentiment de liberté pour les bénévoles.

Pour conclure cette section d'analyse sur le sens, nous résumons ici les principaux enseignements que nous avons tirés de l'analyse croisée des situations. L'impact de la professionnalisation a généré différents effets sur l'action bénévole et l'organisation associative, qui sont :

- la potentielle déconnexion entre les contributions de travail bénévole et les contributions de travail salarié ;
- l'asymétrie dans la relation de travail entre bénévole et salarié ne fait pas l'objet d'une gestion spécifique, elle est plutôt laissée à la libre initiative des acteurs ;
- la professionnalisation de la gouvernance est balbutiante et on peut souligner une vie politique interne très faible, voire absente ;
- la gestion de la « juste proximité » (géographique, relationnelle) bénévole-salarié ne va pas de soi ;
- les bénévoles « hors France » se trouvent dans une situation exacerbée, par rapport aux bénévoles français. On note notamment une différence de traitement de fait entre ces deux catégories. On peut souligner le difficile développement en dehors du territoire national français et des institutions européennes ;
- le rapport au temps nous semble être un outil managérial clé de gestion de la relation bénévole-salarié ;
- le sentiment communautaire à SFE est fort et contribue à la construction identitaire de tous les acteurs du cas. C'est un atout majeur sous exploité par SFE.

Cette lecture qualitative de l'analyse de l'ensemble des situations nous sera utile pour élaborer le travail de condensation et catégorisation qui va suivre. En particulier, cette analyse sur le sens nous permettra d'attribuer un degré d'importance aux préconisations fondamentales propres au cas.

²³⁴ Nous le verrons lors de la discussion avec la revue de littérature, cette dynamique favorise la construction collective du sens.

II. Elaboration de résultats intermédiaires : condensation et catégorisation des résultats primaires

Cette section se propose de faire ressortir les points communs et les différences qui sont apparues lors de l'analyse des situations. Nous présenterons tout d'abord un tableau de synthèse de l'ensemble des résultats primaires issus de l'analyse individuelle de chaque situation. Cette vue d'ensemble nous servira pour procéder dans un deuxième temps à la synthèse spécifiquement des effets positifs et négatifs pour les bénévoles, afin d'en dégager les grandes catégories. Puis nous ferons ce même travail pour les préconisations primaires. Ce travail de condensation et de catégorisation nous permettra donc de regrouper et de subdiviser, d'identifier les contrastes et les comparaisons entre ces différents éléments issus des situations. Nous serons alors à même de proposer des préconisations fondamentales pour favoriser les effets positifs sur l'action bénévole, et d'en limiter les effets négatifs.

1) Synthèse des éléments et résultats primaires obtenus lors de l'analyse à l'échelle des situations

Nous proposons ici un tableau de synthèse qui reprend les principaux éléments et résultats pour chaque situation.

Tableau 54 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 1, 9 et 6, illustrant les effets de l'institutionnalisation sur le bénévolat

Liste des situations	Enjeu global	Lien avec la question de recherche	Enjeu bénévole (effets positifs et négatifs)	Premières préconisations
S1. Arrêt des « Pavillons Noirs » <i>La fin d'une forme de militantisme et le début d'une conquête institutionnelle</i>	Passage de la contestation à la collaboration avec les institutions * Fin de lanceur d'alerte pour devenir partenaire institutionnel reconnu autour de la table des négociations * Décentralisation du militantisme de la structure vers les bénévoles de terrain via "Gardien de la côte" * Début de la conquête institutionnelle et de la salarisation * "Gardien de la côte" est un atout qui laisse une marge de manœuvre aux bénévoles sans bloquer les processus de travail du siège avec les institutions	Institutionnalisation forte de SFE Reconnaissance du travail bénévole Les nouvelles formes de travail bénévole sont prévues, mais pas suivies d'effet pour partie, et non prévues dans les formes de collaboration avec les institutions Scission forte entre les contributions salariées et bénévoles à ce moment	+ Le choix d'arrêter le programme a été compris + « Gardien de la côte » est un outil plus abouti, plus complet + Empowerment des BO (différence avec les « Pavillons Noirs » qui cantonnaient les BO en exécutant) - Perte d'identité et perte du caractère fédérateur	Intégrer les bénévoles aux nouvelles formes de travail développées suite à l'institutionnalisation (concertations institutions) Donner des moyens aux formes de contestations construites comme « Gardien de la côte » et sur tout le territoire européen
S9. Dossier Gardien de la côte « Promontoire littoral » <i>Un exemple pragmatique de confrontation entre sens de la mission et sens institutionnel</i>	* Pression du contexte force la co-construction * Position réassertée du siège (ses valeurs) dans le paysage public (institutionnel et vis-à-vis des bénévoles) * La proximité géographique et relationnelle source de la réussite (personnes impliquées) * Être une institution, au delà des contraintes, amène une certaine liberté d'action	L'institutionnalisation, se traduisant par des relations étroites avec des acteurs institutionnels, "bride" l'action des bénévoles ou si l'institutionnalisation à travers la légitimité et la forte reconnaissance "protège" la liberté d'action	+ Bénévoles valorisent l'apport technique du siège + Co-construction multi-acteurs très riche + Structure l'action bénévole, favorise une meilleure efficacité, accroît la motivation et le sentiment d'agentivité - Lenteur au démarrage du siège, faible réactivité perçue des BO	Promouvoir le modèle de discussion multi-acteurs (BO, BD, SD, SO, expert) donne du sens aux S et B Double effet vertueux: 1) favorise des stratégies ancrées sur des problématiques de terrain 2) forme le terrain à la stratégie et aux positionnements plus globaux de SFE Privilégier la rencontre physique (clé dans la réussite: proximité relationnelle pour que les personnes se sentent impliquées) Siège doit développer des compétences techniques et les rendre disponibles pour les bénévoles (fortement source de sens)
S6. Demande de mandat national des antennes "hors France" <i>La difficile conquête institutionnelle "hors France"</i>	* Statut association européenne n'existe pas * Limites et difficile institutionnalisation "hors France" * Mandat national correspond au vide laissé par le siège "hors France" (existence juridique, administrative, intégration des spécificités locales, identité). Source de perte de sens pour les B. * Génère une différence entre les bénévoles français et les "hors France" * Problème d'identité et de représentativité pour les B "hors France"	La reconnaissance institutionnelle "hors France" se fait "uniquement" où il y a de la présence salariée sauf en Hollande (Antenne avec statut) et en Allemagne (test en 2016) Institutionnalisation est-elle nécessairement liée à la salarisation?	- Besoin d'existence officielle est de trois ordres : 1) organisationnel (lever des fonds, administratif,...) 2) politique (recherche de légitimité institutions locales) 3) ester en justice (cas Gardien de la côte) - Antenne locale "HF" Synth S3 S12 S5 S7 PPOF conflit ID5* Synth S1 S9 S6 INST IF8 mandat implicite du siège pour occuper le mandat national sans les moyens - Non intégration des spécificités locales + Back office géré par le siège (gestion des membres) + Pas de gestion de structure (AG, gestion de compte bancaire)	Réduire l'écart entre l'ambition affichée et réelle capacité d'intervention pour réduire la frustration bénévole et salariée Donner une existence administrative locale (pour satisfaire en priorité le besoin organisationnel) Deuxième temps traiter la question politique et juridique C'est au siège de décider la pertinence du périmètre du mandat (local, régional, national), de clarifier le modèle associatif Accompagner cette structuration par des salariés animateurs en charge du lien (courroie de transmission) Entité européenne et entité française sont historiquement confondues, clarifier la répartition des forces salariées

Tableau 55 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 11, 8 et 14, illustrant les effets de la professionnalisation sur le bénévolat source de coopération

Liste des situations	Enjeu global	Lien avec la question de recherche	Enjeu bénévole (effets positifs et négatifs)	Premières préconisations
<p>S8. Le projet « Média filtrant »</p> <p><i>Synergie bénévole salarié sur le projet « média filtrant »</i></p>	<p>+ A favorisé le développement de l'expertise de l'association + Succès médiatique + A professionnalisé l'antenne locale à l'initiative du projet - Faible capitalisation du projet - A manqué la "success story" - Financements perçus "après coup"</p>	<p>Forte professionnalisation d'une activité et des individus associés dans une dynamique de forte coopération vertueuse entre salarié et bénévole ?</p>	<p>+ Projet parti de la base ("le seul", "un des rares") + Coopération salarié bénévole très riche (développement de la confiance et de l'expertise) + Enrichissement mutuel - Projet sous exploité à la fin (financements tardifs, discontinuité, "success story" partielle)</p>	<p>Le siège doit mieux connaître les projets bénévoles et identifier ceux source de potentiel pour le réseau (reporting assuré par salarié) Développer "l'agentivité" collective autour de la "success story" et cultiver la croyance des bénévoles de leur réelle capacité à influencer sur leur environnement. Favoriser les projets SO BO mêlant les deux formes de contribution source de sens</p>
<p>S11. Chapterdays 2014</p> <p><i>Dimension positive générée par une dynamique de co-construction</i></p>	<p>+ Volonté de co-construction affichée + Volonté de travailler sur du concret (attention portée au choix des sujets) + Recueil des contributions bénévoles pour influencer sur les campagnes (reconnaissance, échanges plus horizontaux)</p>	<p>L'élévation du niveau d'expertise et la spécialisation du travail ont conduit à une hiérarchisation des statuts (SO, BO). La répartition des rôles a donné lieu à une rencontre très riche de co-construction sur la planification de l'action. Sans concrétisation néanmoins, lié à du retard de production (manque de professionnalisme du HQ) et manque d'intégration des spécificités locales donc de relais/pertinence en local.</p>	<p>+ Fort sentiment de reconnaissance + Participation concrète à l'élaboration des campagnes + Accueil, repas, etc. (rétributions appréciées) - Mise en œuvre de l'intention ratée "hors France"</p>	<p>Intégrer l'expérience des bénévoles dès la conception des projets jusqu'à la réalisation (reconnaissance, campagnes plus adaptées, mieux relayées) Porter une attention au choix des sujets (plutôt terrain, campagnes sont source de motivation) Favoriser et soigner toutes les formes de rétribution (accueil, animation, fête, hébergement, etc)</p>
<p>S14. Les bénévoles "Waterman testeurs"</p> <p><i>Electrons libres très fidèles : le cas de ces bénévoles au sein du bureau de Marseille et de la côte basque</i></p>	<p>+ Action bénévole très professionnalisée + Bénévole a un rôle exécutant + Bénévole se dit satisfait - Faible communication de SFE sur ces BO</p>	<p>Spécialisation des tâches est source de clarification des rôles et de perte de liberté mais avec une relation privilégiée.</p>	<p>+ Tâche très précise, rôle très clair + Lien personnalisé, individualisé et régulier avec le salarié du projet - Le BO dévalorise, minimise sa contribution</p>	<p>Valoriser ce type d'engagement (promouvoir diversité des formes d'engagement) Formaliser les différents types de bénévoles et former les équipes salariées à leur différents profils pour générer des comportements adaptés. Cultiver la dimension relationnelle</p>

Tableau 56 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 3bis, 12, 5 et 7, illustrant les effets de la professionnalisation sur le bénévolat source de conflit ou de difficile co-construction

Liste des situations	Enjeu global	Lien avec la question de recherche	Enjeu bénévole (effets positifs et négatifs)	Premières préconisations
S5. Dissociation de l'AG et des Chapterdays <i>Spécialisation bénévole qui se traduit par une perte de lien entre ECL et ECI</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Spécialisation de deux événements nécessaire pour élever leur niveau de compétence * Soucis efficacité séparer la gestion de l'action, la participation à la décision - Perte de rencontre entre le terrain (BD) et le pilotage (BD) 	L'élévation du niveau de compétence entraîne une hiérarchisation des statuts et une spécialisation des tâches. Dans cette situation, quels sont les gains et les pertes générés par la dissociation de la rencontre entre bénévoles de terrain et bénévoles dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> + Dissociation perçue positivement par les bénévoles - Perte de lien direct BD BO - Perte de vitalité démocratique (F3perte de motivation BD, mitigé pour BD qui apprécie d'avoir une AG "carrée" à l'attention des membres) * Participation systématique à l'AG (trajets payés des BO) pas demandée 	<p>Conserver la séparation des deux événements (participation systématique pas demandée par les BO)</p> <p>Primordial de restaurer le lien direct BD BO (construire espace formel et informel d'échange)</p> <p>Clarifier la communication au réseau (objectifs des deux événements pour éviter les frustrations)</p> <p>Représentativité pour les bénévoles "hors France" très importante pour les adhérents "hors France", doit être traitée par le CA (à long terme risque sur la cohésion de la vie associative: scission, conflit)</p>
S12. A l'occasion des 20 ans des "Initiatives Océanes" <i>Projet le plus professionnalisé proposé aux bénévoles</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Projet phare, historique très professionnalisé + Opération de recrutement sympatisants et bénévoles de SFE - Dimension engageante sous exploitée par le siège à l'attention des antennes et du grand public 	On regardera ici en quoi le degré élevé de professionnalisation de ce projet est perçu positivement ou négativement par les bénévoles. En quoi ce fort degré de professionnalisation est-il une source d'émancipation pour les bénévoles.	<ul style="list-style-type: none"> + Facile à réaliser, concret, contact direct et physique, effet et satisfaction immédiats (acte préparatoire / théorie de l'engagement) + Action engageante exploitée par les antennes expérimentées (comme outil de formation pour les nouveaux) + Apport technique du siège perçu + Marge de manœuvre laissée à l'initiative (créativité) dans un cadre commun - Très faible co-construction - Programme trop français (contenus, timing, etc) + Reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif + A émancipé les membres du cluster + Un membre du cluster rejoint le CA * Création d'un groupe de travail du CA "projet associatif" mais sans les BO - Grandes difficultés de communication F5: au sein du COMOP et entre le COMOP et les antennes - Peu de bénéfices directs pour les antennes - COMOP perçu comme au service du HQ 	<p>Projet best practice pour d'autres campagnes (facile, engageante, satisfaction immédiate, expérience physique, créative, communautaire)</p> <p>Développer des méthodes de travail pour intégrer les spécificités locales (faible co-construction limite l'évolution du projet et son appropriation "hors France")</p> <p>Former les antennes à la dimension « structurante » de cette opération</p> <p>Développer la dimension engageante de l'opération (appropriation de l'acte, suite à donner à l'acte préparatoire)</p>
S7. Création et abandon du comité opérationnel des antennes et du cluster <i>Une tentative de professionnalisation de la gouvernance</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Cluster placebo de la dissociation CD AG * Professionnalisation de la gouvernance et canalisation de la contestation * Rôle de médiation entre le siège et les antennes * Asymétrie dans la relation de travail salarié bénévole + Initiative symbolique positive + A formalisé l'émergence des problèmes de représentativité "hors France" 	Cette situation illustre une tentative de professionnalisation de la gouvernance à l'attention des antennes bénévoles. Cette professionnalisation est elle adaptée au degré de professionnalisation des BO?	<ul style="list-style-type: none"> + Reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif + A émancipé les membres du cluster + Un membre du cluster rejoint le CA * Création d'un groupe de travail du CA "projet associatif" mais sans les BO - Grandes difficultés de communication F5: au sein du COMOP et entre le COMOP et les antennes - Peu de bénéfices directs pour les antennes - COMOP perçu comme au service du HQ 	<p>Privilégier la rencontre physique, éviter les relations à distance et les processus électifs (lien indirect)</p> <p>Construire le lien BD BO deux approches:</p> <p>1) rapprocher les BO des BD (BO contribuent au projet associatif) : création d'un collège de membres d'antennes au sein du CA</p> <p>2) rapprocher les BD des BO (BD mesurent les enjeux du terrain) : un groupe de BD participent aux Chapterdays</p> <p>Traiter la représentativité des "hors France":</p> <p>1) en priorité dans le contenu des projets (quotidien des bénévoles, leurs actions)</p> <p>2) puis dans le projet de gouvernance (symbolique et identitaire)</p> <p>Dédier de la ressource salariée au seul support des bénévoles (BD et BO) pour gérer l'asymétrie de relation de travail</p>
S3bis. Intégration d'un volontaire au sein d'une antenne <i>Un pas vers la salarisation des antennes?</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Professionnalisation des antennes le chemin vers la salarisation + Cette ressource favorise la circulation de l'information directe et rapide (important pour les bénévoles) + Favorise la co-construction entre production bénévole et salarié * Situation ne permet pas de dire si le statut ici de volontaire joue un rôle positif (salarié peut-il faire la même chose?) 	Cette situation illustre deux questionnements, celui de l'hybridation des statuts au sein des associations et le cheminement vers la salarisation pour les antennes bénévoles.	<ul style="list-style-type: none"> + Intermédiaire entre siège et antenne très valorisé + Disponibilité aux heures ouvrables + Régularité (présence aux réunions) - Demande du temps de formation - Définition du périmètre d'intervention du volontaire - Risque de prendre le leadership à la place des BO - Statut précaire du volontaire (durée, départ prématuré) * Dimension engagement (lié au statut de volontaire) peu exprimée par les BO 	<p>Réfléchir à la notion d'intermédiaire siège/antenne (rôle, statut)</p> <p>Renouveler l'expérience avec d'autres volontaires et antennes (mieux délimiter les ressorts positifs et négatifs)</p> <p>Tenter l'expérience avec un salarié exclusivement dédié et comparer apport (Y/S) pour réaliser l'intermédiaire</p> <p>Mener une réflexion sur la professionnalisation des antennes (la personne en appui : fonction support ou création de valeur)</p>

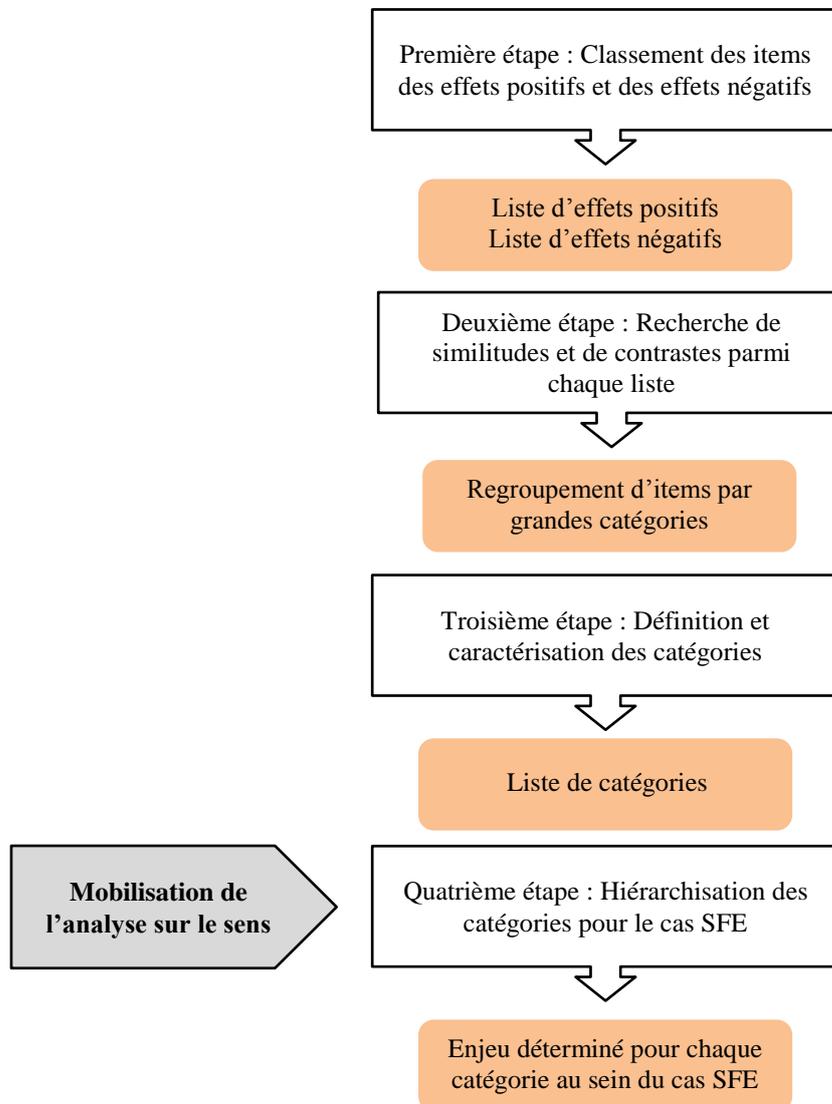
Tableau 57 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 2, 13, 4 et 17, illustrant les effets de la « logique gestionnaire » sur le bénévolat

