



HAL
open science

La qualité de vie au travail au sein des associations - Cas de 60 000 rebonds

Thibaut Dubois

► To cite this version:

Thibaut Dubois. La qualité de vie au travail au sein des associations - Cas de 60 000 rebonds. Mettre en oeuvre et évaluer les démarches responsables, ADERSE, Jun 2023, La Rochelle, France. hal-04167421

HAL Id: hal-04167421

<https://hal.science/hal-04167421>

Submitted on 25 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

<p style="text-align: center;">LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SEIN DES ASSOCIATIONS Étude 2022 de l'Observatoire de Rebond (Association 60000 Rebonds)</p>

M. Thibaut DUBOISY

Doctorant

CORHIS – Université Paul Valéry Montpellier 3

RÉSUMÉ

L'observation rapprochée du fonctionnement des associations permet d'identifier des pratiques managériales différenciées en fonction du statut des parties prenantes internes. Il existe des pratiques qui sont nécessairement différentes et inhérentes au statut. Nous pensons néanmoins que le statut n'est qu'une composante de l'individualité d'un acteur : son âge, son expérience, ses compétences, etc. sont également constitutifs de son individualité et de son potentiel humain. Ne considérer que le statut renverrait a priori à un défaut de reconnaissance et une diminution de la qualité de vie au travail. L'objectif de cette communication, à travers une étude conduite au sein de l'association 60 000 rebonds auprès d'acteurs salariés et bénévoles, est d'identifier la perception de leur qualité de vie au travail et le lien avec les pratiques de management de l'association.

MOTS-CLÉS

Associations ; qualité de vie au travail ; bénévoles ; statut ; recherche-action

1 INTRODUCTION

60 000 rebonds, association loi 1901, a été créée en 2012 par Philippe RAMBAUD et est reconnue d'intérêt général à caractère social depuis juin 2016. Elle s'est développée sous la direction de Guillaume Mulliez, pour atteindre en 10 ans une couverture nationale avec 7 directions régionales, 30 villes, 40 antennes locales, 1000 bénévoles et a accompagné en 2022 près de 600 entrepreneurs.

60 000 rebonds a créé en juin 2019 l'Observatoire du Rebond afin d'être le reflet sincère et indépendant du travail de tous les membres (entrepreneurs, bénévoles, partenaires), de capitaliser son savoir-faire, de s'auto évaluer, de rayonner pour mieux faire évoluer la vision de l'échec en France en s'appuyant sur un comité scientifique. L'Observatoire est composé de membres de 60 000 rebonds et de chercheurs spécialisés sur les TPE/PME et les problématiques des entrepreneurs en difficultés (échec, santé du dirigeant, résilience...).

L'Observatoire du Rebond effectue une enquête annuelle sur le ressenti des membres actifs de l'association :

- 2019 et 2021 : Baromètre des Entrepreneurs Ayant Rebondi
- 2020 : Impact de la crise sanitaire sur la météo des entrepreneurs post-liquidation
- 2021 : Motivation des bénévoles / Coût du travail gratuit

En 2022, nous nous sommes intéressés aux acteurs permanents, soit une partie prenante du développement de l'association, bénévole membre du bureau, salariés et volontaires. Après 10 ans de fort développement de l'association, notre but est de répondre à ces questions :

- Qui sont ces permanents de 60 000 rebonds qui contribuent au développement et à la structuration de l'association ?
- Où en sont-ils après 10 ans de développement géographique en terme d'efficience et de Qualité de Vie au Travail ?
- Que faudrait-il développer pour continuer le développement et la structuration de l'association ?

Nous avons effectué cette enquête auprès des acteurs permanents de l'associations, qu'ils soient salariés ou bénévoles et interviewé les dirigeants de l'association.

Le papier est structuré en 4 parties :

- Présentation du terrain : l'association 60 000 rebonds et ses permanents
- Structuration de la recherche
- Forces et faiblesses de l'action des permanents
- Synthèse, discussion et développement de la recherche

2 LE TERRAIN : L'ASSOCIATION 60 000 REBONDS ET SES PERMANENTS

2.1 LES ASSOCIATIONS ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Suscitant la méfiance des pouvoirs établis, la liberté associative fut reconnue très tardivement. Au cours du XXème siècle, les associations sont largement passées de l'intérêt collectif à l'intérêt général, et parfois même au service public (Guigue, 2001).