Liste des situations	Enjeu global	Lien avec la question de recherche	Enjeu bénévole (effets positifs et négatifs)	Premières préconisations
<p>S2. Partenariat avec l'entreprise Y pour les "Initiatives Océanes"</p> <p><i>Instrumentalisation marchande source de perte de sens pour certains bénévoles</i></p>	<p>* L'accès à l'information et la capacité d'intervention sur l'association par les BO se pose en creux</p> <p>* Derrière les financements les bénévoles posent la question du paiement des salaires et de l'objet des financements</p>	<p>La "logique gestionnaire" du partenariat avec une société lucrative a-t-elle été acceptée par l'association au détriment des bénévoles ?</p> <p>Comment s'explique le sentiment d'instrumentalisation de quelques bénévoles ? Est-ce lié à un problème de communication ou un équilibre partenarial mal maîtrisé par l'association au détriment des bénévoles ?</p>	<p>- Sentiment d'instrumentalisation marchand est fort chez quelques BO</p> <p>- Perte de sens sur le fond entre l'opération financée et la nuisance du produit à l'origine du partenariat</p> <p>- Manque de communication du siège sur ce sujet à l'attention des BO (sur un projet où ils participent fortement)</p>	<p>Siège clarifier vis-à-vis des bénévoles la démarche développement durable du partenaire (information) Mieux négocier le message publicitaire</p> <p>Être plus transparent vis-à-vis du réseau sur les partenariats stratégiques et les engagements réciproques:</p> <p>1) pour qu'ils s'approprient les fondements du partenariat (information et argumentaire vis à vis de leur public)</p> <p>2) siège mesure les faiblesse d'un tel partenariat du point de vue réseau terrain (acceptation sociale, symbolique)</p> <p>3) Définir les points d'amélioration indispensables et la communication à avoir ou pas en interne en externe</p>
<p>S13. Évitement entre un bénévole et un salarié sur un salon</p> <p><i>Répartition confuse des rôles entre le siège européen et les antennes "hors France"</i></p>	<p>- Crise économique avec les partenaires de la glisse a exacerbé la position "d'ingérence" du siège</p> <p>- Discrédit de SFE vis-à-vis des partenaires</p> <p>* La logique de recherche de financement fait se placer le siège dans une toute autre posture que celle qu'il adopte toute l'année vis à vis de l'antenne</p>	<p>Les pressions financières sur SFE sont fortes. Est-on dans ce cas dans une logique de rentabilité telle, qu'elle amène l'association à être au service de la gestion, au détriment des bénévoles ?</p> <p>Cette situation exacerbe aussi un professionnalisme salarié et un amateurisme bénévole qui "refusent" dans ce cas de travailler ensemble.</p>	<p>- Répartition des rôles confuse entre BO et siège</p> <p>- Très faible information et collaboration</p> <p>- BO ne sont pas associés à la démarche du siège</p> <p>- Manque de reconnaissance des BO par les SO</p> <p>- Discrédit de l'action de SFE (en interne et externe)</p>	<p>Reconnaître le travail des bénévoles</p> <p>Impliquer les bénévoles quand il y a des interventions salariées sur leur territoire</p> <p>Clarifier les rôles (le plus possible co-construire en fonction du terrain, et des compétences des BO)</p> <p>Résoudre la question de conflit de rôle peut diminuer l'insatisfaction, pour motiver il faut en plus cultiver la dimension relationnelle</p>
<p>S4. Création de commissions thématiques au sein du CA</p> <p><i>Élévation du niveau de compétences, gagne le CA et pose la question de l'évolution de la gouvernance</i></p>	<p>- Gestion "organique et familiale" montre ses limites.</p> <p>- Asymétrie de l'information et des méthodes de travail s'accroît (management, gestion de projet, objectifs, résultats, évaluation, rentabilité, efficacité, mesure d'impact, etc.)</p> <p>* Adapter la gouvernance à l'évolution de la structure (compétences, répartition des rôles, capacité de contrôle)</p>	<p>SFE adopte des pratiques de travail gestionnaires (management, gestion de projet, objectifs, résultats, évaluation, rentabilité, efficacité, mesure d'impact, etc.). Ces pratiques gagnent le conseil d'administration. Quel est le rôle des dirigeants bénévoles dans un tel projet associatif ? Comment s'articule ce rôle avec les dirigeants salariés ? La création de ces groupes est une illustration de cette phase et pose la question de la professionnalisation de la gouvernance de SFE.</p>	<p>- Fonctionnement actuel du CA est source de démotivation pour certains BO</p> <p>- Sensation de perte de temps et de manque d'efficacité</p> <p>+ Commissions, pour certains, favorisent la montée en compétences, sont source de motivation</p> <p>- F5D'autres sont sceptiques sur la gestion de ces commissions par rapport au CA</p>	<p>Adapter les modes de gouvernance à l'organisation (taille, représentativité, européanisation)</p> <p>Nécessité de clarifier les rôles politiques (CA, bureau, commissions) et leur articulation avec la direction.</p>
<p>S17. La relation bureau salarié local, antenne bénévole locale</p> <p><i>Entre relation de dépendance, concurrence et instrumentalisation des bénévoles: une relation difficile</i></p>	<p>- Deux logiques cohabitent sur un même territoire sans coordination</p> <p>- Dans certains cas instrumentalisation des BO perçue des SO et des BO (se fait quand même)</p> <p>- Pression financière exacerbe ces comportements</p>	<p>Nous verrons que si la salarisation est ici à l'origine des changements de comportements entre bénévoles locaux et salariés locaux, c'est la pression de la « logique gestionnaire » qui est la source de conflit, voire de véritable relation de concurrence, et, dans certains cas, d'instrumentalisation des bénévoles au profit de l'activité des salariés.</p>	<p>- Répartition des rôles confuse entre BO et SO</p> <p>- Les BO ne sont pas associés à l'ambition du territoire</p> <p>- Manque d'échange d'information et de collaboration</p> <p>- Génère concurrence (Facebook, local, etc.)</p> <p>- Adaptation à l'arrivée et au départ du salarié difficile et faible support du siège</p> <p>+ Bénéficiaire reconnaissance institutionnelle locale</p> <p>+ Avantages matériels (local, bureautique, etc.)</p> <p>+ Avantages de la ressource humaine (si disponible F6: heures ouvrables et compétences)</p>	<p>Le siège doit veiller à ce que les bénévoles soient inclus dans le projet territorial</p> <p>Clarifier les rôles des différentes entités d'un territoire</p> <p>Adapter des outils de communication externes (appellation et différents rôles)</p> <p>Du temps salarié doit être affecté à la coordination locale (BO / SO)</p>

2) Catégorisation des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et hiérarchisation propre au cas

Notre démarche s'est organisée en quatre étapes. Une première étape a consisté à rassembler tous les effets positifs et négatifs issus de l'étude de chaque situation. Une deuxième a cherché des similitudes et des contrastes parmi ces effets positifs et négatifs. Une troisième a permis de les rassembler par grandes catégories. Une quatrième a consisté à hiérarchiser ces catégories au sein de SFE, afin d'en déterminer le niveau d'enjeu spécifiquement au sein du cas. Les quatre sections suivantes présentent et détaillent les étapes de ce processus. Nous avons choisi de présenter des extraits de ce travail de condensation, mais pas l'exhaustivité de chaque étape, qui ne nous semble pas pertinente pour comprendre nos résultats. L'objectif est de partager avant tout la démarche d'analyse qui a été la nôtre afin d'être bien transparent sur notre procédé.

Figure 29 : Articulation des étapes pour catégoriser les effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et les hiérarchiser



2.1) *Première étape : classement des items des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole*

Cette première étape a consisté à reprendre l'ensemble des points positifs et négatifs soulevés dans les situations, et à les classer dans deux colonnes distinctes : l'une pour les effets positifs et l'autre pour les effets négatifs. Nous avons pris la précaution pour chaque effet consigné de lui affecter le numéro de la situation, afin de pouvoir remonter si nécessaire à l'origine de l'effet étudié lors de ce travail de condensation. Cette précaution nous a permis d'intégrer les éléments de contexte propre à la situation, afin de ne pas faire de généralisation hâtive ou de mauvaise interprétation. Nous présentons ici un extrait du tableau pour illustrer la démarche. Il nous semble non nécessaire de formaliser l'intégralité de ce travail.

Tableau 58 : Classement des items des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole

Effets positifs bénévoles	Effets négatifs bénévoles
Le choix d'arrêter le programme a été compris S1 « Gardien de la côte » est un outil plus abouti, plus complet S1 Empowerment des BO (différence des « Pavillons Noirs » qui cantonnait les BO en exécutant) S1	Perte d'identité, et perte caractère fédérateur S1
Bénévoles valorisent l'apport technique du siège S9 Co-construction multi acteurs très riche S9 Structure l'action bénévole, favorise une meilleure efficacité, accroît la motivation et le « sentiment d'agentivité » S9	Lenteur au démarrage du siège, faible réactivité S9
Back office géré par le siège (gestion des membres) S6 Pas de gestion de structure (AG, gestion compte bancaire, etc.) S6	Besoin existence officielle est de trois ordres S6: 1) Organisationnel (lever des fonds, administratif,...) S6 2) Politique (recherche de légitimité institutions locales) S6 3) Ester en justice (cas Gardien de la côte) S6 Antenne locale "HF" mandat implicite du siège pour occuper le mandat national sans les moyens S6 Non intégration des spécificités locales S6

Cette première étape réalisée, nous sommes passés à la deuxième étape.

2.2) *Deuxième étape : regroupement des items des effets positifs et négatifs par grande catégorie*

Une fois rassemblés les différents effets positifs et négatifs issus des situations, nous avons procédé à un travail de comparaison, de recherche de similitudes, de contrastes dans ces items. Nous avons travaillé indépendamment les items des effets positifs et les items des effets négatifs. Il s'est trouvé à la fin de ce travail que les grandes catégories qui pouvaient ressortir des effets négatifs et positifs étaient les mêmes, en miroir. Ici aussi nous avons choisi de ne présenter qu'un extrait de ce travail.

Tableau 59 : Regroupement des items des effets positifs et négatifs par grande catégorie

Catégorie	Effets positifs bénévoles par catégorie	Se traduit par	Effets négatifs bénévoles par catégorie	Se traduit par
Identité Rôle et place	<p>Projet parti de la base "le seul" S8 Tâche très précise, rôle très clair S14 "Gardien de la côte" outil plus abouti, plus complet S1</p>	<p>Sentiment d'appartenance Rôle et place clairs</p>	<p>Perte d'identité, et perte caractère fédérateur S1 Antenne locale "HF" mandat implicite du siège pour occuper le mandat national sans les moyens S6 Faible intégration des spécificités locales S6 Programme trop francisé (contenus, timing, etc.) S12 Définition du périmètre d'intervention du volontaire S3 Répartition des rôles confuses entre bénévoles terrain et siège S13 Fonctionnement actuel du CA est source de démotivation pour certains BD S4 Pour d'autres sont sceptiques sur la gestion de ces commissions par rapport au CA S4 Répartition des rôles confuses entre bénévoles terrain et salarié terrain S17 COMOP perçu comme au service du HQ S7</p>	<p>Perte d'identité Confusion de rôle</p>
Reconnaissance Rétribution Valorisation	<p>Fort sentiment de reconnaissance S11 Accueil, repas, etc. S11 Bénéficient reconnaissance institutionnelle locale S17 Reconnaissance formelle de la spécificité des antennes dans le projet associatif S7 Projet parti de la base "le seul" S8</p>	<p>Sentiment de reconnaissance Forme de valorisation</p>	<p>Besoin existence officielle est de trois ordres S6: 2) Politique (recherche de légitimité institutions locales) S6 Projet sous exploité à la fin (financements, continuité, "success story") S8 Mise en œuvre de l'intention ratée "HF" S11 Participation systématique (trajets payés) des BO pas demandée S5 Sentiment d'instrumentalisation marchand fort de quelques-uns S2 Manque de reconnaissance des B par les S S13 Grandes difficultés de communication: au sein du COMOP et COMOP Antennes S7 Peu de bénéfices directs pour les antennes S7 Antenne locale "HF" mandat implicite du siège pour occuper le mandat national sans les moyens S6 Faible intégration spécificités locales S6</p>	<p>Faible reconnaissance Instrumentalisation</p>

NB : Les items en rouge correspondent à des items qui ont été répertoriés plusieurs fois, leurs contenus se rapportant à plusieurs catégories.

2.3) *Troisième étape : définition et caractérisation des catégories issues de l'étude des items des effets positifs et des items des effets négatifs sur le bénévolat*

La deuxième étape nous a permis de classer les items par grandes catégories. À la sortie de cette analyse, la troisième étape a consisté à consigner et caractériser les principales catégories dans le tableau suivant.

Tableau 60 : Ensemble des catégories dégagées de l'analyse des items issus des effets positifs et négatifs sur le bénévolat

Catégories	Sont de l'ordre de :
Identité Rôle et place	L'identité et de la reconnaissance de cette identité
Reconnaissance Rétribution Valorisation	
Lien Proximité Rencontre	
Co-construction Participation Cadre commun	Lien entre les individus et la construction du projet partagé
Back office Apport technique Apport administratif	La conduite des opérations, tout ce qui facilite la réalisation de l'action
Facilite l'action	
Efficacité Réactivité Régularité Disponibilités heures ouvrables	
Empowerment Formation Initiative Agentivité Elévation du niveau de compétence	
	L'émancipation d'un individu (compétence, liberté d'action, etc.)

Nous passons à la quatrième étape.

2.4) *Quatrième étape : Hiérarchisation des catégories sur l'action bénévole de SFE pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible*

Nous procédons ici à un travail de hiérarchisation de ces catégories propre au cas SFE en fonction des items référencés. C'est-à-dire que nous repassons à une étude sur la teneur du contenu par catégorie, afin de définir si cette catégorie est un enjeu fort, moyen ou faible pour SFE, tel que cela a été soulevé par les bénévoles de SFE à travers l'étude des situations. Pour procéder à cette analyse, nous faisons intervenir notre travail sur l'analyse du sens.

Tableau 61 : Hiérarchisation des catégories, issues des effets positifs et négatifs, pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible pour l'action bénévole au sein de SFE

Catégories issues des effets positifs et négatifs pour les bénévoles	Enjeu pour l'action bénévole de SFE (Fort, moyen, faible)
Identité	<p style="text-align: center;">Faible</p> <p>SFE bénéficie d'un très fort sentiment communautaire, même si elle fait peu pour cultiver son identité.</p>
Rôle et place	<p style="text-align: center;">Fort</p> <p>Le rôle et la place des bénévoles au sein du projet associatif est très inégal et très fluctuant selon les types de bénévoles, les besoins de l'organisation et la fonction des personnes qui sont en interaction avec les bénévoles (BD, SD, SO). C'est très clair pour les « Waterman testeurs » et des « Gardiens de la côte ». Les bénévoles « hors France » ont un rôle plus confus dans le projet associatif. Le caractère politique ou non des émanations bénévoles, et donc leur place légitime ou non dans la gouvernance, a une dimension variable à SFE. Sur les territoires, le rôle des bénévoles en articulation avec un bureau local salarié est très flou et trop dépendant de l'initiative du salarié (pas de formalisation du siège).</p>
Reconnaissance	<p style="text-align: center;">Faible à Fort</p> <p>La reconnaissance institutionnelle en France est très forte, les bénévoles en bénéficient. La reconnaissance des salariés (organisation) est bonne sur une opération dédiée comme les Chapterdays (très faible en dehors).</p> <p>La reconnaissance institutionnelle « hors France » est quasi nulle en dehors des institutions européennes. La reconnaissance des salariés (organisation) est globalement plus faible pour les « hors France ».</p>
Rétribution Valorisation	<p style="text-align: center;">Moyen à Fort</p> <p>Les rétributions et la valorisation des bénévoles est bonne dans certains espaces de rencontres formels ateliers, Chapterdays et réunion « Waterman testeurs ». Elle est très faible en dehors.</p>

<p>Lien Proximité Rencontre</p>	<p style="text-align: center;">Fort</p> <p>Cette dimension est faible en particulier pour les « hors France ». SFE pêche plus par la quantité que la qualité globalement. Lorsque le lien a lieu*, il est presque toujours encensé, mais il a lieu occasionnellement. Il n’y a pas de disponibilité effective, organisée.</p> <p><i>*Sur les territoires où il y a un salarié local, cette présence est systématiquement encensée même lorsque les relations sont conflictuelles.</i></p>
<p>Co-construction Participation Cadre commun</p>	<p style="text-align: center;">Fort</p> <p>Quand elle a lieu, presque toujours de manière fortuite (S8, S9, S11), elle est perçue extrêmement positivement par tous.</p> <p>Elle est souhaitée par le siège et balbutiante mais non formellement mis en œuvre (à l’exception de « Plastic Bag Campaign » et Chapertdays 2014).</p>
<p>Back office Apport technique Apport administratif</p>	<p style="text-align: center;">Faible</p> <p>Globalement, les bénévoles valorisent l’apport technique du siège et le back office proposé même s’ils ne le rapportent pas comme tel directement.</p> <p>Le siège accompagne pas ou très peu les mouvements de ressources humaines en territoire (arrivée ou départ de salarié, volontaire, arrêt d’antenne, etc.).</p>
<p>Facilite l'action (simplicité, matériel, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">Faible</p> <p>SFE est compétent dans ce domaine, sauf pour les « hors France » qui ont plus de difficultés opérationnelles pour conduire leurs actions (retards, traductions, etc.).</p>
<p>Efficacité Réactivité Régularité Disponibilités heures ouvrables</p>	<p style="text-align: center;">Fort</p> <p>Le siège est perçu comme très faiblement réactif et globalement l’ensemble des salariés à l’exception de ceux au contact des bénévoles.</p> <p>La disponibilité aux heures ouvrables est extrêmement valorisée lorsqu’il s’agit d’une ressource allouée spécifiquement aux bénévoles.</p>
<p>Initiative Empowerment Formation Agentivité Elévation du niveau de compétence</p>	<p style="text-align: center;">Faible</p> <p>L’initiative et la liberté laissées aux bénévoles sont plutôt perçues comme un point fort de SFE, une marque de confiance, une source d’émancipation plutôt qu’un « abandon ».</p> <p>A l’exception des situations impliquant de la levée de fonds, où il peut y avoir une instrumentalisation des bénévoles.</p>

De ce diagnostic, on peut retenir quelques éléments clés de compréhension de l’impact de la professionnalisation sur l’action bénévole au sein de SFE.

Tout d’abord, relevons les points de forts de SFE. On peut constater que SFE est dans l’action, à part la « lenteur de réaction » du siège et les questions de gestion du temps dans les rapports salariés-bénévoles : elle est plutôt perçue comme efficace par les bénévoles (type d’action, backoffice). Ils se sentent libres, le disent et le valorisent en le comparant notamment à d’autres ONG. Les bénévoles de SFE sont plutôt autonomes car ils sont très qualifiés, ils savent donc s’informer par eux même et se mettre en réseau. Enfin, le fort sentiment communautaire inscrit les bénévoles de SFE dans une construction identitaire, qui peut être un socle solide de construction du sens. C’est un atout indéniable de l’association qui génère un ciment associatif fort. Il se perçoit dans tous les entretiens.

Il y a quelques éléments intermédiaires comme les questions, assez liées, de valorisation/rétribution et reconnaissance. Il y a notamment une certaine iniquité entre les

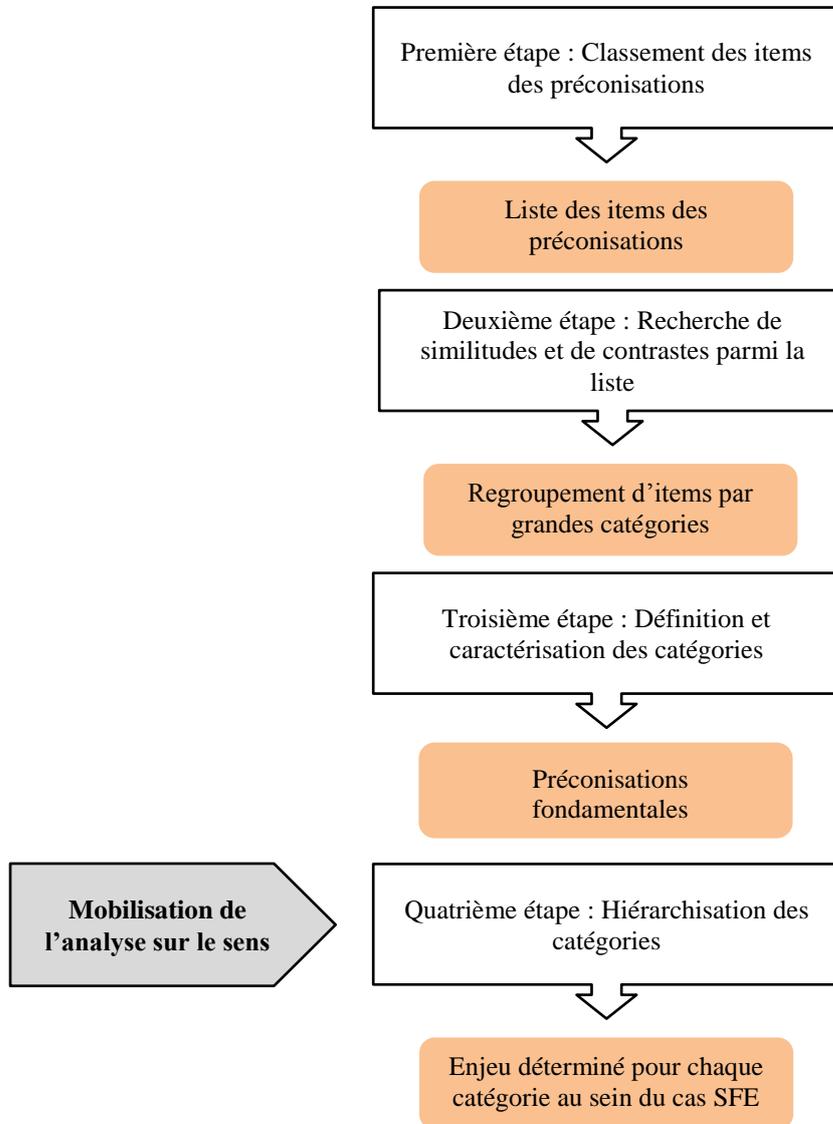
bénévoles, particulièrement entre ceux qui sont « in » (ils n'ont pas de dénomination spécifique) et ceux qui sont « en dehors », les « hors France ». Sur le long terme, ce point peut générer des conflits. Les rétributions et valorisations sont peu fréquentes mais, quand elles ont lieu, elles sont très positives.

Par ailleurs sur les points faibles, on peut souligner les questions du lien et de la co-construction, de la participation. On remarquera que ces dimensions se produisent en fonction des opportunités ou des besoins. On pourrait presque dire que SFE a une gestion opportuniste de l'action bénévole. Ce qui lui donne un atout, celui de la gestion organique assez libre et assez fluide qu'elle fait de son action bénévole, mais elle engendre aussi de la frustration, et pouvant générer un sentiment d'instrumentalisation. Elle est en tous les cas difficile à gérer pour les salariés qui doivent s'adapter aux situations au cas par cas. Le constat est assez similaire pour la question du rôle et de la place des bénévoles, qui est fluctuante au sein de l'association.

3) Catégorisation des préconisations primaires en préconisations fondamentales et hiérarchisation propres au cas

Nous avons procédé, pour la synthèse des préconisations, de la même façon que pour les effets positifs et négatifs sur l'action bénévole. Ainsi, la première étape a consisté à rassembler toutes les préconisations issues de l'étude de chaque situation. Une deuxième a cherché des similitudes et des contrastes parmi les items issus des préconisations. Une troisième a permis de les rassembler par grandes catégories. Une quatrième a consisté à hiérarchiser ces catégories au sein de SFE afin d'en déterminer les enjeux majeurs et mineurs propre au cas SFE. Les quatre sous-sections suivantes présentent et détaillent les étapes de ce processus. Nous avons choisi de présenter des extraits de ce travail de synthèse, mais pas l'exhaustivité de chaque étape qui ne nous semble pas pertinente pour comprendre nos résultats. L'objectif est de partager avant tout la démarche d'analyse qui a été la nôtre, afin d'être bien transparent sur notre exercice de condensation.

Figure 30 : Articulation des étapes pour établir des préconisations fondamentales



3.1) Première étape : classement des items des préconisations primaires

Cette première étape a consisté à reprendre l'ensemble des préconisations primaires issues de l'étude des situations. Nous avons pris la précaution pour chaque préconisation de lui affecter le numéro de la situation, afin de pouvoir remonter si nécessaire à l'origine de préconisation

primaire étudiée lors de ce travail de condensation. Cette précaution nous a permis d'intégrer les éléments de contexte propres à la situation, afin de ne pas faire de généralisation hâtive ou de mauvaise interprétation. Nous présentons ici un extrait du tableau pour illustrer la démarche. Il nous semble non-nécessaire de formaliser l'intégralité de ce travail.

Tableau 62 : Liste des items des préconisations primaires issues des situations

Préconisations primaires issues des situations
Intégrer les bénévoles aux nouvelles formes de travail développées suite à l'institutionnalisation (concertations institutions) S1 Donner des moyens aux formes de contestations construites comme « Gardien de la côte » et sur tout le territoire européen S1
Promouvoir le modèle de discussion multi acteurs (BO, BD, SD, SO, expert) donne du sens aux salariés et bénévoles S9 Double effet vertueux: 1) favorise des stratégies ancrées sur des problématiques de terrain 2) forme le terrain à la stratégie et aux positionnements plus globaux de SFE S9 Privilégier la rencontre physique (clé dans la réussite: proximité relationnelle et personnes se sentent impliquées) S9 Siège doit développer des compétences techniques et les rendre disponibles pour les bénévoles (fortement source de sens) S9
Réduire l'écart entre l'ambition affichée et réelle capacité d'intervention pour réduire la frustration bénévole et salariée S6 Donner une existence administrative locale (pour satisfaire en priorité le besoin organisationnel) S6 Deuxième temps traiter la question politique et juridique S6 C'est au siège de décider la pertinence du périmètre du mandat (local, régional, national), clarifier le modèle associatif S6 Accompagner cette structuration par des salariés animateurs en charge du lien (courroie de transmission) S6 <i>Entité européenne entité française sont historiquement confondues / Clarifier la répartition des forces salariées S6</i>

Nous passons à la deuxième étape.

3.2) *Deuxième étape : regroupement des items des préconisations primaires par grande catégorie*

Une fois rassemblés les différents items des préconisations issues des situations, nous avons procédé à un travail de comparaison, de recherche de similitudes, de contrastes dans ces items. Ici aussi, nous avons choisi de ne présenter qu'un extrait de ce travail.

Tableau 63 : Exemple de regroupement des items des préconisations pour deux catégories

Catégorie	Regroupement des items par catégorie
<p>Favoriser la culture du bénévolat (identité de rôle)</p>	<p>Valoriser ce type d'engagement (promouvoir diversité des formes d'engagement) S14 Développer "l'agentivité" collective autour de la "success story" et cultiver la croyance des bénévoles de leur réelle capacité à influencer sur leur environnement S8 Favoriser les projets SO BO mêlant les deux formes de contribution source de sens S8 Favoriser et soigner toutes les formes de rétribution (accueil, animation, fête, hébergement, etc) S11 Formaliser les différents types de bénévoles et former les équipes salariées à leur différents profils pour générer des comportements adaptés S14 Cultiver la dimension relationnelle S14 Reconnaître le travail des bénévoles S13 Résoudre la question de conflit de rôle peut diminuer l'insatisfaction, pour motiver il faut en plus cultiver la dimension relationnelle S13 Mieux négocier le message publicitaire S2</p>
<p>Animer le réseau salarié et bénévole pour assurer le lien</p>	<p>Promouvoir le modèle de discussion multiacteurs (BO, BD, SD, SO, expert) donne du sens aux S et B S9 Privilégier la rencontre physique (clé dans la réussite: proximité relationnelle et personnes se sentent impliquées) S9 Accompagner cette structuration par des salariés animateurs en charge du lien (courroie de transmission) S6 Le siège doit mieux connaître les projets bénévoles et identifier ceux source de potentiel pour le réseau (reporting assuré par salarié dédié) S8 Cultiver la dimension relationnelle S14 Primordial de restaurer le lien direct BD BO (construire espace formel et informel d'échange) S5 Privilégier la rencontre physique, éviter les relations à distance et les processus électifs (lien indirect) S7 Construire le lien BD BO deux approches S7: 1) rapprocher les BO des BD (BO contribuent au projet associatif): création d'un collègue de membre d'antenne au sein du CA S7 2) rapprocher les BD des BO (BD mesurent les enjeux du terrain): un groupe de BD participent aux Chapterdays S7 Dédier de la ressource salariée au seul support des bénévoles (BD et BO) pour gérer asymétrie de relation de travail S7 Réfléchir à la notion d'intermédiaire siège/antenne (rôle, statut) S3 Renouveler l'expérience avec d'autres volontaires et antennes (mieux délimiter les ressorts positifs et négatifs) S3 Tenter l'expérience avec un salarié exclusivement dédié et comparer apport (V/S) pour réaliser l'intermédiaire S3 Du temps salarié doit être affecté à la coordination territoriale locale (BO / SO) S17</p>

NB : Les items en rouge correspondent à des items qui ont été répertoriés plusieurs fois, leurs contenus se rapportant à plusieurs thèmes

Nous passons à la troisième étape.

3.3) *Troisième étape : caractérisation des catégories pour formuler des préconisations fondamentales*

Cette troisième étape a consisté à consigner les catégories et à les caractériser pour produire des préconisations fondamentales.

Tableau 64 : Préconisations fondamentales issues de l'analyse des préconisations primaires

Préconisations fondamentales	Implique de
Culture du bénévolat (identité de rôle)	Valoriser l'engagement des bénévoles Favoriser les formes de rétributions (accueil, caractère festif,...) Former les salariés et les bénévoles à leurs spécificités respectives Développer « l'agentivité collective » (succes story) Systématiser dans les process la « grille de lecture bénévole » Cultiver la dimension relationnelle (bonne posture vis à vis des bénévoles)
Animer le réseau salarié et bénévole pour assurer le lien	Favoriser le lien, la rencontre (physique, informel, multi acteurs, BD/BO) Développer la fonction d'intermédiaire siège antenne sur le terrain Formaliser la fonction de coordination territoriale (S / B) Favoriser les échanges directs (éviter relation distance, processus électifs) Dédier de la ressource salariée en appui des bénévoles exclusivement (BO, BD)
Intégrer les bénévoles dans le projet associatif	Développer des techniques qui favorisent la participation des bénévoles (BO et BD) au projet associatif (projets et gouvernance) Prévoir une chaîne de participation de la conception à la réalisation des projets Implication impérative dès qu'il y a intervention du siège sur une zone où des bénévoles ont un mandat de représentation Les BO doivent être systématiquement impliqués dans le projet territorial qui les concerne
Développer des projets adaptés au bénévolat et faciliter l'action	Appliquer la « grille de lecture best practice » pour les campagnes Intégrer les spécificités locales des territoires d'exécution du projet Porter une attention aux choix des sujets Cultiver la dimension engageante des projets Développer tout ce qui facilite l'action (besoin organisationnels particulièrement « hors France ») Donner les moyens aux formes de contestations construites
Elever le niveau de compétence (globalement professionnaliser mais limiter la salarisation)	Former les bénévoles: atouts du post IO, compétences techniques (communication, juridique, environnement, ...) Spécialiser des évènements à partir du moment où le lien est maintenu est positif
Clarifier le modèle associatif et communiquer	Recaler l'ambition et la réalité pour réduire la frustration des bénévoles et des salariés Clarifier le rôle des émanations politiques de SFE (CA, bureau, Groupe travail CA, Antennes, Gardien de la côte) Adapter les modes de gouvernance au projet associatif (taille, culture) (collège antenne au CA, groupe de CA aux Chapterdays) Clarifier les rôles des salariés et des bénévoles en territoire Clarifier la communication interne (différents rôles et différents évènements) Clarifier la communication externe (FB, Site web)

Nous passons à la quatrième étape.

3.4) *Quatrième étape : hiérarchisation des préconisations fondamentales propre aux enjeux du cas*

Nous procédons ici à un travail de hiérarchisation de ces préconisations propre au cas SFE en fonction des items référencés. C'est-à-dire que nous repassons à une étude sur la teneur du contenu, en faisant intervenir l'analyse du sens. Ce travail sur le sens nous permet de définir pour chaque préconisation fondamentale s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen ou faible dans les mises en œuvre préconisées pour les bénévoles, étant donné ce que nous avons appris de l'étude des situations.

Tableau 65 : Hiérarchisation des préconisations fondamentales pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible pour le cas

Préconisations fondamentales	Enjeu pour SFE (Fort, moyen, faible)
<p align="center">Favoriser la culture du bénévolat (identité de rôle)</p>	<p align="center">Faible</p> <p>La dissociation des sphères de travail bénévole et salarié est récente dans l'histoire de l'association et loin d'être totale. Le fort sentiment communautaire contribue à un ciment identitaire important. Le travail est plutôt de l'ordre de la communication interne, des rétributions symboliques et de la formation des salariés et des bénévoles à quelques éléments clés de leurs spécificités réciproques.</p>
<p align="center">Animer le réseau salarié et bénévole pour assurer le lien</p>	<p align="center">Fort</p> <p>Cet enjeu nous semble avant tout financier. La disponibilité des salariés à l'animation du réseau bénévole, au-delà de toute clarification d'intention et d'ambition politique du projet associatif, est avant tout la capacité pour l'association de financer ce travail.</p>
<p align="center">Intégrer les bénévoles dans le projet associatif</p>	<p align="center">Fort</p> <p>Cette culture de travail est à construire même si les compétences sont présentes. Il y aura un enjeu politique fort sur ce sujet où tout dépendra de la clarté du projet associatif et de la détermination avec laquelle les pilotes de l'association la mettront en œuvre.</p>
<p align="center">Développer des projets adaptés au bénévolat et faciliter l'action</p>	<p align="center">Moyen</p> <p>SFE a le savoir-faire, il est partiellement déployé mais ne l'a pas systématisé car son projet associatif n'est pas clair.</p>
<p align="center">Elever le niveau de compétence (globalement professionnaliser mais limiter la salarisation)</p>	<p align="center">Faible</p> <p>SFE a su élever le niveau compétence. Elle a revanche du mal à limiter et encadrer la salarisation.</p>
<p align="center">Clarifier le modèle associatif et communiquer</p>	<p align="center">Fort</p> <p>A la sortie d'une forte institutionnalisation et salarisation, le projet associatif a changé. Il faut le redéfinir, le clarifier et le communiquer.</p>

Sur l'ensemble des préconisations fondamentales que nous proposons, certaines sont plus prioritaires que d'autres au sein de SFE. L'association possède certains atouts sur lesquels elle peut s'appuyer pour favoriser l'action bénévole.

Particulièrement, le fort sentiment communautaire et la culture « *grassroots* » de l'association contribuent à une forte cohésion associative. Ils participent de la construction identitaire et

contribuent à l'appropriation de l' « identité de rôle » des bénévoles. Au sein de SFE, l'enjeu est plutôt en terme de valorisation et de formation des salariés d'une part, et des bénévoles aux enjeux de leurs relations de travail d'autre part. Ainsi, la culture du bénévolat au sein de SFE est plutôt un atout, mais elle doit s'incarner dans une régularité et dans des cadres plus formels et plus systématiques. Sur la question du niveau de compétence, SFE attire plutôt des bénévoles extrêmement qualifiés. Ce sont donc plutôt des profils autonomes dans leur capacité à trouver l'information et se former. SFE a également un atout sur le type d'action qu'elle propose, elle a une offre plutôt attractive. Mais elle ne doit pas se reposer là-dessus, bien qu'elle ait le savoir-faire : elle doit se renouveler et ne pas se priver de la compétence qu'il y a dans les contributions bénévoles sur ce point.

Encore faut-il pour cela savoir intégrer les contributions des bénévoles dans le projet associatif. Sur ce point, l'association a un enjeu fort. En effet, elle dispose des compétences pour réaliser ce travail, mais on assiste ici aux difficultés de construire une complémentarité des deux formes de travail salarié et bénévole. C'est notamment dû au fait que, pour le faire, passée une certaine taille et avec une plus grande diversité des projets (orientés institutions, bailleurs privés, etc.), cela ne peut être entrepris sans un accompagnement des bénévoles. Il est nécessaire à ce stade d'avoir des salariés formés et dédiés pour, d'une part, faire émerger des propositions des bénévoles, et, d'autre part, les rendre intelligibles et intégrables à la structure professionnelle. Enfin, ces deux dernières préconisations sont d'autant plus majeures que le rôle et la place de l'action bénévole dans le projet associatif ne sont pas clairs. Au sein de SFE la place des bénévoles est gérée de manière assez opportuniste. La dimension opérationnelle ou politique des émanations bénévoles n'est pas toujours assumée dans les actions et les moyens qui leurs sont alloués, et aussi dans le rôle qui leur est donné dans la vie démocratique interne.

Conclusion chapitre 8

L'analyse croisée et la production de résultats intermédiaires nous a permis de produire un certain nombre d'apports pour le cas. Nous avons en effet mis à jour l'impact de la professionnalisation sur l'action bénévole, et nous avons pu identifier ce qui était un enjeu fort moyen ou faible au sein de SFE en fonction de ses problématiques propres. Nous avons aussi pu identifier des préconisations fondamentales à conduire, et nous avons souligné celles qui étaient les plus prioritaires pour le cas.

En ce sens, notre travail de recherche permet de répondre aux préoccupations du cas, en proposant un mode organisationnel spécifique à conduire.

Nous nous proposons maintenant de procéder à une généralisation de ces résultats, afin de permettre à d'autres organisations associatives susceptibles d'avoir les mêmes problématiques d'en bénéficier.

Chapitre 9. Discussion et généralisation des résultats

Introduction chapitre 9

Ce dernier chapitre propose une généralisation des résultats à travers la proposition d'un modèle de pilotage. Il s'agit ici de tirer les enseignements opérationnels de notre étude de cas.

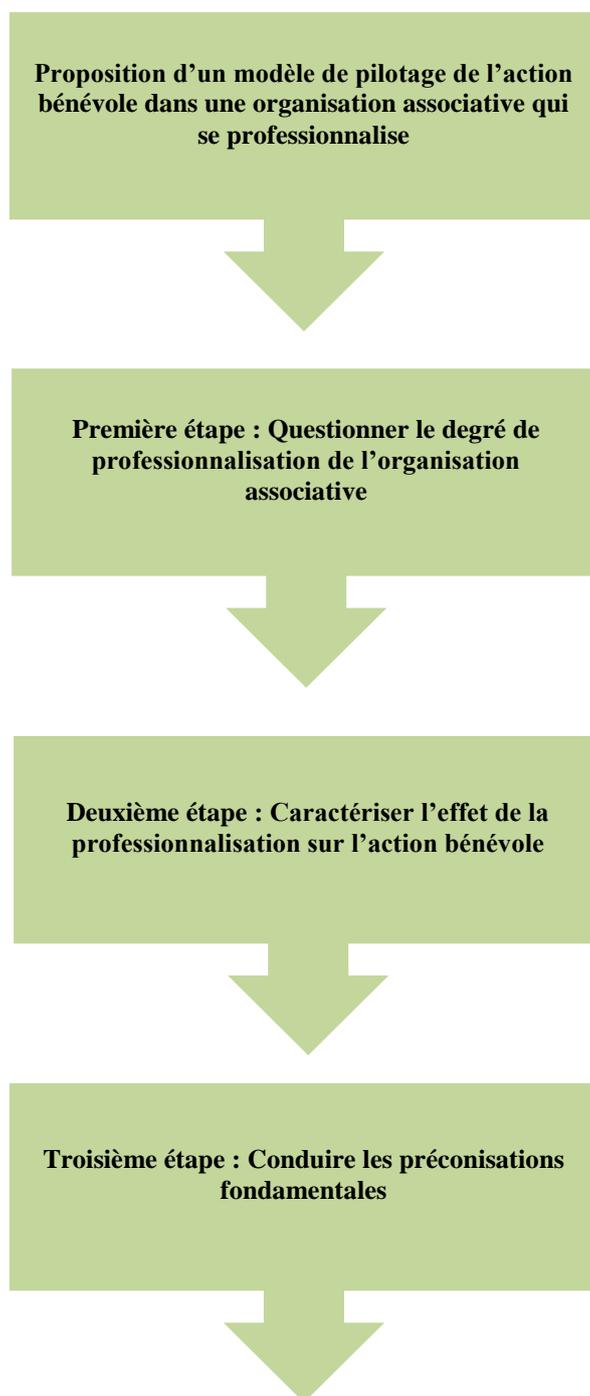
L'étude approfondie de la professionnalisation de SFE, et de l'impact de ce processus sur l'action bénévole, nous amènent à dégager des résultats susceptibles d'intéresser d'autres organisations associatives « professionnalisées », qui constituent à ce titre de véritables apports managériaux. Par modèle de pilotage, nous entendons retracer les différentes étapes ou éléments qu'il nous semble nécessaire d'intégrer pour concilier deux logiques de travail qui ne vont pas toujours de pair : la logique de l'action bénévole, et la logique organisationnelle d'une structure professionnelle (dans notre cas, les associations).

Notre modèle de pilotage aura la particularité de combiner deux niveaux d'analyse, qui seront les grands principes et des aspects plus opérationnels. Les grands principes ont vocation à jouer un rôle de référence et de guide permanent pour toute organisation associative qui souhaite « garder le sens de l'action bénévole » dans son projet associatif professionnalisé. Quant aux aspects plus opérationnels, ils apportent des clés d'accompagnement pour les acteurs dans le processus d'« intégration de l'action bénévole » dans le projet associatif professionnalisé.

Ainsi ce modèle de pilotage n'est pas une solution toute faite, mais bien un ensemble de points de références à prendre en compte, à évaluer pour pondérer l'action bénévole à la juste place où l'association souhaite la voir exister.

Nous rappellerons en début de chapitre pourquoi nous proposons un modèle de pilotage, et sa logique de construction. Nous discuterons aussi le domaine d'applicabilité de ce modèle. Puis nous présenterons les trois étapes de ce modèle. La première étape consiste à s'interroger sur l'histoire de la professionnalisation de l'organisation associative. La deuxième étape propose de caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole. Et enfin, la troisième étape détaille l'ensemble des préconisations fondamentales à conduire, lesquelles sont à hiérarchiser en fonction des deux premières étapes.

Figure 31 : Logique d'articulation du chapitre 9.



I. Proposition d'un modèle de pilotage de l'action bénévole dans une organisation associative qui se professionnalise

1) *Logique de construction du modèle de pilotage*

1.1) *Pourquoi un modèle de pilotage ?*

Le modèle de pilotage que nous allons présenter ici, répond à un besoin précis de notre étude de cas, mais il peut aussi apporter des réponses et des solutions à d'autres organisations associatives qui se professionnalisent et qui abritent de l'activité bénévole. **L'objectif de ce modèle est de se mettre dans les conditions de créer un équilibre entre les contraintes et les atouts générés par la professionnalisation, et les spécificités et les besoins propres à l'action bénévole.** Cet équilibre est à trouver pour chaque organisation, il est fonction de son degré de professionnalisation, de son impact sur l'action bénévole, et de la spécificité de l'action bénévole qu'elle abrite. Il implique ensuite de conduire des préconisations fondamentales en fonction de ces deux premiers éléments, qui guideront la priorisation des modes organisationnels proposés.

Ce modèle de pilotage vise à donner des outils managériaux adaptés à une organisation associative professionnalisée, pour recréer artificiellement les conditions de conduite de l'action bénévole en respectant ce qu'elle est. En effet, les modes de gestion originels des organisations associatives sont généralement fondés sur des logiques informelles, d'interactions « naturelles » entre les acteurs et d'ajustements mutuels. Cette logique de travail empirique n'est pas idyllique, mais elle permet *a priori* la participation des bénévoles au projet associatif et favorise la construction collective du sens (Weick, 1995a). Lorsqu'une organisation associative se professionnalise, à partir d'un « certain cap » ces logiques de travail se transforment, changent de nature, et la place des bénévoles évolue avec ces changements. La teneur et l'intensité de ces changements n'est pas toujours perçue, anticipée et évaluée à bon escient par les structures qui sont acteurs et sujets de ces transformations. Il est donc essentiel

de recréer les conditions de participation des bénévoles « artificiellement » dans une organisation plus importante où les liens se sont distendus du fait de la hiérarchisation des statuts, de la division et de la répartition du travail. Il est important de souligner que le modèle de pilotage que nous proposons doit être ajusté à chaque organisation. Chaque structure a son histoire, son objet social, une place et un rôle spécifique donnés aux bénévoles. Elle a des personnes et des personnalités qui l'animent et la constituent (membres fondateurs, bénéficiaires, salariés, etc.). C'est à chaque organisation de construire et de décliner un « mode opératoire » qui lui est propre, en s'appuyant sur notre modèle de pilotage, lequel a vocation à donner un guide, des étapes et des préconisations fondamentales pour construire ce « mode opérationnel ».

2) Domaine d'applicabilité du modèle de pilotage

Notre proposition de modèle de pilotage n'est pas susceptible de s'appliquer à toutes les organisations associatives selon nous. Particulièrement, nous avons travaillé sur le cas d'une ONG de défense des droits dans le domaine de la protection de l'environnement. Nous sommes donc dans le cadre d'une organisation d'intérêt général avec une certaine dimension militante.

Nous sommes aussi sur une structure de taille moyenne, à comparer avec la classification d'une petite entreprise : effectif entre 10 et 49 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 M€.

Cette organisation a 25 ans. Elle est entre deux âges, en quelque sorte. Ce n'est pas une jeune organisation, et ce n'est pas non plus une organisation ancienne.

Elle s'insère dans un réseau international. On peut donc souligner la dimension internationale de son activité, malgré le poids de la part française de son activité et sa très forte inertie. On pourrait même dire que, essentiellement, la part française et auprès de l'Union Européenne de son activité est institutionnalisée. Ainsi, il faudrait vérifier que ce modèle de pilotage tel que nous le proposons soit adapté à une structure internationale institutionnalisée dans plusieurs pays.

De ce fait, la taille de l'organisation est un des critères qu'il sera intéressant d'affiner. Il est évident que, plus une structure sera importante, plus les dimensions bureaucratiques de son

activité seront conséquentes. Ainsi, l'effort à porter pour compenser l'effet bureaucratique et « faire une place » à l'action bénévole sera plus important. Ce modèle a peut-être un seuil limite d'utilisation à affiner. La réflexion sur l'âge va aussi dans ce sens. Plus une structure sera jeune, plus sa capacité d'innovation de changement sera grande. On peut poursuivre ce raisonnement en prenant l'ensemble des facteurs de contingence : après l'âge et la taille, le système technique peut être un élément d'appréciation de l'applicabilité de ce modèle. De la même façon, les aspects de son environnement (stabilité, complexité, diversité, hostilité) et ses relations de pouvoir peuvent être des éléments pour déterminer les conditions d'applicabilité de ce modèle.

3) Le modèle de pilotage se déroule en trois étapes clés

Notre modèle de pilotage s'organise autour de trois étapes qui ne sont pas forcément chronologiques. Elles peuvent se conduire et se construire conjointement. Elles sont de trois ordres, et présentées dans la figure suivante.

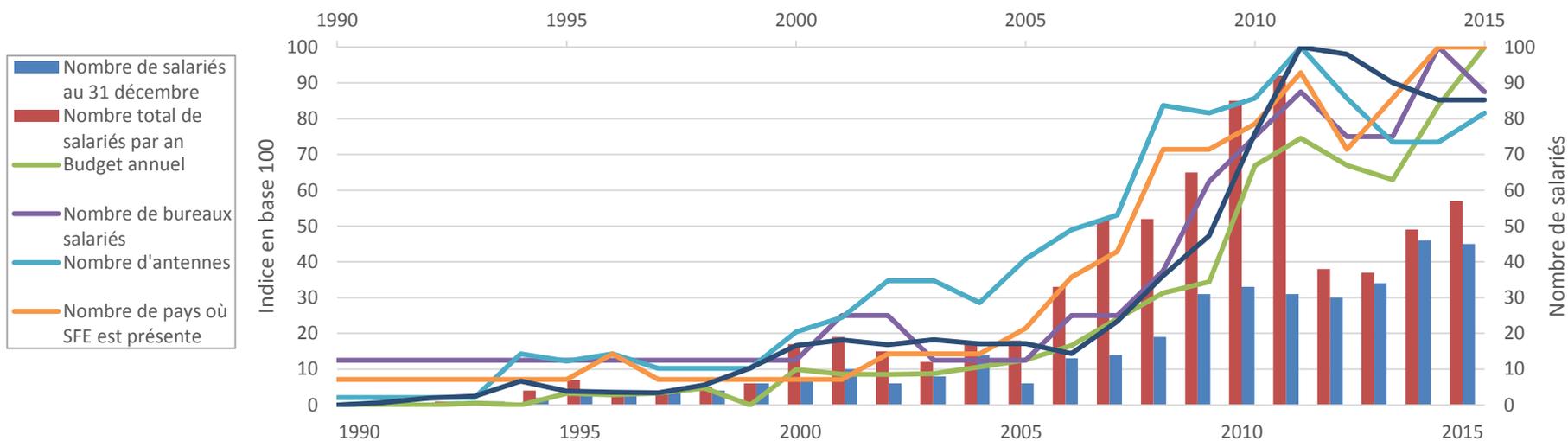
Figure 32 : Etapes du modèle de pilotage



II. Première étape : Questionner le degré et la nature de la professionnalisation de l'organisation associative

La question de la professionnalisation du cas ne peut se dissocier de l'histoire de chaque organisation. Il est nécessaire de repérer les différentes étapes, et de les inscrire dans une chronologie pour comprendre le processus de professionnalisation propre à chaque structure associative. Si la forme, les conditions et les origines de la professionnalisation varient profondément d'une organisation à une autre, nous avons néanmoins identifié un certain nombre d'indicateurs, d'éléments, de moments clés, pour évaluer le degré de professionnalisation. Nous nous proposons de les présenter sur la chronologie de la professionnalisation du cas, puis de les discuter.