2.1.1 HISTOIRE ET POIDS

La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, érigée en principe de droit constitutionnel en 1971, favorise l'initiative et la liberté de créer dans un élan entrepreneurial.

Les dernières évaluations estiment à 1,5 million le nombre d'associations en France (Tchernonog & Prouteau, 2019), en augmentation annuelle moyenne de 33.000 depuis 2011. Leurs activités, leurs manières de se financer, leur organisation comme leurs tailles sont diverses (Cousineau & Damart, 2017).

Le secteur associatif est composé d'un grand nombre de petites structures. Les trois quarts d'entre elles ont un budget inférieur à 10.000 euros, et ne réalisent que 4% du budget du secteur. A l'opposé, 1,3% des associations gèrent un budget supérieur à 500.000 euros, soit l'équivalent de 71% du budget sectoriel. La même proportion du budget est concentrée par les activités de loisirs, de sport et de culture. De manière globale, le budget 2017 du secteur associatif est évalué à 113 milliards d'euros, contribuant à hauteur de 3,3% au PIB. Le nombre d'associations employeuses tend à se stabiliser : seules 10,6% ont eu recours à l'emploi salarié en 2017.

Cette même année, plus de 31 millions de personnes résidant en France métropolitaine ont déclaré avoir effectué du bénévolat au sein d'au moins une association au cours de l'année, représentant un volume de travail de l'ordre de 1.4 million d'emplois en équivalent temps plein, d'autant plus considérable en le rapportant au volume du salariat associatif, de l'ordre de 1.6 million. En ce qui concerne le volontariat, ce sont plus de 140.000 volontaires qui s'engage chaque année via un contrat de service civique en France.

2.1.2 TRANSFORMATIONS ET DÉFIS

En complément des transformations à l'œuvre dans l'ensemble du secteur privé (digitalisation, nouvelles logiques consuméristes, etc.), le rôle sociétal des associations et leurs relations avec les pouvoirs publics, la mixité de leur main d'œuvre ont des conséquences sur leur fonctionnement.

L'investissement progressif par les associations du secteur marchand révèle une nécessité de diversification des sources de financement pour limiter l'assujettissement du projet associatif aux subventions publiques. Parallèlement, l'État favorise progressivement le conventionnement lorsque les donateurs privés exigent de plus en plus une contrepartie en termes de qualité de gestion.

Le scandale de l'ARC en 1996 puis la crise économique de 2007 ont entraîné une crise de confiance impactant l'ensemble du milieu associatif (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Un champ normatif nouveau, censé restaurer cette confiance, est venu s'ajouter à une grande variété de cadres législatifs et d'agrément qui sont fonction du secteur d'activité (Dauvin & Siméant, 2002; Davister, 2008; Valéau, 2013) : Comité de la Charte, label IDEAS, certification IE001/6, etc. (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012).

Les recettes d'activité – commandes publiques et participation des usagers – représentent ensemble une part croissante des ressources des associations, passant de 49% en 2005 à 66% en 2017. Sur la même période, la part des subventions publiques continue de baisser fortement : de 34% à 20% (Tchernonog & Prouteau, 2019). L'équilibre entre les ressources privées et publiques s'est progressivement inversé, la part privée étant désormais majoritaire à 56% en 2017 contre 49% en 2005. On observe au sein de la part publique une diminution du poids de l'État, compensée par une augmentation de la part des collectivités territoriales et par une augmentation de la part des usagers centrée sur la vente de produits et services (+28% entre 2011 et 2017).

Compte tenu de la croissance continue du nombre d'associations, celles-ci se retrouvent en concurrence sur quatre points : « *la zone géographique à aider, les bénéficiaires de l'action bénévole, le produit (c'est-à-dire les causes à soutenir) et enfin la marque associative* » (Haddad, 2000).

D'autre part, l'investissement progressif du domaine économique par les associations les place également en concurrence avec d'autres acteurs à but lucratifs, conduisant certains auteurs à introduire les notions d' « *associations lucratives sans but* » (Kaltenbach & Séguin, 1996), d' « *entreprises associatives* » (Hély, 2009) ou encore d' « *associations paralucratives* » (Mayaux, 2012).

La spécificité des associations est leur capacité à faire intervenir dans leur production de la main d'œuvre bénévole. Il ne s'agit pas pour autant de la seule main d'œuvre au service du projet associatif : ces acteurs aux statuts différents travaillent selon des cadres légaux divers ce qui a un impact sur la conduite de l'action collective.

La pratique du bénévolat est très hétérogène, tout à la fois outil d'insertion professionnelle développant l'employabilité, et pratique militante de transformation de la société. Elle peut être éphémère, ponctuelle et utilitariste (Demoustier, 2002; Ospital & Templier, 2018). D'autre part,

si le bénévole peut être un acteur productif, il est également, statutairement, le seul dirigeant, in fine, des associations.

Le développement du volontariat résulte quant à lui initialement d'un vide juridique, « *c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat* » (Valéau, 1998). Le volontariat peut être considéré comme une forme de bénévolat, mais il s'en distingue car il s'agit d'un engagement à temps plein, exclusif de toute autre activité rémunérée publique ou privée et, d'autre part, rémunéré par une indemnité mensuelle exonérée de l'impôt sur le revenu et exclue de l'assiette de la CSG et de la CRDS. Son utilisation par les associations, et par les volontaires eux-mêmes, peut traduire des réalités très diverses selon la forme contractuelle : service civique en France, européen, solidarité internationale, etc (Retière, 1994; Valéau, 1998; Dauvin & Siméant, 2002; Merchez, 2002; Chevreuil, 2010).

Ces statuts à géométrie variable, dont les représentants occupent bien souvent des rôles multiples (adhérent et administrateur, salarié et bénévole, etc.) ou successifs (Cottin-Marx, 2020), sont révélateurs d'engagements variés qui se croisent et travaillent ensemble à la réussite du projet associatif, malgré des relations professionnelles parfois complexes.

Le bénévolat est à la base du fait associatif. L'embauche de salariés n'intervient que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances (Dussuet & Flahault, 2010) que nous avons évoquées. Deux figures émergent clairement : d'un côté, le dirigeant-bénévole et de l'autre, subordonné au premier, le salarié ; cette représentation fait ainsi du bénévole un employeur à part entière. Du moins d'un point de vue juridique, car le statut d'employeur n'est pas assumé ni assuré de la même manière en fonction des associations.

Cependant, progressivement les relations professionnelles et leurs rapports de force tendent à s'institutionnaliser pour contribuer à une négociation plus classique entre salariés et dirigeants et prévenir l'émergence des risques psychosociaux, comme on peut le voir dans le développement de syndicats (UDES, ASSO, SMA-CFDT). On peut malgré tout souligner que la figure du volontaire est bien généralement ignorée de toutes les questions liées aux relations professionnelles, bien qu'étant représenté dans de nombreuses associations.

Il s'agit donc pour les associations de professionnaliser leurs pratiques pour survivre et se développer. Cette professionnalisation passe par une structuration des pratiques organisationnelles, qui entraîne nécessairement l'import de compétences généralement synonyme d'emploi salarié. Pour toutes les raisons que nous avons évoquées, de nombreuses associations ont préféré, dans un premier temps, rejeter la gestion, craignant qu'elle n'entrave leurs performances naturelles par une organisation informelle qu'elles aiment cultiver, à l'opposé de nombreux « artefacts » de l'entreprise privée (organigrammes, etc.). Pourtant, la logique gestionnaire, et les disciplines qui lui sont liées, peut apporter des solutions opérationnelles et organisationnelles en améliorant la qualité des services produits pour servir, sans mettre à mal, l'objet social des associations (Mayaux, 2012).

2.2 L'ASSOCIATION 60 000 REBONDS

2.2.1 MISSION

60000 rebonds est une association à but non lucratif reconnue d'Intérêt Général à caractère social. Créée en 2012, sa vocation est d'une part, d'accompagner des entrepreneurs qui ont connu une liquidation judiciaire, d'autre part, de changer le regard de l'échec en France. Ces

entrepreneurs ont subi un véritable traumatisme (Augustin, 2021, 2019; Bernard, 2017; Desmaison & Augustin, 2020) qui nécessite un accompagnement à la fois psychologique et opérationnel, individuel et collectif.

2.2.2 CHIFFRES CLÉS / ÉVOLUTION

L'étude doit prendre en considération le développement de l'association 60 000 rebonds en près de 10 ans. Une des principaux challenges de l'association est de proportionner le nombre de permanents et de bénévoles en fonction du développement géographique, du flux entrant et sortant des entrepreneurs en rebond, de l'incidence de l'économie (notamment avec la crise sanitaire).