Graphique 5 : Indicateurs du degré et de la nature de la professionnalisation dans la chronologie d'une organisation associative

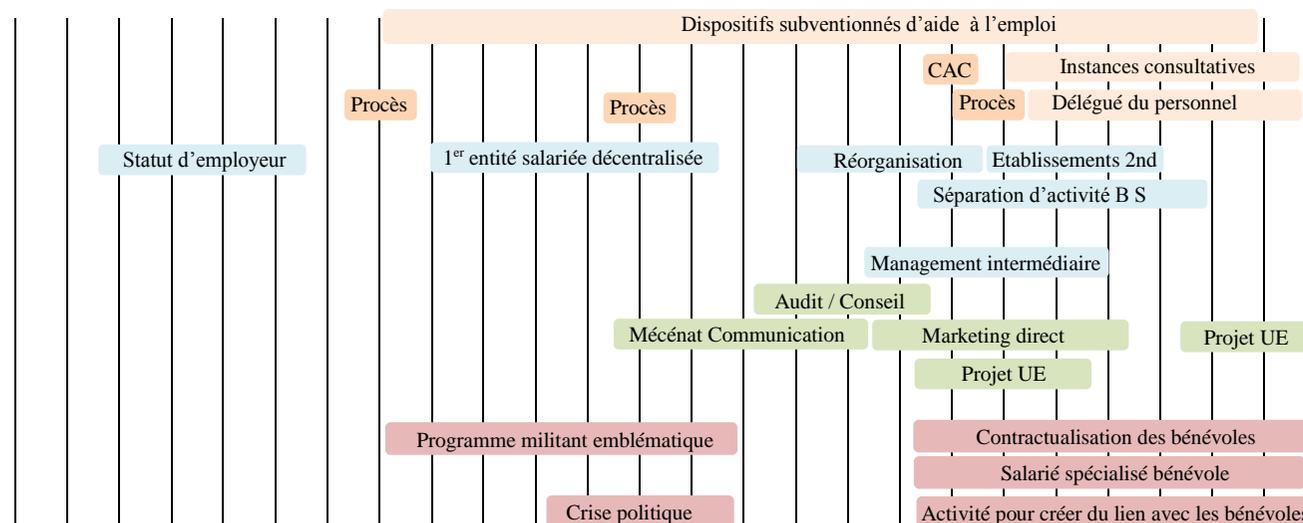


Éléments se rapportant au processus d'institutionnalisation

Éléments se rapportant au processus de professionnalisation

Éléments se rapportant au processus de « logique gestionnaire »

Éléments propres à l'organisation associative



Les éléments se rapportant à l'institutionnalisation sont de plusieurs natures : la recherche de légitimité et de reconnaissance et les processus d'isomorphisme

La recherche de légitimité peut s'observer dans une organisation à travers la recherche et l'obtention d'agrément institutionnels, de labels, etc. Aussi, elle peut s'observer à travers le degré de participation à des instances consultatives ou décisionnaires au niveau local, national, international. Connaître les conditions de cette participation (défraiement, indemnité, avantages divers, etc.) témoigne aussi de l'intensité du lien avec l'institution.

Les processus d'isomorphisme sont de trois ordres : coercitif, normatif et mimétique (DiMaggio et al., 1991). Dans le cadre de l'isomorphisme coercitif, on pourra observer l'ensemble de la réglementation qui s'applique à l'organisation associative (loi 1901, loi de comptabilité, application code du travail, etc.), ou encore les pressions judiciaires (procès, etc.). L'isomorphisme normatif s'observe à travers le degré de normes susceptibles de s'appliquer à l'organisation associative (sanitaire, d'hygiène, convention collective, etc.), le type de contractualisation qu'elle opère comme le recours aux appels d'offre ou appels à projet, l'apparition d'un commissaire aux comptes²³⁵. Dans le cadre de l'isomorphisme mimétique, il peut être de différentes natures ; les organisations associatives vont importer des méthodes, des techniques, des activités, ou encore des outils de concurrents ou d'organisations qui représentent pour elle une réussite. Les deux premiers isomorphismes peuvent se traduire aussi par de l'isomorphisme mimétique.

Les éléments se rapportant à la professionnalisation sont de deux natures : l'émergence des professions et la salarisation.

L'émergence des professions se rapporte à la spécialisation du travail, le découpage des tâches, la hiérarchisation des statuts, l'élévation du niveau de compétences, etc. Cette dynamique est globalement plutôt positive pour l'action bénévole, si ce n'est qu'elle s'accompagne souvent d'une perte de lien²³⁶. En effet, la hiérarchisation des statuts et la division du travail ont souvent

²³⁵ Celui-ci intervient lorsque l'association atteint une certaine taille (50 salariés ou 3,1 M€ de chiffre d'affaires hors taxe ou 1,55 M€ total bilan) ou si elles sont habilitées à faire des prêts ou celles percevant une aide publique annuelle supérieure à 153 k€ ou les associations recevant des dons du public ouvrant droit à un avantage fiscal d'un montant total annuel de 153 k€. Pour plus de détails <http://www.associations.gouv.fr/887-quand-faut-il-nommer-un.html>

²³⁶ C'est aussi vrai pour les salariés. En se structurant les liens dans une organisation changent de nature. La proximité qui pouvait exister entre tous les acteurs évolue vers des relations plus formalisées et moins fréquentes.

pour conséquence de générer une perte de lien direct, et d'être plus formelle et impersonnelle. Un virage particulièrement clé nous semble être le moment où la structure associative se réorganise, notamment à partir d'une certaine taille (nombre de salariés, volume d'activité, nombre d'entités décentralisées, etc.). Elle instaure un système de travail plus vertical, avec la création de services ou la création de niveaux de management intermédiaires. Cette étape formalise généralement l'avènement du management avec, notamment, la mise en place de procédures et des dynamiques de formalisation et de contractualisation. On peut aussi étudier l'intensité et la précision avec laquelle le bénévole est inscrit dans la division du travail (en étudiant les outils qui se rapportent aux bénévoles : les contrats, les règles, les procédures, le degré de formalisation du rôle, etc.). On peut aussi observer le degré de professionnalisation en l'observant à l'échelle de l'individu, de l'activité et de l'organisation. Ces trois lectures peuvent aider à comprendre comment se diffuse la professionnalisation. Elle peut partir de l'individu. Elle peut être présente dès le départ avec un très fort niveau d'expertise. La professionnalisation peut aussi partir de l'activité, avant de gagner ensuite les personnes qui conduisent les projets. Ce peut être une dynamique initiée à l'échelle de l'organisation, dans le cadre d'une convention ou de la mise en place d'une tutelle publique, par exemple. Cette lecture donne des informations pertinentes pour comprendre la nature du processus de professionnalisation. Le nombre d'entités salariées décentralisées représente aussi un indicateur pertinent pour comprendre le niveau de professionnalisation. La diversité des activités et des publics concernés donne aussi une indication de la complexité de la structure, et donc souvent elle se traduit par un niveau de professionnalisation élevé.

La salarisation commence à l'apparition du premier salarié. Le moment où l'organisation associative devient employeur la transforme profondément. Elle doit, en plus de respecter la loi 1901, respecter le droit du travail. L'introduction de ce travailleur implique aussi la cohabitation de deux logiques : la logique du don, et la logique marchande. Le nombre de salariés est un indicateur très pertinent du niveau de professionnalisation. Le cap autour des 10 salariés nous semble être un moment décisif dans l'organisation de la vie associative par rapport à l'action bénévole. C'est à ce stade que commence la nécessité de formaliser et prescrire les comportements pour répartir et organiser le travail. C'est généralement à ce stade que les relations basées sur de l'ajustement mutuel se transforment. S'introduisent alors d'autres modes organisationnels moins « naturellement » alignés sur les attentes des bénévoles. Il importe à ce

Cette perception est généralement encore plus forte pour les bénévoles, dont le mode de fonctionnement est basé sur une forte logique de lien social.

moment de commencer à s'interroger conformément aux préconisations fondamentales que nous proposons ci-après. Plus le nombre de salariés est important, plus l'inertie de la technostructure est forte, plus il importera de gérer la relation bénévole-salarié et de gérer l'action bénévole en tant que telle dans les dynamiques professionnelles engagées.

La « logique gestionnaire » se traduit par le degré de relation avec le secteur marchand et le degré d'intégration de pratiques et d'outils de gestion.

Le premier s'évalue en fonction des liens formels et informels avec le secteur marchand. Les liens informels peuvent être l'origine d'administrateurs issus de monde de l'entreprise (Simonet, 2010). Le niveau de contractualisation avec des organisations marchandes est un indicateur de lien formel particulièrement évocateur. Le niveau de sous-traitance à des opérateurs privés est aussi un indicateur pertinent. Quelles sont les activités que l'association a sous-traitées et celles dont elle a voulu garder la maîtrise d'œuvre ? On peut souligner ici aussi le recours de plus en plus fréquent des organisations associatives à des agences de conseil. Cet usage vise en général à accompagner la gestion des ressources humaines, ou l'élaboration de plans stratégiques. Ces cabinets de conseils sont souvent des professionnels qui opèrent dans le secteur marchand, leurs interventions peuvent fortement impacter l'organisation associative en terme d'intégration de nouveaux outils, susceptibles de générer de nouvelles pratiques. On pourra aussi observer la formalisation d'outils de gestion pour répondre à : « *la recherche de l'efficience*²³⁷ (par la mesure, l'évaluation et la valorisation de la performance) » ; « *la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle* » ; « *l'importance accordée aux formes organisationnelles et aux procédures, ainsi qu'à leur adaptation continue* » (Robert, 2007). On peut aussi observer l'importation de techniques de marketing, tel que le marketing direct pour le développement d'adhérents que l'on voit fleurir dans les associations (Lefèvre, 2008). On peut aussi voir l'intégration de références pour discuter les activités de l'association, telle que la notion de rentabilité économique ou de retour sur investissement.

Pour discuter ces différents processus, nous reprendrons l'analyse proposée par Laville et Sainsaulieu (2013) à la fin de leur ouvrage, où ils proposent une méthode d'analyse sur les pratiques associatives. Ils ne s'intéressent pas spécifiquement au bénévolat mais aux

²³⁷ On peut se rapporter à l'analyse de Mintzberg (1989, p.479) sur la notion d'efficience qu'il a vivement critiqué.

organisations associatives dans leur ensemble. Ils préconisent notamment pour cette analyse de s'intéresser à :

- « *la reconstitution de phases historiques* » (jeux d'acteurs, patrimoine collectif immatériel, profondeur historique d'un système social),
- « *l'identification des interactions avec le cadre institutionnel* » (influence de l'association sur les politiques publiques, mais aussi les contraintes exercées par ces dernières),
- « *le décryptage du fonctionnement par la décomposition des ressources* » (origines, types, données financières et contributions non monétaires),
- « *l'analyse socioprofessionnelle* » (règles de gestion et d'organisation du travail pour spécifier la configuration structurelle),
- « *l'analyse stratégique* » (relation entre les groupes d'acteurs émanant de l'histoire et de la division du travail) et « *l'analyse culturelle* » (la nature de la socialisation de ces groupes, plus que l'analyse de leurs pouvoirs respectifs). Ces deux analyses visent à préciser « *comment les dimensions institutionnelle et organisationnelle sont pratiquement investies par les groupes d'acteurs* » (problèmes posés et synergies trouvées).

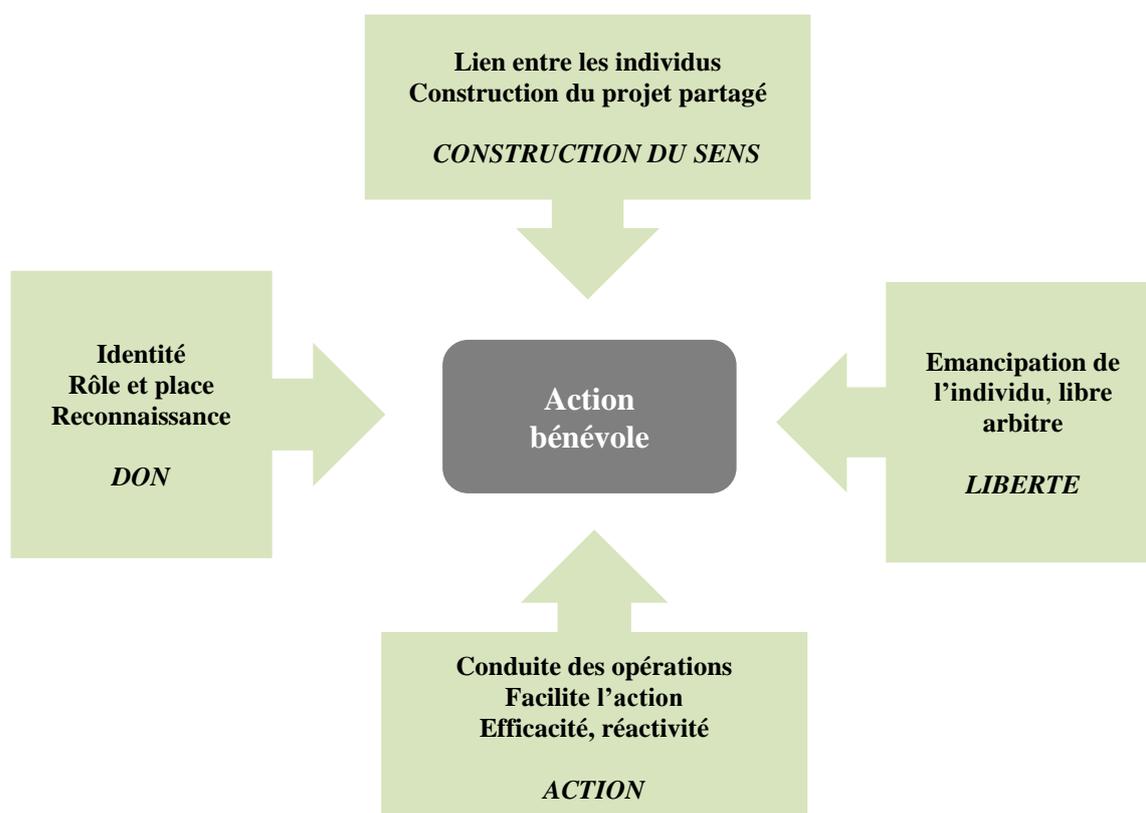
Notre propos s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion : nous sommes donc dans un registre relativement plus circonscrit que l'approche proposée par Laville et Sainsaulieu (2013). Ces derniers ont une approche sociologique et économique du fait associatif. Ils traitent les dimensions contextuelles et structurelles de ces organisations sous ces deux registres. Notre approche se propose d'aborder notre objet de recherche sous un angle managérial. Elle vise à donner plus spécifiquement des éléments d'ordre organisationnel, susceptibles d'influer l'activité de bénévolat. Ainsi, sur des registres différents, nous constatons que ces deux démarches se rejoignent sur les points fondamentaux à observer et analyser pour comprendre l'organisation associative dans les transformations qu'elle a subies ou dans lesquelles elle s'est engagée.

L'ensemble des éléments que nous avons donnés ici permet d'appréhender le degré de professionnalisation d'une organisation associative, et surtout de l'intégrer dans une chronologie. Cette chronologie des faits avec l'histoire de l'association est essentielle pour comprendre les dynamiques en jeu autour de l'action bénévole.

III. Deuxième étape : Caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole

Notre étude approfondie du cas, nous a amené à caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole, en déterminant quatre familles de catégories résumées dans le schéma suivant.

Figure 33 : Dimensions clés consubstantielles du bénévolat susceptibles d'être impactées par la professionnalisation



L'ensemble de ces catégories peut s'exprimer de manière positive ou négative selon les contextes et les organisations associatives. L'objectif est de comprendre comment se caractérise l'action bénévole en fonction des différents processus de professionnalisation.

Tableau 66 : Dimensions clés consubstantielles du bénévolat pouvant être impactées positivement ou négativement par la dynamique de professionnalisation

Caractère positif	Catégories	Caractère négatif	Pour le bénévole sont du registre de
Sentiment d'appartenance	Identité	Perte d'identité	L'identité et la reconnaissance de cette identité
Rôle et place clairs	Rôle et place	Confusion des rôles	
Sentiment de reconnaissance	Reconnaissance	Faible reconnaissance, instrumentalisation	
Formes de valorisation et rétributions perçues (formelles et symboliques)	Valorisation, rétribution	Absence de valorisation et rétribution (formelles et symboliques)	La construction du sens individuel et collectif
Enrichissement mutuel	Lien, la proximité, la rencontre	Affaiblissement du lien Approche opportuniste	
Collaboration, développement de synergies, partage des informations	Co-construction, participation, cadre commun	Conflit, concurrence Faible communication, désinformation	
Fort apport du siège ou des entités salariées	Apport technique, back office	Faible apport du siège ou des entités salariées	La capacité à agir, à être dans l'action
Favorise l'action (avantages matériels, simplicité, effet immédiat)	Facilite l'action	Freine l'action (difficultés opérationnelles)	
Forte réactivité, efficacité, régularité et disponibilité aux heures ouvrables	Efficacité, réactivité, régularité	Faible efficacité Manque de réactivité, lenteurs	
Forte émancipation	Emancipation (initiative, empowerment, formation, agentivité)	Faible émancipation	La liberté de la personne

On retrouve autour de ces catégories des concepts fondamentaux de ce qui est consubstantiel du bénévolat.

L'objectif, à travers l'étude de ces catégories, est de comprendre ce qui peut être altéré et stimulé dans l'action bénévole par le processus de professionnalisation. Ce processus est complexe, et, selon la spécificité de chaque organisation (histoire, objet social, personnalités, etc.), peut prendre plusieurs formes et avoir des effets positifs et négatifs fluctuants. Ce travail doit permettre de comprendre sur quels registres la professionnalisation a un effet positif ou négatif, afin de conduire les préconisations fondamentales en priorisant certains aspects.

On retrouve dans les catégories présentées ci-dessus quatre dimensions essentielles et consubstantielles du bénévolat : l'identité et sa reconnaissance ; la liberté ; la construction du sens ; et l'inscription dans l'action. Notre travail aura consisté à préciser et définir ces catégories pour délimiter des référentiels susceptibles de faire l'objet d'une évaluation dans un objectif de gestion.

Le don s'inscrit dans une raison identitaire. « *C'est à travers la relation de dette (positive ou négative) de don et de contre-don que se forment et se déforment les identités* » (Godbout, 2000). La notion de liberté est présente aussi. La dynamique de construction de sens s'exprime à travers l'interaction entre les personnes, avec une pure logique de lien social d'un côté, et dans l'interaction de la construction du projet, une forme de circulation matérielle, de l'autre côté. On retrouve ici aussi un aspect très spécifique du paradigme du don, qui est de ne pas dissocier les relations sociales et la circulation des biens et des choses. Particulièrement, il faut avoir présent à l'esprit que le sens de ce qui circule est essentiel, le don s'intéresse à la circulation symbolique. On retrouve aussi la logique d'action du bénévole et le rapport au temps à travers les aspects d'efficacité et de réactivité.

IV. Troisième étape : Conduire les préconisations fondamentales

Notre étude de cas nous a amené à définir des préconisations fondamentales. Il est important de rappeler que l'ensemble de ces préconisations sont fortement interdépendantes. Ce modèle de pilotage n'a de sens que dans son intégralité et dans la complétude de ses préconisations. Nous nous proposons de les présenter dans la figure suivante, puis de les discuter.

Figure 34 : Préconisations fondamentales pour favoriser l'action bénévole dans le projet associatif



Nous nous proposons de revenir sur ces différentes préconisations fondamentales et de les discuter.

1) Clarifier le rôle des bénévoles dans le nouveau projet associatif « professionnalisé » et le communiquer

Objectif : revenir aux fondamentaux de pourquoi on « fait association »

Le projet associatif avec son développement se transforme. L'intégration de salariés particulièrement (Hély, 2004) et le processus d'institutionnalisation peuvent profondément modifier la nature même des activités de l'association (Chauvière, 2009 ; Simonet, 2010). Les acteurs des associations ne mesurent pas toujours l'impact de ces transformations à moyen et long terme, et précisément de leurs effets directs ou indirects sur l'activité bénévole. Ainsi, il est nécessaire de faire le point sur la réalité du projet associatif professionnalisé, et de redéfinir collectivement pourquoi l'on « fait association », et la place des bénévoles dans ce nouveau cadre de travail. Selon les organisations associatives et leur objet social, les bénévoles de terrain peuvent avoir un rôle purement opérationnel (de conduite des actions, des projets), ou avoir un rôle plus politique à l'attention des bénéficiaires, de parties prenantes externes (des élus, d'autres organisations, etc.), du grand public ou des parties prenantes internes (groupes de travail, bénévoles dirigeants, etc.). Il peut y avoir aussi, au sein de la même organisation, différents types de bénévoles entre lesquels il peut être nécessaire de clarifier leur interaction s'il y en a une.

Définir les rôles des bénévoles dans le « nouveau » projet associatif, et son lien avec la vie démocratique de l'organisation

Le rôle attribué aux bénévoles, plus ou moins politique, plus ou moins opérationnel, peut conditionner le niveau de vitalité démocratique attendu par l'organisation associative. Autrement dit, le type de rôle va influencer la teneur de la participation à la vie démocratique de l'association, et donc amener les acteurs à conduire les préconisations fondamentales suivantes en fonction de ces attentes. Il nous semble important de penser cette contribution à la vie démocratique de l'organisation associative. Cette contrainte doit s'imposer pour se

prémunir d'une technocratisation trop forte du projet associatif. Elle doit être perçue comme le juste retour d'une dynamique collective vers sa base, pour se contraindre au « lien » et à l'équilibre des forces en présence. Si ce retour est redouté, c'est que la courroie de transmission entre la base (adhérents et bénévoles) et le projet professionnalisé (technostructure) n'est plus adaptée. Il implique alors de se reposer la question du projet associatif. Soit il est nécessaire de « raccrocher les bénévoles » à la dynamique générée par la technostructure, soit les bénévoles ont une nouvelle place qu'il faut alors définir avec eux, et accompagner. L'organisation associative peut aussi avoir vocation à ne plus avoir d'activité bénévole ; encore faut-il le formaliser et le communiquer. Il s'agit ici de ne pas conserver des bénévoles pour se donner une caution associative, alors que l'organisation a pu évoluer vers une forme d'entreprise sociale dans laquelle les bénévoles n'ont plus leur place. Peu importe les formes de développement prises par les organisations, mais il importe d'en clarifier la teneur pour ne pas instrumentaliser l'action bénévole.