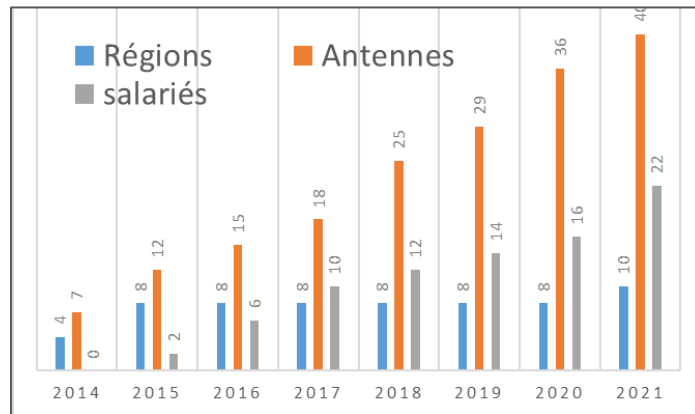


Figure 1 - Développement de l'association 60 000 rebonds (source interne à l'association)

Le développement s'est fait géographiquement à partir de Bordeaux, où Philippe Rambeau a fondé l'association en 2012. En 2014, Guillaume Mulliez a entrepris un développement territorial par l'implantation de directions régionales, développant elles-mêmes des antennes locales.

Aujourd'hui 60 000 rebonds est organisé en 11 régions, présent dans près de 40 villes, emploie une trentaine de permanents salariés et anime 1200 bénévoles. En 2021, 60 000 rebonds a accompagné 660 entrepreneurs post-liquidation. 60 000 rebonds est présent dans toutes les régions et les principaux pôles d'activité économiques.

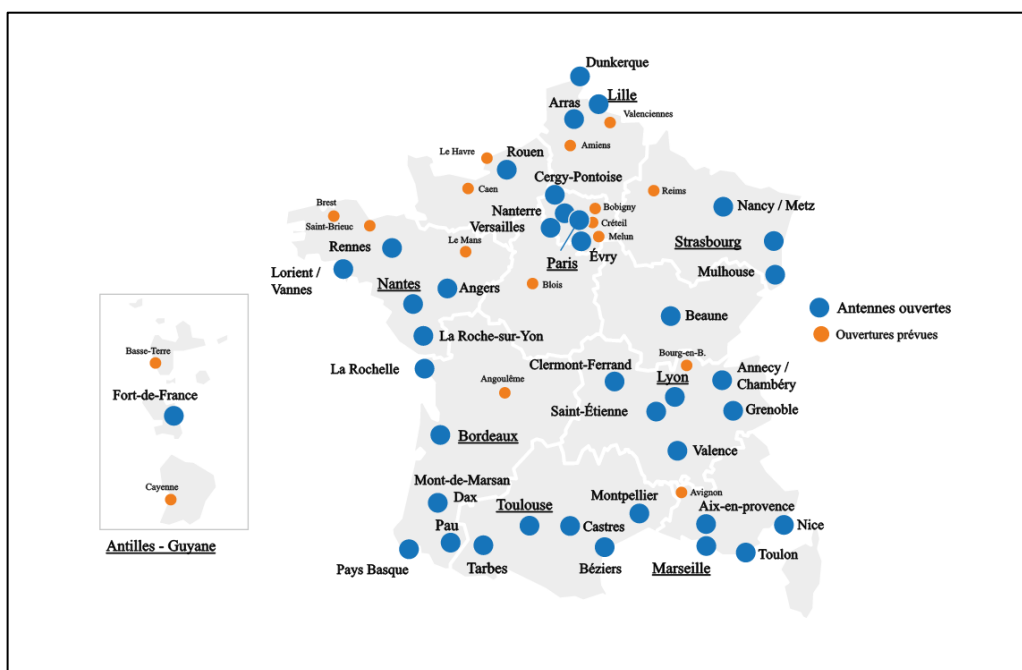


Figure 2 - Implantation géographique de 60000 rebonds en 2022

2.3 LES ACTEURS PERMANENTS DE 60 000 REBONDS

Dans cette étude, nous appelons « permanents » tous ceux qui contribuent à développer et structurer durablement l'association. Ces personnes peuvent être salariés ou bénévoles :

- **Les salariés** : principalement, ils sont embauchés au démarrage des directions régionales pour structurer la création d'antennes
- **Les bénévoles** : principalement, ils assurent des fonctions de supervision (direction de région) ou administratives (trésorier). Dans certaines régions, ils occupent le poste de « responsable d'antenne ».