2) Intégrer les bénévoles dans le projet associatif

Objectif : maintenir connectées et coordonnées les deux contributions de travail salarié et travail bénévole

Cette préconisation vise à maintenir connectées et coordonnées les deux contributions de travail bénévole et travail salarié dans une dynamique de synergie. L'objectif ici est de matérialiser dans l'action la dynamique collective décrétée dans la première préconisation, quelle qu'en soit la teneur. L'ambition n'est pas seulement de limiter les conflits, mais de produire de la valeur. Il s'agit de proposer un projet qui puisse orchestrer la richesse et la pluralité des profils, des types d'acteurs, des parcours, et des personnalités qui sont extraordinairement variés au sein des associations. Comme le dit Weick (1995), il faut de la variété pour comprendre la variété du monde. Cette capacité permet également d'agir de manière complexe et variée, donc d'« enacter » un environnement complexe et varié.

Notre première proposition ici est d'***inscrire le bénévole dans la division du travail***. L'objectif est donc de transformer le rôle et la place de la contribution des bénévoles de l'échelle du projet associatif à l'échelle de l'activité. Cette assertion ne vise pas à subordonner le bénévole à des

tâches. Elle vise à travailler avec lui et les autres acteurs du projet associatif pour construire cette organisation du travail. C'est pourquoi notre deuxième proposition vise à ***permettre et organiser la participation concrète des bénévoles dans le projet associatif***. Nous ne sommes donc pas dans une logique d'exécution mais de co-construction avec les intéressés sur la teneur de leur participation. Le bénévole doit être acteur de cette dynamique, et libre de s'y engager ou pas.

Avantages et limites de la prescription et de la formalisation du rôle de bénévole

On peut voir dans ces deux préconisations une forme d'aliénation de l'action bénévole. Simonet (2010) a étudié cette contribution de travail sous l'angle de la sociologie du travail. Elle décrit l'entrée dans le bénévolat en quatre temps : le « dé clic » ; le contact avec l'association ; l'entrée dans l'association ; et l'entrée dans le rôle. Elle démontre comment les bénévoles et les volontaires, en principe non soumis à subordination, voient leurs conditions d'exercice évoluer avec l'avènement du management. Il y a deux formes de subordination : la subordination fonctionnelle qui résulte de l'intégration à une organisation ; et la subordination personnelle qui renvoie à la soumission d'un individu à des ordres d'un autre individu. Simonet montre comment la subordination fonctionnelle s'impose non seulement aux salariés, mais aussi aux bénévoles. Elle explique comment « le cadre » d'exécution de la mission du bénévole donné par l'organisation accompagne le rôle. « *Plus le rôle est construit, plus il est accompagné de comportements prescrits et formalisés* » (Simonet, 2010). Ainsi, on peut s'interroger sur le double apport de cette subordination. Elle peut d'un côté contribuer à l'appropriation de l'identité de rôle du bénévole, qui est un facteur de motivation positif pour s'engager sur la durée, mais d'un autre, elle « bride » la notion fondamentale de liberté consubstantielle au bénévolat. On mesure toute la complexité des effets de la professionnalisation qui, loin de simplement nuire ou améliorer, change profondément les rapports sociaux au sein de l'organisation. La dépendance économique dans le cas du volontaire (qui perçoit une indemnité) peut renforcer le lien de subordination vis-à-vis de l'association. Simonet (2010) décrit aussi comment le départ ou les protestations sont les « seuls » contre-pouvoirs du travailleur bénévole. A celui-là, nous tenons à rajouter sa dimension politique, à travers l'expression de la vie démocratique, lors de l'assemblée générale notamment, ou à travers la participation active des bénévoles que peut proposer l'organisation associative à la construction opérationnelle du projet associatif, ou dans différentes instances de gouvernance au sein de l'association (Laville et Sainsaulieu, 2013).

Inscrire les bénévoles dans la division du travail, et connecter les contributions des bénévoles et des salariés, peut aller jusqu'à l'intégration des bénévoles dans l'organigramme. Là aussi, entre subordination et reconnaissance, tout dépend de l'état d'esprit et de la capacité d'intervention qui est laissée aux bénévoles.

Avantages et limites de la dynamique de contractualisation

A ce stade, on peut évoquer ici les avantages et les limites de la contractualisation. Cette dynamique s'accélère souvent avec l'inscription des bénévoles dans la division du travail, pour encadrer le rôle qui leur est donné. On peut imaginer que si leur rôle ne leur est pas donné mais choisi par eux, cette dimension prend un autre sens. En effet, le recours au contrat est généralement dans le but de prescrire et formaliser les comportements (Simonet, 2010). Les dynamiques de contractualisation doivent être entendues par les organisations associatives comme producteur d'un cadre susceptible de pouvoir générer de la confiance, à travers la forme de reconnaissance qu'il génère. Mais elles doivent aussi être utilisées avec parcimonie, car elles témoignent d'une volonté de contrôle, de formalisation, qui peuvent être synonymes de subordination, donc de perte de liberté. Elles peuvent également générer des comportements opportunistes. Le contrat a une très faible valeur pour les bénévoles, il est presque « contre-nature » dans la logique de don et de dette qui les anime. Il doit absolument rester secondaire et certainement pas un outil de gestion de la relation et de la coopération. Le recours au contrat est assez vain dans un objectif de contrôle. La confiance et la participation concrète au projet collectif sont des garants bien plus fiables -et plus riches- d'une adhésion au projet et d'une harmonie dans la continuité de l'action à l'ensemble des acteurs de l'organisation associative.

L'action bénévole une opportunité pour favoriser l'intuition

Nous souhaitons ici introduire les réflexions de Mintzberg²³⁸ (1976) sur l'importance de l'intuition, ou encore de l'usage de l'hémisphère droit du cerveau dans le management. Il développe le rôle de l'hémisphère gauche dans l'esprit d'analyse, la planification, et de l'hémisphère droit dans l'intuition. Selon Tramond et Bellenger (2014)²³⁹ « *l'intuition est un processus créatif actif qui suppose qu'on soit éveillé à notre ressenti et lucide sur l'interaction inhérente avec tout ce qui nous entoure* ». L'objectif n'est pas d'opposer l'approche analytique et l'approche intuitive, mais bien de favoriser une vision intégrative de ces deux approches.

²³⁸ C'est à partir de la lecture des travaux du psychologue R. Ornstein (1975) que Mintzberg va introduire l'intuition managériale dans ses propres recherches.

²³⁹ On peut se reporter à leur ouvrage : Comment manager demain, Du commandement au management alternatif, ESF éditeur, 2014.

Mintzberg évoque en effet les limites de la pensée analytique comme seule capable d'aiguillonner les décisions des managers du XXI siècle. Nous proposons ici de nous inscrire dans cette dynamique de pensée, en faisant une analogie avec les « contributions bénévoles » et les « contributions de la technostructure ». La participation des bénévoles à la construction du projet collectif permet de faire une place à une intervention plus intuitive que ce que peut proposer une technostructure plus analytique. Favoriser la contribution de ceux qui sont au contact de certaines réalités sociales, d'expérimentations concrètes du projet associatif, c'est se nourrir d'une partie de la réalité associative à laquelle la technostructure, salariés et dirigeants, n'a pas forcément accès. Et réciproquement, la confrontation de ces pratiques expérimentales à une approche plus analytique est extrêmement porteuse de sens pour le bénévole, par l'apport de compétences, de contacts qu'elle peut générer.

Notre propos est de souligner que le bénévole, par sa présence, ramène au projet originel au sens de l'action. Il peut à travers l'incarnation de son engagement, ou, autrement dit, la matérialité et la dimension expérientielle de son action, apporter du bon sens et nourrir une dynamique plus intuitive de l'organisation.

La dimension essentielle de cette préconisation est donc de définir avec le bénévole son rôle, la teneur de sa participation au projet associatif, et à quelle échelle. Sa participation sera à des degrés différents selon qu'il s'agisse d'une action (individuelle, collective), d'un projet (interne, impliquant des partenaires extérieurs, etc.), d'une activité, ou de l'ensemble de l'organisation.

3) Assurer le lien et animer le réseau de salariés et de bénévoles

Objectif : gérer l'asymétrie relationnelle de travail entre salarié et bénévole

Cette préconisation vise à gérer l'asymétrie relationnelle de travail entre salarié et bénévole. La compréhension et la gestion de cette asymétrie dans la relation de travail demande un investissement spécifique.

La relation salarié-bénévole ne va pas de soi

Certains salariés peuvent être assez étrangers à l'acte social de bénévolat. Les associations qui se professionnalisent, cherchent des compétences de plus en plus précises pour répondre à leurs besoins de technicité croissante. Elles ne recrutent donc pas toujours des militants, préférant des profils capables de remplir leurs cahiers des charges techniques (demandes de subvention, marketing direct, informaticien, etc.) (Hély, 2008). Ces personnes qualifiées n'ont donc pas toutes eu l'occasion dans leurs parcours professionnels ou personnels de côtoyer ce type de contribution sociale de travail. Elles peuvent donc être amenées à considérer les bénévoles présents dans l'association, et contribuant au projet associatif, comme des pairs dans les attentes projetées (les attendus en matière de production, de livrables, leur disponibilité, les codes sociaux, le vocabulaire utilisé dans le travail, etc.). De même, tous les bénévoles n'ont pas forcément une expérience professionnelle qui leur permette de comprendre les conditions de travail ou le profil des salariés de l'association. Ils peuvent notamment projeter leurs valeurs et leurs engagements sur les productions de travail des salariés. Ils peuvent estimer normal qu'un salarié travaille en dehors des heures ouvrables, par exemple, etc.

L'asymétrie dans la relation de travail est de trois ordres

Les origines de cette asymétrie sont de trois ordres : le statut juridique et donc le lien à l'association ; le rapport au temps ; et la culture de travail à travers notamment les codes verbaux et comportementaux, mais aussi les attentes dans les productions de travail et le formalisme des productions.

Le **statut juridique et le lien à l'association** pour le salarié et le bénévole sont profondément différents. Le premier est soumis à subordination, il a un contrat de travail et reçoit un salaire. Le salarié est dans une relation marchande à l'organisation. Le second est totalement libre, donc non soumis à subordination, et dans une relation de don c'est-à-dire dans une très forte logique symbolique (Caillé, 1998), et de lien social. Son don de temps l'inscrit dans une dette dans le temps, et il appelle un contre-don. C'est-à-dire que « *toute prestation de biens ou de services est effectuée sans garantie de retour, en vue de créer, entretenir ou régénérer le lien social* ». Les formes d'échanges mobilisées sont profondément différentes, elles peuvent donc être à l'origine de conflit de valeurs si elles ne sont pas « gérées » et « régulées » par l'organisation associative pour synchroniser leur complémentarité.

Le **rapport au temps** semble peut être un aspect trivial, il est pourtant source de nombreux dysfonctionnements ou problèmes de gestion au sein de l'organisation associative où se côtoient salariés et bénévoles. Tout d'abord, le temps est l'objet du don, il a donc une importance

symbolique toute particulière pour le bénévole, le temps qu'il donne compte. Il est très préoccupé par la dimension d'efficacité, il ne souhaite pas perdre son temps. Le salarié dispose de plus de temps, puisqu'il est payé pour réaliser sa mission. Le bénévole est globalement sur une échelle de temps plus courte, il est dans l'action. Il recherche des résultats tangibles, et il est plutôt sur une logique d'immédiateté. Il ne conçoit pas des délais de réponses trop longs, qui sont pour lui, au pire, un déni de son engagement, au mieux de la bureaucratie qui freine l'action militante. Les temps de disponibilité entre salariés et bénévoles sont majoritairement opposés²⁴⁰. Ce qui peut générer de la coopération sur la base d'une complémentarité, ou de l'instrumentalisation poussant le bénévole à prendre une partie de la mission salariée, en dehors des heures ouvrables gratuitement, ou poussant les salariés à travailler en dehors des heures ouvrables pour se rendre disponibles pour les bénévoles, sans récupérer.

Les différences qui proviennent de la **culture de travail** sont liées aux codes verbaux et comportementaux d'une part, mais aussi aux formalismes et aux attentes des produits du travail, d'autre part. Les salariés baignent dans une culture de travail qu'ils partagent : cela peut être autour de la gestion de projet, du travail social, etc. Ils partagent un vocabulaire, un référentiel commun, des comportements attendus. Les bénévoles proviennent d'univers professionnels, personnels, culturels, extrêmement variés. Ils ne partagent pas forcément ces codes. Dans la communication, sur le fond et sur la forme, cela peut entraîner d'importants malentendus, et des difficultés dans la relation. D'autant plus que les livrables ou les productions de travail échangés²⁴¹ peuvent accentuer cette difficulté. Les salariés recevant des productions pour eux « irrecevables », et les bénévoles avec des demandes totalement décalées par rapport à leurs capacités ou leur volonté. Il y a bien entendu, en lien avec cette dimension, une asymétrie qui peut être une asymétrie d'information (Akerlof, 1970).

Animer avec des salariés spécialisés dans la gestion de cette relation

Pourtant, ces échanges doivent avoir lieu, ils sont vitaux pour l'organisation associative et fortement source de sens pour les salariés et les bénévoles. C'est pourquoi nous proposons que des salariés aient cette charge spécifique de faire le lien entre l'équipe salariée (siège ou entités salariées décentralisées) et les bénévoles. Ils sont capables de maîtriser les deux « cultures »,

²⁴⁰ La majorité des bénévoles a un emploi. Ils sont donc en général peu ou pas disponibles aux heures ouvrables, même si les personnes qui font du bénévolat, sont plutôt qualifiées, donc assez libre d'organiser leur temps. Et les personnes en recherche d'emploi peuvent préférer affecter leur temps pendant les heures ouvrables à leur recherche d'emploi plutôt que de faire du bénévolat.

²⁴¹ Cela peut être un *reporting* sur l'état du terrain demandé au bénévole, une note, un compte rendu de réunion, un budget, un plan d'action, etc.

les deux modalités relationnelles, et les deux types de production associés. Ils sont capables de transmettre les messages et les attentes aux deux parties, maîtrisant les codes de l'organisation d'un côté, et de l'engagement bénévole de l'autre. Il faut cependant souligner que cette facilitation, à elle seule, ne saurait permettre le lien. Rien ne remplace le lien direct entre les acteurs. Ces salariés spécialisés ont aussi la charge de planifier ces rencontres, et de les préparer. Ils sont des facilitateurs de la rencontre, ils travaillent à compenser l'asymétrie dans la relation de travail. Ils doivent même susciter l'interaction, le plus possible. Cette interaction est la base du processus de construction du sens, et de l'apprentissage mutuel.

Nous proposons de faire ici un retour sur les travaux de Weick pour comprendre l'intérêt du rôle de ces salariés spécialisés. On retrouve dans cette proposition les fondamentaux de la construction du sens, tels que les aborde Weick. La **construction de sens est ancrée dans la construction identitaire**. Le processus de construction du sens émane d'une personne. Pour Weick, la personne « constructrice de sens » (Vidaillet, 2003) est indissociable de son environnement. Il nous propose de comprendre que l'identité de la personne est un processus en construction, sur lequel s'ancre la construction de sens. Aussi, la connaissance de cette personne et de son environnement est une clé essentielle pour favoriser la construction de sens.

La **construction de sens est un processus rétrospectif**. Pour Weick la création de sens est un processus d'attention, dirigé vers ce qui s'est déjà produit et fortement influencé par le moment présent, du fait de la non-détermination *a priori* des éléments mémorisés. Il faut aussi revenir au fait que la construction de sens est un processus d'« *enactment* ». Il s'agit d'un double processus :

- d'une part, il désigne le fait que les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent, puisque, par le processus de « *sensemaking* », ils contribuent à créer l'objet de leur observation ;
- d'autre part, en retour par les actions qu'ils initient dans cette réalité décrétée, les individus reçoivent des stimuli comme « résultat de leur propre activité » (Weick, 1995a, p.32).

Ce processus est susceptible de leur faire oublier le caractère construit de cette réalité, qui, par des signes tangibles et concrets qu'il est possible de lui associer, se met à exister de manière propre. De même, la **construction de sens est un processus social**, qui est influencé par la « présence réelle ou imaginée des autres » (Weick, 1995). On peut aussi souligner que la **construction de sens est un processus en cours**. Elle s'exerce à propos d'un flux expérientiel,

qui, par nature est continu, dynamique et complexe. Autrement dit, pour les organisations associatives, le processus de construction de sens se poursuit après la rencontre qui a favorisé la construction de sens. Le bénévole, après la rencontre, intègrera alors dans son processus des éléments de son expérience propre (personnelle, professionnelle, etc.) qui se poursuit. La construction de sens est un processus sélectif. La personne dans le flux expérientiel opère des tris pour se donner des repères. Ces points de repère alimentent de manière sélective leur processus de compréhension, en focalisant leur attention sur des parties extraites et différenciées de ce flux expérientiel. Cette opération forcément très relative dépend fortement du contexte. Weick souligne par contre que, une fois sélectionnés, ces éléments peuvent être perçus par la personne comme réels et existants en soi dans ce contexte, plutôt que relatifs, et il agit en fonction de cette réalité. Il contribue ainsi, par un processus d'*enactment*, à la faire exister. Ainsi on comprend la difficulté de la construction collective de sens lorsque les personnes sont dans des contextes et des environnements profondément différents (personnels, professionnels, culturels, langues, etc.). Il nous apparaît donc essentiel de maintenir le lien avec un salarié capable d'accompagner la compréhension et l'interprétation de l'environnement et des flux expérientiels. Il pourra ainsi mieux accompagner le processus d'*enactment* des bénévoles et des salariés, chacun étant susceptible d'interpréter le flux expérientiel selon les processus que nous venons d'explicitier. Enfin, un dernier élément nous semble aller dans le sens de cette préconisation : la **construction de sens est un processus qui poursuit la plausibilité plutôt que l'exactitude**. L'individu qui élabore du sens est plus guidé par la recherche de cohérence, de satisfaction, et de plausibilité, que celle de précision, d'optimalité et d'exactitude. Le salarié peut accompagner la construction de sens, en partant du principe qu'il peut nourrir cette recherche de plausibilité autour d'éléments les plus tangibles, qu'il peut artificiellement porter avec plus de force auprès des bénévoles (orientations de l'organisation, difficultés des salariés, engagements qui avaient été pris par les bénévoles, etc.). L'accueil et la réception, par les bénévoles, de ces éléments tangibles pourrait être faible sans ce lien salarié et cette mise en valeur « forcée », dans le sens que l'environnement naturel des bénévoles hors contexte de l'organisation rend cet écho assez faible. Ou plus exactement, une fois « livrés à eux même », c'est-à-dire chacun dans son univers de travail, les bénévoles et les salariés continuent le processus d'*enactment* en choisissant les éléments à considérer comme des repères du flux expérientiel qu'ils vivent. Ils élaborent ensuite le sens au travers de ce contexte qu'ils ont « décrété ou construit ». C'est pourquoi l'effort de construction du sens sur la base d'éléments expérientiels communs valorisés et différenciés pour tous doit être constamment entretenu.

La proximité et la rencontre limitent l'asymétrie et sont sources de motivation

La proximité et le contact direct sont les garants de cette facilitation. Il est par ailleurs important de comprendre que l'effort ne peut pas être attendu des bénévoles sur ce point. Ce pas est à faire du côté des salariés, et il ne peut pas y avoir de réciprocité sur ce point. C'est le principal contre-don du salarié à l'attention du bénévole. La difficulté d'entente et de compréhension de ce type d'échange est qu'il demande au salarié, qui est dans une relation marchande, donc marquée par l'absence de dette, de donner sans réciprocité dans ce cas. Le bénévole rend par ailleurs, mais pas au salarié directement.

On peut souligner que la rencontre et le lien social sont source de motivations pour les bénévoles. Ils permettent aussi de développer des modes de confiance de type affective, qui seront garants d'une meilleure construction collective du sens.

L'ensemble de cette dynamique favorise l'élaboration collective du sens, qui pour Weick, est un « *processus prenant place dans les interactions entre les membres de l'organisation visant à réduire collectivement l'équivocité perçue d'une situation (Weick, 1995a, p. 27-28) : une activité permettant aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre* ». L'originalité de la pensée de Weick dans ce cas est de montrer qu'un système d'action organisée est possible par des individus différenciés, dès lors qu'ils ont une vision commune des moyens à entreprendre pour satisfaire leur intérêt propre. Il se distingue fondamentalement de la pensée cognitive pour qui les individus ont besoin de partager des objectifs ou des valeurs pour agir collectivement (Weick, 1979). Selon lui, c'est donc le partage de l'action, plutôt que de la vision, qui favorise la construction collective de sens.

4) Développer des projets adaptés à l'action bénévole et faciliter l'action

Objectif : matérialiser l'engagement, et organiser le contre-don

C'est le contre-don minimum que doit proposer l'organisation aux bénévoles : des conditions de travail et des objets de travail adaptés à leurs spécificités et à leurs besoins. Elles peuvent grandement varier d'une association à une autre, mais il incombe de construire une offre d'action aux bénévoles qui soit adaptée. Tout ce qui facilite l'action est une grande source de

motivation. Le cadre de travail et l'ensemble des moyens mis à disposition sont très valorisés par les bénévoles. Les outils et le matériel proposés, un local de rencontre, etc., et une personne ressource que l'on peut contacter comme référence pour conduire son action répondre aux questions, sont autant d'éléments très positifs pour les bénévoles.

Par ailleurs, dans une logique de capitaliser l'expérience des bénévoles et de développer une logique de prescription, l'organisation associative peut veiller à développer des actions « engageantes ». Chaque organisation peut avoir sa propre grille de lecture du projet destiné aux bénévoles, avec des éléments visant à favoriser les conditions dites d'engagement (Beauvois et Joule, 1987).

Le projet ne va exister qu'à travers son incarnation pratique. Le sens se construit dans l'action et, comme le dit Weick (1984), « petits gains, ou petits effets grandes conséquences ». Il ne faut pas négliger l'action qui cultive les valeurs. L'expression de valeurs (Clary et al., 1998) cultive l'« identité de rôle » (Piliavin et al., 2002). Dans le monde du numérique et de l'immatériel, rien ne remplace l'expérimentation physique et sensorielle des personnes. Cette dimension concrète est source d'engagement et de plaisir. La notion de plaisir doit aussi se matérialiser dans l'action, elle fait partie du don (Godbout, 2000). Actions et valeurs sont comme le flux et le reflux, où chacun nourrit l'autre à travers l'incarnation du sens et le sens de l'action qui à son tour cultive la valeur, qui suscite l'expression et la pratique de ces valeurs en actes.

5) Favoriser la culture du bénévolat

Objectif : développer la reconnaissance et la valorisation pour cultiver l' « identité de rôle »

Cette préconisation vise à assier des besoins essentiels au développement de l'action bénévole : la reconnaissance et le développement de l'« agentivité collective » (Bandura, 2006). Elle doit aussi conforter l'identité et les rôles des différents acteurs. Elle doit conduire au développement de l'« identité de rôle » (Penner, 2002) dans l'objectif de permettre l'engagement long terme des bénévoles.

Ce travail doit porter sur la reconnaissance de la contribution de l'action bénévole : des bénévoles entre eux (individuellement et collectivement), des salariés vers les bénévoles, et

réciroquement. La relation ne va pas de soi, il est important de favoriser la compréhension mutuelle des spécificités de chaque type de contribution de travail (temps, cultures, attentes réciroques, etc.). Il s'agit aussi de valoriser l'engagement et de formaliser les formes de rétributions formelles et symboliques. Cette valorisation doit aussi exister en dehors de ces moments de formalisation, dans le déroulé des projets, dans la communication interne et externe de l'association à l'occasion de rencontres avec des parties prenantes externes, etc.

Il s'agit aussi de développer l' « agentivité collective ». Certaines pratiques, certaines réussites, doivent être partagées pour élever le seuil du niveau de croyance que les bénévoles et les salariés peuvent avoir sur leur capacité d'action à transformer leur environnement (Bandura, 2006). L'objectif est donc de partager les « succes story », de développer une culture commune, et une croyance de la capacité d'action collective. L'idée est aussi de communiquer et valoriser les échecs, et les enseignements que l'on peut en tirer. Il est important de valoriser les initiatives, quels que soient leurs aboutissements, « avoir échoué, c'est déjà avoir essayé ». Ces moments sont des espaces de valorisations et de rétributions symboliques importants. Ils seront d'autant plus productifs et vertueux que tous les acteurs se prêteront à ce type d'expérience et de partage : les bénévoles opérationnels, les bénévoles dirigeants, les salariés opérationnels, et les salariés dirigeants.

L'appropriation de ces suggestions passe aussi par des moments informels. Les bénévoles recherchent le plaisir et une forme de lien organique spontané à leur contribution. Des évènements et moments officiels à eux seuls ne sauraient remplir ce rôle. Beaucoup de ce qui est décrit ici peut se construire dans des moments de rencontres plus intimes, qu'aucune grand-messe ne saurait apporter, car elle enferme les personnes dans des rôles et limite ainsi considérablement la dimension sociale et individuelle personnelle de la rencontre.

6) Elever le niveau de compétence

Objectif : faire grandir le bénévole avec le projet associatif

Lorsque l'organisation se professionnalise, le niveau global d'expertise augmente. Le projet généralement se technicise, et peut aussi se complexifier. Il faut donc veiller à ce que le niveau

de l'ensemble des parties prenantes internes suive le niveau global. Il s'agit donc de **poursuivre l'élévation du niveau de compétence, de poursuivre éventuellement la spécialisation du travail et le découpage des tâches, tout en veillant à conserver le lien**. Il est nécessaire de penser des **espaces de formation**, qu'ils soient internes, sur du partage d'expérience, de la remontée d'information spécifiques, ou externes, issues de formations descendantes, de rencontres d'experts, de participation à des conférences. L'acquisition de compétences, de contacts, de nouvelles connaissances, est source de motivation pour les bénévoles (Clary et al. 1998, 1999; Gidron, 1978). Cette dimension est donc doublement positive pour l'organisation, globalement, en confortant et formalisant les apprentissages, et particulièrement pour les personnes, en les rendant plus efficaces et plus motivées au sein de l'organisation. Cet aspect de nos préconisations fondamentales conforte ce que l'on peut trouver dans la littérature.

7) Respecter les grands principes et la philosophie

Objectif : conduire l'ensemble des préconisations en respectant des grands principes

L'ensemble de ces préconisations propose des outils opérationnels et organisationnels qui ne doivent pas faire perdre de vue la philosophie qui les conduit. Autrement dit, cette proposition managériale doit être au service de l'action bénévole, et donc respecter ses fondamentaux.

L'action bénévole est au service du projet associatif, et réciproquement

L'acte de bénévolat obéit au paradigme du don, et, en ce sens, il inscrit celui qui donne et celui qui reçoit dans la triple obligation de donner, recevoir et rendre (Mauss, 1923). Il ne faut pas perdre de vue que l'action bénévole est au service du projet associatif, et que le projet associatif est au service des bénévoles. Cette réciprocité inscrite dans le temps est fondamentale pour l'équilibre de la relation propre aux relations générées dans le cadre du don.

Respecter le caractère libre et volontaire de l'action bénévole

Par ailleurs, le don est un acte profondément libre. Tout don sous contrainte n'en est pas un. Ainsi, tous les acteurs du projet associatif doivent avoir présent à l'esprit que l'intégralité des ces propositions doit intégrer le fait que le bénévole est libre d'accepter et libre de refuser toutes les propositions. Bien entendu, il y a un équilibre à trouver, l'association aussi donne au

bénévole. Ainsi, l'ensemble de ces outils repose sur la logique du volontariat, dans le sens où il ne peut en aucun cas s'agir d'obligation, ou d'approche trop descendante : la dynamique recherchée auprès des bénévoles doit être basée sur la démarche volontaire et la participation.

Chercher le consentement, l'acte de bénévolat n'est pas dû

Les bénévoles font certes partie du projet associatif, mais l'état d'esprit nécessaire à adopter pour travailler est de les séduire, comme on chercherait à le faire pour des partenaires. C'est-à-dire que l'on cherche à construire un projet attractif et/ou que l'on cherche par la suite leur adhésion, leur engagement sur le projet. Cet aspect de la relation vise à souligner le fait que la relation ne va pas de soi. Elle se nourrit d'une dette dans le temps qui entretient le lien social. Le lien social passe dans ce cas par la reconnaissance explicite de la spécificité de la relation, et par le double effet de la reconnaissance et de la recherche de l'accord, de l'adhésion. Ce double effet favorise la logique de don/contre-don en soulignant la non-réciprocité de la relation, et valorise le bénévole en cherchant son assentiment, tout en le laissant libre.

Pour conclure cette troisième étape, « conduire les préconisations fondamentales », nous souhaitons revenir sur la vie politique interne et démocratique de l'organisation associative et de la place des bénévoles.

Il est bien évident que le projet associatif doit aussi se réguler à travers sa vie démocratique quel que soit sa forme. Les parties prenantes internes, et donc les bénévoles, doivent pouvoir contribuer à la vie démocratique de l'organisation associative, comme tous les travailleurs et les contributeurs du projet. Cette dimension favorise la dynamique de confiance au sein de l'organisation associative. Elle permet notamment au bénévole de pouvoir avoir un contrôle sur le don de temps qu'il fait. C'est une forme de contre-pouvoir indispensable à la marche engagée des associations sur le chemin de la professionnalisation et de la technicisation de leur activité, pour conserver leurs spécificités de bénévolat.

Il s'agit autour de cette vie politique et démocratique de pouvoir revenir aux valeurs et de permettre un espace de discussion autour de ces valeurs. Les outils issus de la gestion peuvent générer un conflit de valeurs, on ne peut donc pas intégrer ces outils sans prévoir et formaliser les contre-pouvoirs politiques garants pour cultiver et discuter ces valeurs (Dansac et al., 2013). Les tensions inhérentes au développement d'une GRH professionnalisée et valeurs militantes

(Valéau, 2013) pourraient être contre balancées en instituant des contre-pouvoirs avec une gouvernance participative (Boncler et Valéau, 2010).

Laville et Sainsaulieu (2013) proposent un point de vue qui souligne l' « associationnisme »²⁴² (Caillé et Sue, 2009) et réfutent les banalisations et l'alignement des associations sur les secteurs privé ou public, abordés par d'autres. Les premiers avancent que le type de processus que l'on décrit ci-dessus est « propre » aux associations. Nous nous plaçons en quelque sorte dans une position médiane entre ces deux points de vue. En ce sens, nous reconnaissons une spécificité aux associations, particulièrement dans leur caractère hybride entre communauté et société, et leur caractère éminemment politique. Les associations peuvent incarner des espaces d'argumentation et de délibération pour essayer de définir les règles d'un monde commun²⁴³. Nous considérons qu'elles ne garderont pas leurs spécificités dans les pressions politiques, économiques, et très concurrentielles, sans avoir géré et même stimulé ces spécificités. L'isomorphisme sera d'autant plus fort qu'il est subi. S'il ne peut être empêché il est peut être possible de le contre balancer en donnant plus de poids et plus de force dans l'organisation, ce qui en fait sa spécificité. Pour nous, dans ce cas, il s'agit de deux éléments fondamentaux et constitutifs de l'association : le bénévolat et le travailleur engagé fortement associé au projet et à la vie démocratique, la vitalité politique interne de l'association. Notre proposition ici est de ne pas chercher à s'affranchir d'un contexte, mais d'en faire siennes les dynamiques positives pour renforcer ce qui fait faire association.

²⁴² On peut retrouver les propos de P. Chanial, « Associationnisme », in A. Caillé, R. Sue (dir), *De Gauche ?*, Paris, Fayard, 2009, p. 11-27.

²⁴³ On peut se rapporter à J. Habermas, « Société civile ou espace public politique, préface à l'édition de 1990 », *L'espace public*, Paris, Payot, 1997, (édition française).

Conclusion du chapitre 9

L'ensemble de notre étude, et nos résultats exposés ici, nous amènent à constater que l'action bénévole a tendance à se dissoudre dans le projet associatif professionnalisé ; elle est noyée au milieu de tas d'autres priorités, légitimes ou pas, qui apparaissent quand une organisation associative se professionnalise. Il n'est pas évident pour toute association que ce type de « contribution de travail libre » trouve sa place d'elle-même dans un projet associatif professionnalisé. Il est donc nécessaire de recréer artificiellement cette place, et de la « doper » par des modes organisationnels ²⁴⁴ pour compenser l'asymétrie dans la relation de travail et la forte inertie de la salarisation. Si le juste dosage n'est pas trouvé, il peut générer de la confusion et/ou un conflit dans le projet associatif, voire également une perte de valeur.

Ainsi, quelles que soient les ambitions, les motivations « sincères » et « volontaristes » d'une association à avoir et vouloir de l'action bénévole avec une certaine vitalité, cela ne va pas de soi sans prendre certaines mesures, dont nous espérons que ce travail propose un cadre de mise en œuvre efficace.

²⁴⁴ Tels que ceux que nous avons présentés dans notre modèle de pilotage.

Conclusion générale

Nous arrivons au terme de ce travail doctoral. Nous proposons ici de reprendre les principaux apports et résultats de l'aboutissement de cette réflexion ainsi que d'en présenter les limites et les prolongements possibles.

Le projet doctoral de départ visait à répondre à la question : « Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG – Etude de cas Surfrider Foundation Europe ». Cette réflexion est partie des préoccupations issues du terrain. La question de la professionnalisation nous a conduits à nous interroger sur la nature des processus en présence et de leurs impacts sur l'action bénévole. Le terme générique, ou plutôt couramment utilisé, de professionnalisation s'inscrit dans le cadre de processus différents, fortement interdépendants, tels que l'institutionnalisation, la salarisation et l'émergence de professions ou la logique gestionnaire. Chacun de ces processus se décline différemment au sein des organisations associatives selon leurs origines, leurs mises en œuvre spécifiques, leurs objets sociaux. Une compréhension approfondie de ces processus nous permet de mieux identifier leurs effets sur l'action bénévole. L'acte social de bénévolat (Godbout, 2000 ; Archambault, 2013) est un acte social bien spécifique. Nous retenons particulièrement qu'il s'inscrit dans une logique de don (Mauss, 1923). Cette forme d'échange implique des relations de contrôle/confiance (Neveu, 2004) et de construction du sens (Weick, 1995) propres au fait associatif (Caillé, 1998). Ainsi, notre recherche apporte une contribution sur l'articulation et la gestion entre l'acte social de bénévolat et les dynamiques de professionnalisation d'une organisation associative.

I. Les principaux apports

1) Principaux résultats

Notre principal résultat est une meilleure compréhension des processus d'institutionnalisation, de professionnalisation et de logique gestionnaire à travers une approche de ces dynamiques et de leurs interactions proposées dans un modèle de pilotage.

La première approche est d'ordre sociohistorique. Il est en effet nécessaire de conduire une étude de l'histoire du processus de professionnalisation au sein de chaque organisation associative. La chronologie des dynamiques de salarisation, d'institutionnalisation, d'intégration de pratiques gestionnaires, constitue une étape essentielle pour comprendre les types de transformations propres à chaque organisation associative.

La deuxième approche consiste à identifier et caractériser l'effet de ces dynamiques de professionnalisation sur l'action bénévole. Certaines dimensions consubstantielles du bénévolat sont susceptibles d'être altérées ou favorisées par ces processus.

La troisième approche vise à conduire des préconisations fondamentales que nous avons établies. Ces préconisations permettent de favoriser l'action bénévole dans le projet associatif professionnalisé en respectant ses fondamentaux, particulièrement le don, la liberté et la construction du sens.

L'ensemble de ces résultats s'inscrit dans un modèle de pilotage, résultat de notre démarche de recherche action. Cette démarche nous a conduits à produire des préconisations propres au cas. Par ailleurs, celles-ci permettent une généralisation de type analytique (Yin, 2003b).

2) Apports managériaux

L'apport managérial de ce travail réside dans la dimension intégrée du modèle de pilotage que nous proposons. Ce modèle, confronté aux réalités d'une organisation associative qui se professionnalise, prend son sens si l'on intègre les trois approches conjointement : questionner

le degré de professionnalisation de l'organisation associative, caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole et conduire les préconisations fondamentales.

Pour questionner le degré de professionnalisation, notre travail propose d'inscrire dans l'histoire de l'organisation associative les différentes étapes de ce processus. Nous avons notamment identifié un certain nombre d'indicateurs, d'éléments et de moments clés pour évaluer le degré de professionnalisation.

Ensuite, nous avons caractérisé l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole. Notre travail nous a permis d'identifier des dimensions clés consubstantielle du bénévolat (le don, la liberté, le sens, l'action). Ces différentes dimensions sont susceptibles d'être affectées positivement ou négativement par la dynamique de professionnalisation propre à chaque organisation associative.

Enfin, les préconisations fondamentales doivent être conduites et adaptées au contexte de chaque organisation associative. Elles se déclinent de manière à favoriser l'action bénévole dans le projet associatif professionnalisé. Les aspects opérationnels dégagés apportent des clés d'accompagnement pour les acteurs associatifs concernés par ce processus.

Notre proposition est une démarche managériale globale. Les préconisations n'ont de sens qu'avec un travail préalable sur l'histoire de la professionnalisation et son impact sur l'action bénévole, et elles doivent être conduites au regard de ces éléments.

3) Apport méthodologique

Nous tenons à souligner l'apport méthodologique de notre recherche. En effet, si l'ethnométhodologie n'est pas une démarche de recherche totalement marginale dans les sciences de gestion, elle reste tout de même une approche originale. Cet exercice nous a conduits à développer un cadre méthodologique bien précis sur lequel nous nous sommes appuyés durant toutes les étapes de construction de notre recherche. Particulièrement, nous avons constitué un comité de recherche action, tout à fait novateur dans son approche, qui pourrait être exploité par d'autres contextes de recherche. Enfin, pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes appuyés sur la méthode des incidents critiques pour identifier

des situations pertinentes pour notre analyse. Cette technique s'est avérée tout à fait adaptée pour comprendre la complexité de ce processus de professionnalisation au sein des associations.

4) Apport théorique

Notre apport théorique s'inscrit dans une meilleure connaissance des organisations associatives qui sont des organisations complexes. Elles restent encore aujourd'hui un champ d'investigation pour les sciences de gestion (Hoarau et Laville, 2008, Valéau, 2013). Notre thèse propose une lecture approfondie du processus de professionnalisation et de son impact sur les jeux d'acteurs qui la composent. Ce travail donne une lecture détaillée de l'« *hétérogénéité des performances et diversité des attentes* » (Valéau, 2003) dans le cadre de l'association professionnalisée. On retrouve dans notre étude de cas unique les enjeux autour des performances sociales, des performances technico-économiques et des performances politiques²⁴⁵ décrites par Valéau (2003). Particulièrement, notre travail se place du point de vue des bénévoles, c'est son originalité et son apport majeur. Également, notre modèle de pilotage se propose d'intégrer les dimensions liées à l'hybridation des situations de travail dans le cas associatif. Les contributions salariées exécutées dans un cadre marchand et les contributions bénévoles dans un cadre de don sont une hybridation riche d'enseignements pour d'autres types de « situations de gestion » (Girin, 1990).

Les préconisations fondamentales de notre modèle de pilotage permettent de voir l'action bénévole sous deux angles :

- la capacité de perpétuer et d'entretenir la construction collective du sens en ramenant le projet associatif à sa raison d'être,
- la capacité à entretenir, par sa présence et sa contribution, l'agilité et la « variété requise » des organisations associatives, et l'interaction avec la technostucture.

²⁴⁵ Il retrace notamment les enjeux entre les acteurs et les groupes présents dans l'association qui sont particulièrement nombreux : « *En interne, on trouve d'un côté l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction ; de l'autre les ressources humaines, bénévoles, volontaires ou salariés, organisées autour de différents métiers et de différents services. En externe, nous retenons d'un côté les bénéficiaires et l'opinion publique ; de l'autre les financeurs privés et publics et les autres acteurs du secteur, partenaires ou concurrents, associations, entreprises ou administrations* » (Valéau, 2003).

En ce sens, l'activité bénévole contrarie une certaine logique de domination verticale. Elle contraint les dirigeants à garder une forme de lucidité sur les paradoxes de ces structures, la nature des compromis entrepris par l'organisation dans une dynamique de professionnalisation. Les bénévoles sont garants par leur présence d'une capacité de régénération, de résilience (Vidaillet, 2003) du projet associatif. En ce sens, cette interaction peut être perçue comme une capacité d'innovation sociale au sein des organisations associatives. Et pour certains même, le bénévolat peut représenter la perspective d'une alternative dans la construction des rapports sociaux entre les liens primaires, le marché et l'Etat (Godbout, 2002).

La dynamique de professionnalisation engagée ces trente dernières années plutôt axée autour d'une dynamique de verticalisation du travail, ne va pas donner place dans les prochaines années à une dynamique d'horizontalisation du travail qui pourrait être favorisée, facilitée par la présence de l'action bénévole dans les associations. Autrement dit, la question qui pourrait se poser n'est pas de savoir « comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG ? » mais plutôt de « comment garder le sens du « faire association » grâce à la contribution de travail des bénévoles ? ».

II. Limites et prolongements de la recherche

Notre recherche repose sur une étude de cas unique ; elle peut présenter certaines limites de généralisation. Nous nous inscrivons dans une généralisation de type « analytique », favorisant un enrichissement théorique (Yin, 2003b). Notre modèle de pilotage est susceptible d'être utilisé par d'autres structures. Cependant, les cadres d'applicabilité de ce modèle restent à définir.

Par ailleurs, la dimension internationale de l'activité de SFE peut apporter des éléments complémentaires de compréhension. En particulier, l'acte de bénévolat peut avoir des déclinaisons ou des représentations symboliques et sociales différentes selon les cultures. Malgré tout, ce « fait social total », l'acte de don, tel qu'il est proposé par Mauss (1923), a une vertu universelle. Et c'est bien sur cette dimension que s'est élaborée notre analyse.

Le paradigme du don permet d'étudier sans les dissocier les relations sociales et la circulation des biens et des choses. « *Une telle séparation fait partie de l'idéal de la modernité : les liens*

affectifs d'un côté, les choses matérielles de l'autre » (Godbout, 2000). Le bénévolat propose de relier la question de la circulation des biens avec les relations sociales. notre lecture de la contribution de travail bénévole nous semble tout à fait avisée et pertinente à l'heure de l'horizontalisation des rapports sociaux (Berthoud, 2002). Par ailleurs, se pose avec force la question du sens au travail (Autissier et Wacheux, 2005), on voit émerger de nombreuses initiatives telles que le développement de dynamiques coopératives, de l' « entreprise libérée », de la « gouvernance partagée », ou de la « sociocratie ». On voit même le monde de l'entreprise s'intéresser au don (Caillé et Grésy, 2014). Notre recherche peut contribuer à nourrir des réflexions sur ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Plus globalement, notre recherche contribue à alimenter la réflexion sur des enjeux sociétaux, telles que la fin du travail (Rifkin, 1997), ou l'avènement du social (Sue, 2010).

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp.267-299.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). Membership roles in field research. *Qualitative research methods* (Vol. 6). Beverly Hills, Sage.
- Akerlof, G. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, vol 85, August.
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck.
- Alix, N. (1999). Les spécificités de l'emploi associatif salarié. In *Assises nationales de la vie associative*. 20-21 février, DIES.
- Althabe, G., Fabre, D., & Lenclud, G. (1992). *Vers une ethnologie du présent*. (Vol. 7). Paris, Les Editions de la maison des sciences de l'homme.
- Archambault, E. (1996). *Le secteur sans but lucratif: associations et fondations en France*. Economica.
- Archambault, E. (2001). Y a-t-il un modèle européen de secteur sans but lucratif. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 80(282), 64–83.
- Archambault, E. (2002). Le travail bénévole en France et en Europe. *Revue française des affaires sociales*, (4), 11–36.
- Archambault, E. (2010). Les institutions sans but lucratif en Europe et aux Etats-Unis. *Gestion et finances publiques*, (12-Décembre), 1003–1006.
- Archambault, É. (2012). Diversité et fragilité des associations en Europe. *Informations sociales*, n° 172(4), 20–28.
- Archambault, E. (2012, March 13). *Le travail bénévole - Synthèse des débats*. Les cafés de la statistique organisés par la Société française de statistique.

- Archambault, E., Accardo, J., & Laouisset, B. (2010). *Connaissance des associations. Rapport du groupe de travail.*
- Ardant, P. (1993). *Institutions politiques & droit constitutionnel: manuel.* Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Arnaud, G. (1996). Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion? *Economies et Sociétés*, 30, 235–264.
- Arnaud, G. (2004). L'observation directe en milieu organisationnel. *Revue Sciences de Gestion*, 39.
- Autissier, D., & Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail.* Editions Eyrolles.
- Ayerbe, C., Missonier, A., & others. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164–180.
- Barthélémy, M. (2000). *Associations: un nouvel âge de la participation?* Paris, Presse de Sciences Po.
- Baumard, P., & Ibert, J. (1999). La gestion des sources de données. *Chapitre IX in: RA Thiétart.*
- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens.* Presses Universitaires de Grenoble.
- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1998a). *La soumission librement consentie.* PUF.
- Becker, H. S., & Mailhos, J. (2002). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales.* La découverte.
- Benghozi, P.-J. (1990). La négociation d'une recherche, une étape clé dans la méthodologie d'intervention. *Economie et Société*, (15), 196–210.

- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation. *Gérer et comprendre*, (73), 55–74.
- Berthoud, G. (2002). *La société de l'information: état des lieux: XVIIIe colloque annuel du Groupe d'étude "Pratiques sociales et théories": actes* (Vol. 123). Librairie Droz.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Blackwell Pub.
- Boncler, J., & Valéau, P. (2010). *Créer et manager une association loi 1901*. De Boeck.
- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, n° 175(6), 95–109.
- Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. PUF.
- Bouvier, P. (1989). Le travail au quotidien. *Une démarche socio-anthropologique*. Paris, PUF.
- Brousseau, E. (2001). Confiance ou contrat, confiance et contrat. *COLLOQUES-INRA*, 65–80.
- Bureau, S., & Suquet, J.-B. (2007). Pour une approche gestionnaire du modèle de la profession. *Outils, modes et modèles*, 1–19.
- Cadin, L., Bender, A.-F., & de Saint-Ginie, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert.
- Caillé, A. (1998). DON ET ASSOCIATION1. *Revue du Mauss semestrielle n°11*, « Une seule solution, l'association ? », 1^{er} semestre.
- Caillé, A., & Grésy, J. E. (2014). *La révolution du don*. Seuil, Paris.
- Caillé, A., & Sue, R. (2009). *De gauche?* Fayard.
- Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion? In *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur* (pp. CD-ROM). Nice, France.
- Chanlat, J.-F. (1992). L'analyse des organisations: un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990). *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 93–138.

- Chanlat, J.-F. (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. *Méthodes & Recherches*, 159–175.
- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la « chalandisation » ? *Informations sociales*, n° 152(2), 128–134.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social*. La Découverte.
- Chavagneux, C. (2002). Le pouvoir des ONG. *L'Économie politique*, n° 13(1), 5–5.
- Chell, E. (2004). 5) Critical Incident Technique. In G. Simon and G. Cassel (Eds) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (45-60). London, UK, Sage.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence-un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defending who is a volunteer: conceptual and empirical considerations. In *Nonprofit and voluntary sector quarterly* (Vol. vol. 25, pp. 364–383).
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences». Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, (129-130), 57–86.
- Danet, N., & Bardeau, F. (2011). *Les Anonymous: pirates informatiques ou altermondialistes numériques?* Fyp éditions.
- Dansac, C. (2013). *Gouvernance des associations et motivation des bénévoles* (rapport de recherche). LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail.

- Dansac, C., Bordes, V., Gontier, P., & Vachée, C. (2013). *Renouveau et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*. Rapport terminal sur les travaux de recherche menés dans le cadre du projet REBDA.
- David, A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13^e conférence de l'AIMS. *Normandie-vallée de Seine, AIMS*.
- DeBruyne, P. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique (avec la participation de Herman, J. et De Schoutheete H.)*. Paris, PUF, 69.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Seuil Paris.
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. *Revue française des affaires sociales, n° 4(4)*, 97–116.
- Derèze, G. (1993). Éléments pour une ethno-sociologie des organisations. *Communication et organisation, (4)*.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, trad. de l'anglais par H. Sinaceur*. Paris, Flammarion.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., & others. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). University of Chicago Press Chicago, IL.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology, 87(4)*, 611.
- Doucineau, M. (2007). *Les ONG: le contre-pouvoir?* Toogezer Ed.
- Dubar, C., & Tripier, P. (2011). *Sociologie des professions*. Hachette.
- Dubost, N. (2007). Motivations des bénévoles: une revue de la littérature. *Laboratoire Orléanais de gestion, IAE d'Orléans, Cahier de recherche, (1)*, 1-25.
- Duhamel, O., & Mény, Y. (1992). *Dictionnaire constitutionnel*. PUF.

- Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? *Formation emploi*, (3), 35–50.
- Dussuet, A., Flahault, E., & Loiseau, D. (2007). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. *ESO Travaux et Documents, Espaces et SOciétés – UMR 6590*, 2009, 28, pp. 67-75.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, (8), 15–33.
- Felio, C., & Carayol, V. (2013). Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. *Communication et débat public. Les réseaux numériques au cœur de la démocratie?*, 229–237.
- Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole*. Anthropos.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice Hall.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson, Montreuil.
- Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion? *Économies et sociétés*, 15(10-11), 12.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.

- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141–182.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Gobo, G. (2004). "Sampling, representativeness and generalizability", in Seale C., Gubrium J. and Silverman D., 2004, *Qualitative research practice*, 435. Sage.
- Godbout, J., & Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. Editions La Découverte Paris.
- Godbout, J. T. (2000). *Le don, la dette et l'identité*. Montréal, Boréal, 130.
- Godbout, J. T. (2002). Le bénévolat n'est pas un produit. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2).
- Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. *Méthodes & Recherches*, 31–64.
- Gontier, P., & Dansac, C. (2012). Effets du développement des ONOP (Organisations Non Orientées vers le Profit) sur le marché des facteurs de production. In *Congrès de L'Association Française d'Economie Politique* (pp. 1–12).
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*, 691–719.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat: développer son projet et les ressources humaines bénévoles* (Vols. 1-1). Bruxelles, Belgique, De Boeck.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and facades of trust. In Lane C. and Bachmann R. (eds) *Trust within and between organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, pp. 64–87.
- Hart, O. D. (1988). Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 119–139.

- Hawrylshyn, O. (2005). Towards a definition of non-market activities. *Review of Income and Wealth*, 23(1), 79–96.
- Heckhausen, H. (1986). Why some time out might benefit achievement motivation research. *Achievement and task motivation*, 7–39.
- Hély, M. (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies pratiques*, (9).
- Hély, M. (2005). *Le travailleur associatif: un salarié de droit privé au service de l'action publique*. Paris, EHESS.
- Hély, M. (2008). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. *La vie des idées*, 14.
- Hély, M. (2008). A travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire. *Sociétés contemporaines*, (1), 125–147.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris, PUF.
- Hély, M. (2012). Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ? *Informations sociales*, n° 172(4), 34–42.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley, New York.
- Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas. *Revue française de gestion*, 61–70.
- Hoarau, C., & Laville, J. (2008). La gouvernance des associations. *Économie, sociologie, gestion. Économie et Solidarités*, 39(1), 193.
- Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. *Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and Information Studies*, 28, 49–66.
- Ingham, M., & Mothe, C. (2000). La confiance au sein de coopérations interfirmes: une étude de cas. In *IX ème Conférence de l'AIMS*.
- Ion, J. (2005). Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat. *Pensée plurielle*, 10(2), 149.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *In Economics Social Institution* (pp. 163-231). Springer Netherlands.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). Organizations and the system concept. *The social psychology of organizations*, 1, 14–29.
- Keyboard Roundtable (2003). “Is Assigning a Financial Value to Volunteering a Good Idea?”. *e-Volunteerism*, vol.3, issue2, pp.1-10.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York, Academic Press.
- Klein, É. (2011). *Il était sept fois la révolution: Albert Einstein et les autres...* Editions Flammarion.
- Knapp, M. (1990). Time is money: the costs of volunteering in Britain today. *Voluntary action research*. University of Kent at Caterbury. Personal Social Services Research Unit.
- Koenig, G. (1996). Management: Les constructeurs: Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, (108), 57–70.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 216–245.
- Kreps, D. M. (1992). Static choice in the presence of unforeseen contingencies. *Economic analysis of markets and games*, 258–281.
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l’action en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 45–65.
- Laplantine, F. (1987). *L’anthropologie*. Payot, Paris.
- Laurence, B. (2007). *L’analyse de contenu*. Paris, Presses Universitaires de France.

- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association*. Seuil.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association: sociologie et économie*. Pluriel.
- Lefèvre, S. (2008). *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent: les ONG au prisme du modèle entrepreneurial*. Université du Droit et de la Santé-Lille II.
- Le Goff, J. P. (2003). *Les illusions du management: pour le retour du bon sens*. La Découverte, Paris.
- Legros, D., & Narcy, M. (2004). Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France. *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, 215–230.
- Le Naëlou, A. (2004). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, n° 180(4), 727–734.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Ed. Dorwin Cartwright, Boston, Massachusetts: MIT Research Center for Group Dynamics and New York: Harper and Brothers Publishers.
- Liu, M. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. L'Harmattan.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157–189.
- Marchal, E. (1989). *La professionnalisation des associations*. Thèse de doctorat. Paris 5.
- Marchal, E. (1992). L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement. *Revue française de sociologie*, 365–390.
- Mauss, M. (1923). 1924. «Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques». *L'Année sociologique*, 1, 30–186.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59.
- Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir*, n° 20(6), 179–198.
- Menchik, P. L., & Weisbrod, B. A. (1987). Volunteer labor supply. *Journal of Public Economics*, 32(2), 159–183.
- Mesch, D. J., Tschirhart, M., Perry, J. L., & Lee, G. (1998). Altruists or egoists? Retention in stipended service. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(1), 3–22.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340–363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Université : Pédagogie en développement / Méthodologie de la recherche.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, July-August (p. 49).
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Prentice Hall.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110–138.

- Neveu, C. (2015). Des relations de travail sous tension : administrateur.e.s et salarié.e.s des centres sociaux. *Mouvements*, (81), 84–89.
- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle: définition et mesure. *Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 1er*, 1–4.
- Offerlé, M. (2003). *La société civile en question*. La Documentation française.
- Paillé, P., & A. Mucchielli. (2003b). Les techniques d'analyse contextualisantes, structurales et métaphoriques. P. Paillé et A. Mucchielli. «*L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 99–108.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York. Free Press.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467.
- Perrot, M. D., Leresche, J.-P., Rist, G., DuPasquier, J.-N., & Joye, D. (2006). *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire: où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé?* Genève, Commission nationale suisse pour l'UNESCO Colloque (2005): Ed. Réalités Sociales.
- Piliavin, J. A., Grube, J. A., & Callero, P. L. (2002). Role as resource for action in public service. *Journal of Social issues*, 58(3), 469–485.
- Plane, J.-M. (2005). Chapitre 5. Recherche-intervention et innovations managériales. *Méthodes & Recherches*, 139–157.
- Pouligny, B. (2001). Une société civile internationale? *Critique internationale*, (4), 120–122.
- Preston, A. E. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of labor economics*, 438–463.
- Prouteau, L., & Wolff, F. C. (2003). Les services informels entre ménages: une dimension méconnue du bénévolat. *Economie et statistique*, 368(1), 3–31.

- Prouteau, L., & Wolff, F. C. (2004). Donner son temps: les bénévoles dans la vie associative. *Économie et statistique*, 372(1), 3–39.
- Rangeon, F. (1986). Société civile : histoire d'un mot. *Centre universitaire de recherches administratives et politiques de Picardie (CURAPP)*. Paris.
- Raulet-Croset, N. (2003). *La méthode ethnographique en ressources humaines*. Encyclopédie des ressources humaines, 878-887.
- Reeves, T. K., & Woodward, J. (1970). The study of managerial control. *Industrial organization: Behaviour and control*, 38(9).
- Rifkin, J. (1997). La fin du travail. *Recherche*, 28(294), 100.
- Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle*. Les liens qui libèrent.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Gabilliet, P., Audard, N., Beaudran, P., & Marty, S. (2006). *Comportements organisationnels*. Pearson education.
- Robert, C. (2007). Les transformations managériales des activités politiques. *Politix*, (3), 7–23.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393–404.
- Ryfman, P. (2010). *Les ONG*. La Découverte.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. Presses de Sciences po.
- Salamon, & associates. (2004). *Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector* (Vol. 1). Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies and Kumarian Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview* (Vol. 1). Manchester University Press.

- Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2001). Volunteering in cross-national perspective: Evidence from 24 countries. *Working papers of the Johns Hopkins Comparative nonprofit sector project*. L. M. Salamon and H. K. Anheier, Baltimore, The Johns Hopkins Institute for policy Studies, 40.
- Savall, H., Zardet, V., & others. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica.
- Schutz, A. (1970). *On phenomenology and social relations* (Vol. 360). University of Chicago Press.
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in organizations* (Vol. 27). Sage.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365–377.
- Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, 44(1), 141–155.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit?* La Dispute.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteers, and volunteerism. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 10(1), 21–36.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (1998). Case Studies' in N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Strategies of qualitative inquiry*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Stiglitz, J. E., Sen, A. K., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress. *The Commission on the measurement of economic performance and social progress*.
- Sue, R. (2011). *Sommes-nous vraiment prêts à changer? Le social au cœur de l'économie*. Les liens qui libèrent.

- Tardif Bourgoïn, F. T. (2015). *Vers une professionnalisation du bénévolat?: un exemple dans le champ de l'éducation populaire*. Editions L'Harmattan.
- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, n° 172(4), 11–18.
- Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français-Mesures et évolutions*. Paris : Dalloz.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, Vol. 19 (hs), 15–20.
- Ughetto, P., & Combes, M. C. (2010). Entre les valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant? *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, (5).
- United Nations. Statistical Division (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts* (vol.91). United Nations Publications.
- Vachée, C., Dansac, C., & Gontier, P. (2014). Le service civique volontaire: un cadeau empoisonné pour les associations? In *Journées Internationales de Sociologie du Travail*.
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, n° 146(5), 9–22.
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations: les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (328), 76–94.
- Vallerand, R. J., & Thill, E. (1993). Les fondements de la psychologie de la motivation. *Introduction à la psychologie de la motivation*, 533–582.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field. On writing ethnography*, University of Chicago.
- Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations* (Vol. 1). Sage Publications.

- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action: Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*. Vuibert.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). Wiley New York.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.
- Wacheux, F. (2005). Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Méthodes & Recherches*, 9–30.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628–652.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organising. *New York, Random House (première édition 1969)*.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), pp. 40-49.
- Weick, K. E. (1987). Substitutes for strategy. *The competitive challenge*, 211, 233.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londres, Sage Publications.
- Weick, K. E., & Berlinger, L. R. (1989). Career improvisation in self-designing organizations. *Handbook of career theory*, 313.
- Whyte, W. F. (1994). *Participant observer: An autobiography*. Cornell University Press.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26–30.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, 36, pp. 453-486.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Wintrobe, R., & Breton, A. (1986). Organizational structure and productivity. *American Economic Review*, 76(3), 530–38.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, (2), 9-36.

- Wittorski, R. (2009). A propos de la professionnalisation. *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, 781–793.
- Wolton, D. (2000). *Internet, et après ? : une théorie critique des nouveaux médias*. Paris: Flammarion.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, Revised Edition. *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Newbury Park (CA), Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003a). Applications of Case Study Research. *Applied Social Research Methods Series*, Second Edition, vol. 34, Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003b). Case studies research: design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, Third Edition, vol. 5, Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17, pp. 229–239.
- Zonabend, F. (1985). Du texte au prétexte: la monographie dans le domaine européen. *Études rurales*, 33–38.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparer la rétribution donnée à un bénévole par rapport à une valeur de référence d'après Prouteau et Wolff (2004).....	31
Tableau 2 : Délimiter le champ du bénévolat.....	32
Tableau 3 : Bénévoles ETP, taux de bénévolat et rapport bénévoles/salariés, par pays (Europe et États-Unis) en 1995 d'après Archambault (2002).....	36
Tableau 4 : La participation bénévole est fonction de critères sociaux démographiques d'après Prouteau (2013) selon les résultats préliminaires de l'enquête Vie associative BVA-DREES en France 2012.....	38
Tableau 5 : Dernières données quantitatives d'après Prouteau (2011)	39
Tableau 6 : Répartition des participants bénévoles des adhérents associatifs selon les domaines d'activité des associations en France en 2002 et 2010 d'après Prouteau (2010)	40
Tableau 7 : Synthèse des principaux critères qui influencent la motivation des bénévoles, issue des auteurs français d'après Dubost (2007)	51
Tableau 8 : Synthèse des principaux critères liés à la quête d'une gratification, d'une récompense, qui influencent la motivation des bénévoles d'après Dubost (2007)	52
Tableau 9 : Synthèse des principaux critères qui intègrent plusieurs variables qui influencent la motivation des bénévoles d'après Dubost (2007)	54
Tableau 10 : Leviers d'action d'une organisation associative pour influencer sur la motivation des bénévoles.....	59
Tableau 11 : Facteurs influant sur le degré d'engagement du bénévole d'après Beauvois et Joule (1998).....	66
Tableau 12 : Synthèse des conditions de motivation et d'engagement bénévole d'après Penner (2002) et Beauvois et Joule (1998)	68
Tableau 13 : Différentes définitions de la société civile d'après Halba (2006).....	113
Tableau 14 : Définition des notions d'activité, tâche, poste, métier et profession d'après Tourmen (2007).....	132
Tableau 15 : Chronologie du parcours professionnel au sein du cas du futur doctorant et chronologie de la réflexion.....	159
Tableau 16 : La liste de situations présélectionnées par le chercheur à l'issue de la phase exploratoire.....	232

Tableau 17 : La liste de situations significatives sélectionnées pour l’investigation après la phase confirmatoire	234
Tableau 18 : Position des situations significatives dans la chronologie de la professionnalisation du cas.....	235
Tableau 19 : Les différentes sources documentaires mobilisées.....	238
Tableau 20 : Guide d’entretien commun à toutes les situations.....	243
Tableau 21 : Panel de l’ensemble des informants (âge, sexe, CSP, français, « hors France »)	245
Tableau 22 : Extrait d’un tableau de codage pour une situation	253
Tableau 23 : Présentation type d’une situation et de son analyse	256
Tableau 24 : Listes des situations finales qui feront l’objet de notre analyse	273
Tableau 25 : Carte d’identité de la situation n°1	277
Tableau 26 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°1	286
Tableau 27 : Carte d’identité de la situation n°9	287
Tableau 28 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°9.....	296
Tableau 29 : Carte d’identité de la situation n°6.....	297
Tableau 30 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°6.....	310
Tableau 31 : Carte d’identité de la situation n°11	312
Tableau 32 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°11	321
Tableau 33 : Carte d’identité de la situation n°8.....	322
Tableau 34 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°8.....	330
Tableau 35 : Carte d’identité de la situation n°14.....	331
Tableau 36 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°14.....	336
Tableau 37 : Carte d’identité de la situation n°3bis	337
Tableau 38 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issus de la situation n°3bis	347
Tableau 39 : Carte d’identité de la situation n°12.....	348

Tableau 40 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur le bénévolat et des préconisations issues de la situation n°12.....	358
Tableau 41 : Carte d'identité de la situation n°5.....	359
Tableau 42 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°5.....	368
Tableau 43 : Carte d'identité de la situation n°7.....	369
Tableau 44 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°7.....	384
Tableau 45 : Carte d'identité de la situation n°2.....	386
Tableau 46 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issues de la situation n°2.....	396
Tableau 47 : Carte d'identité de la situation n°13.....	397
Tableau 48 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issues de la situation n°13.....	405
Tableau 49 : Carte d'identité de la situation n°4.....	406
Tableau 50 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°4.....	412
Tableau 51 : Carte d'identité de la situation n°17.....	414
Tableau 52 : Synthèse des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations issus de la situation n°17.....	430
Tableau 53 : Synthèse des sources de motivation du panel d'informant bénévole (BO et BD) à s'engager.....	448
Tableau 54 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 1, 9 et 6, illustrant les effets de l'institutionnalisation sur le bénévolat.....	454
Tableau 55 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 11, 8 et 14, illustrant les effets de la professionnalisation sur le bénévolat source de coopération....	455
Tableau 56 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 3bis, 12, 5 et 7, illustrant les effets de la professionnalisation sur le bénévolat source de conflit ou de difficile co-construction.....	456
Tableau 57 : Synthèse des principaux éléments et résultats de l'analyse des situations 2, 13, 4 et 17, illustrant les effets de la « logique gestionnaire » sur le bénévolat.....	457
Tableau 58 : Classement des items des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole.....	460
Tableau 59 : Regroupement des items des effets positifs et négatifs par grande catégorie...	462

Tableau 60 : Ensemble des catégories dégagées de l'analyse des items issus des effets positifs et négatifs sur le bénévolat	463
Tableau 61 : Hiérarchisation des catégories, issues des effets positifs et négatifs, pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible pour l'action bénévole au sein de SFE	464
Tableau 62 : Liste des items des préconisations primaires issues des situations	468
Tableau 63 : Exemple de regroupement des items des préconisations pour deux catégories	469
Tableau 64 : Préconisations fondamentales issues de l'analyse des préconisations primaires	470
Tableau 65 : Hiérarchisation des préconisations fondamentales pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible pour le cas	472
Tableau 66 : Dimensions clés consubstantielles du bénévolat pouvant être impactées positivement ou négativement par la dynamique de professionnalisation	487

Liste des figures

Figure 1 : Logique d’articulation de la partie 1.....	25
Figure 2 : Logique d’articulation du chapitre 1.....	27
Figure 3 : Les variables influençant un bénévolat durable. La figure représente un modèle conceptuel présentant les influences directes et indirectes sur le bénévolat long terme (Penner 2002) traduit par (Dubost 2007).....	57
Figure 4 : Schéma présentant les différentes étapes dans le processus de motivation et d’engagement pour le bénévole.....	67
Figure 5 : Logique d’articulation du chapitre 2.....	71
Figure 6 : Logique d’articulation du chapitre 3.....	108
Figure 7 : Vue synthétique issue de la littérature de l’appartenance des principaux acteurs de la société aux notions de « Tiers secteur », « Société civile », « Economie sociale », « État » et « Secteur lucratif »	114
Figure 8 : Logique d’articulation de la partie 2.....	154
Figure 9 : Logique d’articulation du chapitre 4.....	156
Figure 10 : Fonctionnement du comité de recherche action	165
Figure 11 : Cheminement de la recherche.....	168
Figure 12 : Cadre méthodologique de notre recherche selon Girin (1990).....	186
Figure 13 : Logique d’articulation du chapitre 5.....	189
Figure 14 : Répartition des différents publics au sein du cas SFE en fonction du type de leur contribution (don de temps, don d’argent, etc.)	197
Figure 15 : Modèle de travail du cas tel qu’il est présenté par SFE en 2009.....	206
Figure 16 : Organigramme de l’équipe exécutive de 2008	211
Figure 17 : Organigramme de l’équipe exécutive 2015	211
Figure 18 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas jusqu’en 2009.....	214
Figure 19 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas de 2010 à 2013	215
Figure 20 : Schéma représentant les différentes rencontres formelles entre salariés et bénévoles au sein du cas depuis 2013	216
Figure 21 : Nombre de membres adhérents et de sympathisants par pays 2015.....	222
Figure 22 : Logique d’articulation du chapitre 6.....	228

Figure 23 : Articulation des étapes pour établir la synthèse des résultats issus des situations	262
Figure 24 : Organisation des résultats de la thèse	263
Figure 25 : Logique d'articulation de la partie 3.....	270
Figure 26 : Logique d'articulation du chapitre 7.....	272
Figure 27 : Présentation type de l'analyse à l'échelle de la situation.....	275
Figure 28 : Logique d'articulation du chapitre 8.....	433
Figure 29 : Articulation des étapes pour catégoriser les effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et les hiérarchiser	459
Figure 30 : Articulation des étapes pour établir des préconisations fondamentales	467
Figure 31 : Logique d'articulation du chapitre 9.....	476
Figure 32 : Etapes du modèle de pilotage	479
Figure 33 : Dimensions clés consubstantielles du bénévolat susceptibles d'être impactées par la professionnalisation.....	486
Figure 34 : Préconisations fondamentales pour favoriser l'action bénévole dans le projet associatif.....	489

Listes des graphiques

Graphique 1 : Nombre d'adhérents et budgets annuels de 1990 à 2015	196
Graphique 2 : Effectifs salariés et budget annuel de 1990 à 2015	207
Graphique 3 : Nombre de bureaux salariés (siège compris) et nombre de pays où SFE est présente (bureaux salariés et antennes bénévoles) depuis sa création.....	220
Graphique 4 : Chronologie de la professionnalisation du cas (éléments quantitatifs et qualitatifs)	224
Graphique 5 : Indicateurs du degré et de la nature de la professionnalisation dans la chronologie d'une organisation associative.....	481

Liste des illustrations

Illustration 1 : Extrait du discours institutionnel sur les antennes bénévoles issu du site Internet de SFE	204
---	-----

Liste des sources documentaires sur CD Rom : annexes et entretiens semi directifs

Support	Intitulé	Type de document	Degrés de confidentialité
CD Rom public : annexes	A1. Statut de SFE 2005	Statuts déposés en préfecture	Faible
	A2. Modification des statuts en AGE 2009	Présentation réalisée à l'AGE 2009 aux membres adhérents	
	A3. Statuts de SFE 2013	Statuts déposés en préfecture	
	A4. Plan stratégique 2007 2011	Rapport complet	
	A5. Plan stratégique 2012 2014	Rapport complet	
	A6. Plan stratégique 2015 2017	Rapport complet	
	A7. Rapport de Responsabilité sociétale d'une ONG	Rapport complet	
	A8. Rapport des 20 ans des « Initiatives Océanes »	Rapport complet	
	A9. Contrat d'engagement d'antenne SFE 2015	Document contractuel type interne	
	A10. Plan d'action 2015	Template de plan d'action des antennes de SFE 2015	
	A11. Note sur le dispositif de service civique	Note envoyée par SFE dans le cadre de travaux conduits par Claude Bartolone sur la mission de réflexion sur l'engagement citoyen et l'appartenance républicaine	
	A12. Coverleter Life 2015 NGO	Lettre du programme de financement européen Life operating grant 2015	
	A13. Coverleter Life 2016 2017 NGO	Lettre du programme de financement européen Life operating grant 2016 2017	
	A14. Présentation aux Chapterdays 2010	Présentation réalisée aux Chapterdays à l'ensemble des responsables d'antenne, à Gijon en 2011, pour présenter le projet de Comité opérationnel des antennes locales	
CD Rom confidentiel : entretiens semi directifs	Entretiens semi-directifs	34 compte-rendus d'entretien	Fort

Sitographie

Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? -

FONDA. <http://www.fonda.asso.fr/Associations-et-gouvernance-quel.html>.

Associations.gouv.fr | Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

<http://www.associations.gouv.fr>

Bénévolat enquête 2011.

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_enquete2011.pdf

Bénévolat valorisation comptable 2011.

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable_2011.pdf

Centre de ressources DLA Environnement (ex-CNAR Environnement). <http://crdlae.org>

Collectif des Associations Citoyennes Non à la remise en cause des libertés associatives !

<http://www.associations-citoyennes.net>

Croix-Rouge, les associations sont-elles des entreprises comme les autres ? | La-Croix.com -

France. <http://www.la-croix.com/Actualite/France/Croix-Rouge-les-associations-sont-elles-des-entreprises-comme-les-autres-2015-06-03-1319358>.

Engagement des actifs : le rapport et les propositions - Associations.gouv.fr | Ministère de la

Ville, de la Jeunesse et des Sports. <http://www.associations.gouv.fr/10724-engagement-des-actifs-le-rapport.html>.

France Bénévolat “Du cœur à l’action.”

<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/3e656ec9e424ae9e724ba0187045eb04c5da478b.pdf>.

Greenpeace France. <http://blog.greenpeace.fr>

La « gouvernance à cinq ». <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance.pdf>

Le bénévolat en France en 2013 et ses évolutions récentes. *Recherches et solidarités*.

<http://recherches-solidarites.org/media/uploads/ifop-2013.pdf>.

Le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) - Associations.gouv.fr | Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. <http://www.associations.gouv.fr/237-le-haut-conseil-a-la-vie.html>.

L'engagement associatif des jeunes | Observatoire de la Jeunesse.

<http://www.injep.fr/article/lengagement-associatif-des-jeunes-2049.html>.

L'engagement associatif, la grande cause nationale 2014 - Associations.gouv.fr | Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. <http://www.associations.gouv.fr/10648-l-engagement-associatif-la-grande.html>.

Les associations face à la conjoncture janvier 2015.

<http://www.lorraine.eu/files/live/sites/www/files/contributed/documents/Conseil%20R%C3%A9gional/Vie,%20attractivit%C3%A9%20et%20%C3%A9quit%C3%A9%20des%20territoires/Vie%20associative/Conjoncture-janvier%202015-06.pdf>

Les zones grises entre bénévolat et salariat - FONDA. <http://www.fonda.asso.fr/Les-zones-grises-entre-benevolat.html>.

«Le zapping associatif : une nouvelle manière de se construire» | YOUPHIL.

<http://www.youphil.com/fr/article/0282-le-zapping-associatif-une-nouvelle-maniere-de-se-construire?ypcli=ano>.

N° 2383 tome I - Rapport d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle, de proposer des réponses concrètes et d'avenir pour que les associations puissent assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne et conforter le tissu social. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2383-tI.asp>.

N° 2383 tome II - Rapport d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle, de proposer des réponses concrètes et d'avenir pour que les associations puissent assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne et conforter le tissu social. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2383-tII.asp>.

N° 3009 - Proposition de loi de M. Pierre Morel-A-L'Huissier visant à promouvoir le bénévolat associatif. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion3009.asp>.

Oui, le bénévolat se porte bien ! - Actualité associative - Association mode d'emploi.

http://www.associationmodeemploi.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/70586/TPL_CODE/TPL_ACTURES_FICHE/PAG_TITLE/Oui,+le+b%E9n%E9volat+se+porte+bien+!/2464-a-la-une.htm.

PLOS ONE: On the Potential of Surfers to Monitor Environmental Indicators in the Coastal Zone. <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0127706>.

Policy Agenda for Volunteering in Europe.

<http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/PAVE.pdf>.

Professionnalisation des associations: quelle place pour les bénévoles? | YOUPHIL.

<http://www.youphil.com/fr/article/06608-associations-b%C3%A9n%C3%A9volat-salariat?ypcli=ano>.

Service Volontaire Européen SVE, Volontariat européen, bénévolat Europe.

<https://www.france-volontaires.org/-Service-Volontaire-Europeen-SVE->.

Slow Food International - Good, Clean and Fair food. <http://www.slowfood.com>

Splendeurs et misères du travail associatif | YOUPHIL.

<http://www.youphil.com/fr/article/07972-splendeurs-miseres-travail-associatif-croix-rouge-associations?ypcli=ano>.

United Nations. Statistical Division (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts* (vol.91). United Nations Publications.

http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf

Volontaires des Nations Unies: Accueil. <http://www.unv.org/fr.html>.

International Labour Office. (2011). *Manuel sur la mesure du travail bénévole*. Genève.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_166579.pdf

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	13
PARTIE 1. LE CONTEXTE THEORIQUE.	22
INTRODUCTION PARTIE 1.....	23
<i>Chapitre 1. L'action bénévole à l'échelle de l'individu.....</i>	<i>26</i>
Introduction chapitre 1.....	26
I. L'acte social de bénévolat	28
1) Définir le champ du bénévolat	28
2) La question de la mesure du travail bénévole : le regard des Sciences économiques	33
2.1) Les économistes mesurent le bénévolat.....	33
2.2) Synthèse des principales études et enquêtes aux États-Unis, en Europe.....	35
2.2.1) Principaux résultats en France :.....	37
2.3) Retour critique sur la monétarisation du bénévolat.....	41
3) Approche proposée par les sociologues : le bénévolat comme une construction sociale	43
4) Entre salariat et bénévolat : le cas particulier du volontariat.....	45
II. La motivation des bénévoles.....	48
1) Le bénévole est-il motivé ?.....	48
2) Revue de littérature sur la motivation des bénévoles.....	50
2.1) Revue de littérature des auteurs français sur la motivation des bénévoles	50
2.2) Revue de littérature anglo-saxonne sur la motivation des bénévoles.....	51
2.3) Retour sur le modèle de Penner sur la motivation des bénévoles	56
3) Leviers d'action d'une association pour influencer sur la motivation bénévole	58
III. La théorie de l'engagement : s'engager dans l'action une question de circonstances ?.....	62
1) La théorie de l'engagement.....	62
2) Leviers d'action de l'organisation associative pour créer des conditions d'engagement.....	66
IV. Motivation et engagement deux notions complémentaires clés pour comprendre l'action bénévole dans les associations	67
Conclusion Chapitre 1.....	69
<i>Chapitre 2. Au cœur de la relation bénévole-organisation, trois notions fondamentales : le don, la relation contrôle-confiance, et la construction du sens.....</i>	<i>70</i>
Introduction chapitre 2.....	70
I. Le don comme « raison identitaire » entre l'association et ses membres ?	72
1) Les fondamentaux du don.....	72
2) Le paradigme du don une alternative à la dichotomie entre l'individualisme méthodologique et l'holisme pour analyser le tiers secteur	74
2.1) Le don vu par les deux grilles de lecture du « modèle libéral » et holiste	74
2.2) Les limites d'analyse du modèle marchand et holiste pour décrire une forme spéciale de don : le don aux étrangers ou encore le fait associatif.....	76

3)	Comment les associations gèrent-elles le don ?.....	77
3.1)	Comment les associations gèrent-elles le don de temps.....	78
3.2)	Comment les associations gèrent-elles le don d'argent : la philanthropie.....	79
II.	La confiance, un moteur indispensable entre l'organisation associative et le bénévole ?.....	82
1)	Pourquoi les notions de confiance et de contrôle sont une clé de lecture pertinente pour comprendre la relation entre le bénévole et son organisation associative ?	82
2)	Le concept de confiance	84
2.1)	Le concept de confiance en Gestion	84
2.2)	Les différentes formes et typologies de la confiance organisationnelle	85
2.3)	Distinction entre deux niveaux d'analyse sur les types de confiance entre le supérieur direct et les dirigeants.....	87
3)	La relation contrôle/confiance	89
3.1)	La confiance et le contrôle : opposition ou substitution.....	89
3.2)	La confiance comme mode de contrôle.....	90
3.3)	La confiance et le contrat comme outils de contrôle au sein des associations	92
3.3.1)	La confiance et le contrat	92
3.3.2)	Usage du contrat dans notre étude de cas	95
III.	La question du sens pour l'individu bénévole et l'organisation associative	97
1)	La question du sens : les travaux de K.E. Weick	98
1.1)	La construction de sens	98
1.2)	La construction collective du sens ou la construction du sens collectif ?	100
1.3)	La création du sens comme capacité de résilience	101
2)	La pensée de Weick une clé de lecture pertinente de l'association	102
	Conclusion du chapitre 2.	106
	<i>Chapitre 3. La gestion de l'action bénévole par les organisations associatives</i>	<i>107</i>
	Introduction du chapitre 3.....	107
I.	Les ONG : description et typologie.....	109
1)	Définir les ONG en partant de la notion d'association	109
2)	« Economie sociale », « Tiers secteur », « Société civile » : trois notions consubstantielles de la notion d'ONG et d'association	110
3)	De « lanceur d'alerte » à l'Institution, quelle place aujourd'hui pour les associations ?.....	114
4)	Le financement des associations	115
5)	Organisation du pouvoir au sein des associations : une question de gouvernance ?	118
5.1)	Origine du concept de gouvernance et limites de son extension au secteur non lucratif	118
5.2)	La gouvernance au sein des associations : ses spécificités, son intérêt pour le bénévolat.....	121
5.2.1)	Les spécificités des associations en matière de gouvernance : instances et acteurs	122
5.2.2)	Trois piliers de la gouvernance en entreprise qui posent question au sein de l'association : évaluation de la performance, pluralité d'acteurs de légitimité et d'attentes différentes, le rapport légitimité-efficacité.....	123
II.	Transformations et évolutions du secteur associatif : institutionnalisation, professionnalisation et « raison gestionnaire et managériale »	126

1)	L'institutionnalisation : une phase de développement des organisations à laquelle n'échappent pas les associations	126
2)	La notion de « professionnalisation » : un concept et une réalité polyformes	129
2.1)	Pourquoi le secteur associatif a connu une importante phase de professionnalisation ?	130
2.2)	Professionnalisation comme l'émergence de nouvelles professions.....	131
2.2.1)	Définir la notion de profession en partant des notions d'activité, tâche, poste et métier .	132
2.2.2)	La notion de profession et le phénomène professionnel en GRH	133
2.2.3)	L'approche interactionniste de la profession selon E. Hughes	135
2.2.4)	L'approche de la professionnalisation selon les sciences de l'éducation	136
2.2.5)	Le processus de professionnalisation dans le cas associatif	137
2.3)	La salarisation, continuum de la professionnalisation ?	140
3)	En parallèle de la professionnalisation, l'intégration d'une « raison gestionnaire et managériale » au sein des associations.....	142
III.	Impact des transformations et des évolutions du secteur associatif sur l'action bénévole.....	145
1)	Institutionnalisation des associations : de la reconnaissance à l'instrumentalisation du bénévolat ?	145
2)	Le phénomène de salarisation : source de sens ou perte de sens pour le bénévole ?.....	147
3)	Trop de gestion dans les associations : entre performances, résultats, évaluations et valeurs, l'impossible défi associatif ?	149
	Conclusion du chapitre 3	151

PARTIE 2. PROTOCOLE DE RECHERCHE 152

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....	153
----------------------------------	-----

<i>Chapitre 4. Cheminement de la recherche et démarche épistémologique.....</i>	<i>155</i>
---	------------

Introduction chapitre 4.....	155
------------------------------	-----

I. Du terrain à l'objet de recherche	157
--	-----

1) Le point de départ : une problématique issue du terrain et du questionnement d'un praticien.....	157
--	-----

2) Le cheminement vers la construction d'un rôle : du praticien au chercheur	161
---	-----

3) Construction de l'objet de recherche et du cadre méthodologique	162
---	-----

3.1) Encadrement méthodologique	162
--	-----

3.1.1) Comité de pilotage de la thèse	163
--	-----

3.1.2) Comité de recherche action : un outil de gestion de la réflexivité	163
--	-----

3.1.3) La confrontation régulière aux acteurs.....	166
---	-----

3.2) La question de recherche.....	166
-------------------------------------	-----

3.3) Présentation schématique et synthétique du cheminement	167
--	-----

II. La posture épistémologique est guidée par l'objet et la question de recherche	169
---	-----

1) Définitions et principes de l'étude de cas.....	169
---	-----

1.1) Objectif de l'étude de cas	170
--	-----

1.2) Différentes typologies de l'étude de cas.....	171
---	-----

2) Recherche action.....	173
---------------------------	-----

2.1) Définition et principe de la recherche action.....	173
--	-----

2.2) Les conditions de scientificité de la recherche action.....	174
---	-----

3)	L'approche ethnographique dans les recherches en gestion	175
3.1)	L'ethnosociologie : origine et définition	176
3.2)	L'ethnométhodologie : un outil pour les recherches en gestion	177
4)	La réflexivité : un enjeu au cœur de l'animation de notre recherche	179
4.1)	La question de la distance entre le chercheur et le terrain ou l'impossible neutralité.....	179
4.2)	L'analyse des places sur le terrain : chercheur et acteurs	180
4.3)	Réflexion sur le propre regard du chercheur sur le terrain.....	183
4.4)	Le cadre méthodologique : une garantie de moyen	184
	Conclusion chapitre 4	187
Chapitre 5.	La description détaillée du cas.....	188
	Introduction chapitre 5.....	188
I.	Origine et objet social	190
1)	La genèse.....	190
2)	Objet social de SFE entre protection de la nature et protection des usagers	191
2.1)	Objet statutaire.....	191
2.2)	Un positionnement original dans le paysage des ONG de protection de l'environnement	191
2.3)	Entre militantisme et concertation : diversité des leviers d'action au risque d'avoir un positionnement inaudible.....	192
2.4)	Le statut juridique de SFE	193
II.	Les parties prenantes internes : la communauté, les membres, les bénévoles, les salariés	195
1)	La communauté et les membres de SFE.....	195
2)	De la contribution éphémère à l'engagement long terme : les bénévoles de SFE	198
2.1)	Les bénévoles du siège ou des bureaux salariés	198
2.2)	Les bénévoles sur le terrain : les bénévoles opérationnels	198
2.2.1)	Les « waterman testeurs »	199
2.2.2)	Les « Gardiens de la côte »	200
2.2.3)	Les antennes.....	201
2.3)	Les bénévoles dirigeants.....	205
3)	Entre efficacité et inertie : une équipe de professionnels salariés.....	207
4)	Les formalisations des relations bénévole salarié au sein de SFE.....	213
4.1)	Les bénévoles dirigeants et la direction : l'organisation de la décision	213
4.2)	Les bénévoles de terrain et les salariés opérationnels	213
III.	Le modèle financier du cas et ses parties prenantes externes.....	217
IV.	Entre organisation du travail et organisation du pouvoir, quelle gouvernance à SFE ?	218
V.	La difficile européanisation d'une organisation régionale	220
VI.	Historique de la professionnalisation du cas.....	223
	Conclusion chapitre 5	226
Chapitre 6.	Dispositif méthodologique.....	227
	Introduction chapitre 6.....	227
I.	Démarche de production et de recueil de données	229
1)	L'identification et le choix des situations	229
1.1)	Le choix de l'unité d'analyse	229

1.2)	La phase exploratoire pour définir et identifier des situations significatives	231
1.3)	La phase confirmatoire : sélection de situations significatives en comité de recherche action .	232
2)	L'observation et l'analyse documentaire	236
2.1)	L'observation participante	236
2.2)	L'analyse documentaire	237
2.3)	La dimension particulière des courriels et des notes internes.....	238
3)	L'entretien un mode privilégié de recueil de données	240
3.1)	La justification du recours à l'entretien semi-directif	240
3.2)	La construction du guide d'entretien.....	241
3.3)	Analyse du panel d'informant.....	244
3.4)	La durée, le lieu et le déroulement de l'entretien	245
3.4.1)	La durée et le lieu de l'entretien	245
3.4.2)	Langues de l'entretien et modalités de retranscription de l'entretien.....	246
4)	Organisation et classement des données brutes.....	249
II.	Processus d'analyse des données	250
1)	Les analyses pendant l'étude empirique	250
2)	L'analyse à l'échelle de la situation	252
2.1)	Le codage à l'échelle de la situation	252
2.2)	L'analyse à l'échelle de la situation.....	254
2.3)	La présentation de l'analyse à l'échelle de la situation.....	255
2.4)	Ajustement du panel de situations significatives durant le processus d'analyse	256
3)	Analyse croisée des situations.....	258
3.1)	Faire émerger des résultats intermédiaires des éléments constitutifs du sens de l'action bénévole	259
3.2)	Production des résultats intermédiaires : Catégorisation des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et des préconisations primaires	260
4)	Organisation et présentation des résultats	263
III.	Questions de validité de la recherche	264
1)	La validité interne.....	264
2)	La validité externe	265
	Conclusion chapitre 6	267

PARTIE 3. ANALYSE DES MATERIAUX COLLECTES ET RESULTATS 268

INTRODUCTION DE LA PARTIE 3..... 269

Chapitre 7. Analyse à l'échelle des situations significatives 271

Introduction chapitre 7..... 271

I. Modalités de présentation de l'analyse à l'échelle de la situation..... 273

II. La place des bénévoles dans une organisation associative institutionnalisée

 1) Situation n°1 : l'arrêt du programme « Pavillons Noirs » en 2004

 2) Situation n°9 : le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral

 3) Situation n°6 : la demande de mandat national des antennes « hors France »

III. L'émergence des professions et la salarisation : source d'aliénation ou d'émancipation ?..... 311

1)	Exemples de situations sources de coopération et de co-construction	311
1.1)	Situation n°11 : Chapterdays 2014, dimension positive générée par une dynamique de co-construction.....	312
1.2)	Situation n°8 : Synergie bénévole salarié sur le projet « Média filtrant »	322
1.3)	Situation n°14 : les bénévoles Waterman testeur électrons libres très fidèles	331
2)	Exemples de situations sources de conflit ou de difficile co-construction	337
2.1)	Situation n°3bis : Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l'expérience de l'intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne.....	337
2.2)	Situation n°12: Les « Initiatives Océanes » un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?	348
2.3)	Situation n°5: la dissociation de l'assemblée générale et des « Chapterdays ».....	359
2.4)	Situation n°7 : une tentative professionnalisation de la gouvernance	369
IV.	Des pratiques de travail à l'organisation du pouvoir : les bénévoles au service de la gestion ?	385
1)	Situation n°2 : Comment les bénévoles des « Initiatives Océanes » ont eu le sentiment à travers leur acte de bénévolat de faire la promotion commerciale de l'entreprise partenaire	386
2)	Situation n°13 : Evitement d'un salarié et d'un bénévole sur un salon	397
3)	Situation n°4 : création de groupes thématiques au sein du CA	406
4)	Élément complémentaire : Antennes locales et bureaux locaux entre collaboration et concurrence, une difficile relation (S17).....	413
	Conclusion Chapitre 7	431
	<i>Chapitre 8. Analyse croisée des situations</i>	432
	Introduction du chapitre 8.....	432
I.	Faire émerger des éléments constitutifs du sens de l'action bénévole pour produire des résultats intermédiaires.....	434
1)	Le rôle des bénévoles au sein de « l'institution SFE » (S1, S9, S8, S17, S14, S12).....	435
2)	La difficile professionnalisation de la gouvernance (S4, S5, S7)	438
3)	La juste proximité bénévole/salarié (S3bis, S17, S9, S8, S14, S13, S7, S4).....	439
4)	Le malaise « hors France » (S5, S6, S7, S11, S12, S13).....	441
5)	Le rapport au temps	444
6)	Le sentiment communautaire de SFE : un atout majeur sous-exploité.....	448
II.	Elaboration de résultats intermédiaires : condensation et catégorisation des résultats primaires	453
1)	Synthèse des éléments et résultats primaires obtenus lors de l'analyse à l'échelle des situations ..	453
2)	Catégorisation des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole et hiérarchisation propre au cas 458	
2.1)	Première étape : classement des items des effets positifs et négatifs sur l'action bénévole.....	460
2.2)	Deuxième étape : regroupement des items des effets positifs et négatifs par grande catégorie 461	
2.3)	Troisième étape : définition et caractérisation des catégories issues de l'étude des items des effets positifs et des items des effets négatifs sur le bénévolat	463
2.4)	Quatrième étape : Hiérarchisation des catégories sur l'action bénévole de SFE pour déterminer s'il s'agit d'un enjeu fort, moyen, faible.....	464

3)	Catégorisation des préconisations primaires en préconisations fondamentales et hiérarchisation propres au cas.....	466
3.1)	Première étape : classement des items des préconisations primaires	467
3.2)	Deuxième étape : regroupement des items des préconisations primaires par grande catégorie 468	
3.3)	Troisième étape : caractérisation des catégories pour formuler des préconisations fondamentales.....	470
3.4)	Quatrième étape : hiérarchisation des préconisations fondamentales propre aux enjeux du cas 471	
	Conclusion chapitre 8	474
Chapitre 9.	<i>Discussion et généralisation des résultats</i>	475
	Introduction chapitre 9.....	475
I.	Proposition d'un modèle de pilotage de l'action bénévole dans une organisation associative qui se professionnalise.....	477
1)	Logique de construction du modèle de pilotage	477
1.1)	Pourquoi un modèle de pilotage ?.....	477
2)	Domaine d'applicabilité du modèle de pilotage.....	478
3)	Le modèle de pilotage se déroule en trois étapes clés.....	479
II.	Première étape : Questionner le degré et la nature de la professionnalisation de l'organisation associative 480	
III.	Deuxième étape : Caractériser l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole	486
IV.	Troisième étape : Conduire les préconisations fondamentales	489
1)	Clarifier le rôle des bénévoles dans le nouveau projet associatif « professionnalisé » et le communiquer.....	490
2)	Intégrer les bénévoles dans le projet associatif	491
3)	Assurer le lien et animer le réseau de salariés et de bénévoles	494
4)	Développer des projets adaptés à l'action bénévole et faciliter l'action.....	499
5)	Favoriser la culture du bénévolat	500
6)	Elever le niveau de compétence.....	501
7)	Respecter les grands principes et la philosophie.....	502
	Conclusion du chapitre 9	505
	CONCLUSION GENERALE	506
I.	Les principaux apports	507
1)	Principaux résultats	507
2)	Apports managériaux	507
3)	Apport méthodologique.....	508
4)	Apport théorique.....	509
II.	Limites et prolongements de la recherche	510
	BIBLIOGRAPHIE	513
	LISTE DES TABLEAUX	530

LISTE DES FIGURES	534
LISTES DES GRAPHIQUES	536
LISTE DES ILLUSTRATIONS	536
LISTE DES SOURCES DOCUMENTAIRES SUR CD ROM : ANNEXES ET ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS	537
SITOGRAFIE	538
TABLE DES MATIERES	542