Les permanents sont 68 répartis entre salariés et bénévoles sur 11 régions :

Antenne	Bénévoles	Salariés	Total
Antilles Guyane	3	1	4
Bourgogne-Franche-Comté	0	1	1
Grand Est	3	1	4
Grand Ouest	11	3	14
Hauts-de-France	3	2	5
Île-de-France – Normandie - Centre	7	3	10
Lyon	2	4	6
National	0	3	3
Nouvelle-Aquitaine	7	3	10
Sud	3	3	6
Occitanie	3	2	5
Total	42	26	68

Tableau 1 - Répartition des permanents de 60 000 rebonds (au 15/07/2022)

On peut noter un certain nombre de disparités :

- **Historique du développement** : les régions nouvellement créées (Antilles Guyane, Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté) sont encore en structuration
- **Organisation divergente** : certaines régions (Grand Ouest, Nouvelle-Aquitaine, Île de France) ont mis en place des responsables d'antenne bénévoles, d'autres (AURA, Sud, Occitanie)) fonctionnent sans responsable d'antenne (bureau avec décision collective)

Après une période de forte expansion géographique, il nous a semblé important de savoir comment ils se sentaient opérationnellement (performance) et mentalement (QVT).

3 STRUCTURATION DE LA RECHERCHE

L'objectif de l'étude est de « *déterminer l'impact de l'association sur ses forces permanentes, tout en essayant de mesurer la qualité de leur environnement de travail et les idées d'évolution* » selon sa directrice générale. Dans cette perspective, nous nous sommes appuyés sur des cadres théoriques et une méthodologie de recherche de manière à prendre de la distance par rapport au terrain et produire des résultats légitimés dans une visée transformative pour améliorer la Performance et la Qualité de Vie au Travail (QVT) des permanents. Nous nous sommes principalement appuyés sur la théorie socio-économique (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987, 1995) pour évaluer la qualité de vie au travail des acteurs et la performance de l'organisation, et sur la recherche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) pour construire et conduire notre enquête.

La problématique de notre recherche est :

Quelle est la perception de la qualité de vie au travail des acteurs permanents (bénévoles, salariés) au sein d'une association d'accompagnement d'entrepreneurs en liquidation judiciaire ?

3.1 CADRES THÉORIQUES

Nous considérons que les permanents sont les membres d'une organisation à but non lucratif avec les mêmes problématiques que l'on peut trouver en entreprise, c'est-à-dire des acteurs au travail (Simonet-Cusset, 2004) fabriquant un produit / service soumis au jugement de tiers (Delattre, 2002).

La **théorie socio-économique** (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987, 1995) a une représentation structuro-comportementale du fonctionnement de l'entreprise. Selon cette théorie, une organisation est un ensemble complexe au sein de laquelle il existe cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, de groupe de pression, catégoriels et collectifs). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise. Or, on détecte dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (ortho-fonctionnement) et le fonctionnement réellement constaté : ce sont les dysfonctionnements, dont le caractère chronique engendre des coûts cachés.

Ces coûts cachés affectent la performance globale de l'organisation, à savoir sa compétitivité, sa rentabilité, son efficacité et la qualité de son fonctionnement : notions liées de qualité intégrale et de productivité économique globale de l'entreprise.

La performance économique se définit d'une part par les résultats immédiats de l'organisation, et d'autre part par le niveau de création de potentiel, qui correspond aux investissements de l'organisation dans des actions « *dont les pleins effets se mesureront dans les périodes futures.* » (Savall & Zardet, 1987, 2007).

La **performance sociale** est définie comme la satisfaction des besoins humains des acteurs, soit leur **Qualité de Vie au Travail (QVT)**. Ces activités de réponse aux besoins humains des acteurs étant assurées notamment par le management, l'amélioration du management permet donc d'améliorer la performance sociale d'une organisation.

Cette théorie se base sur les pouvoirs informels des acteurs dans l'interaction structure-comportement. Les dysfonctionnements engendrés par la mauvaise qualité de l'interaction vont générer des coûts par le biais des actions de régulation qu'ils induisent. Ces coûts sont des coûts cachés, en ce sens qu'ils ne sont pas détectés explicitement par les systèmes d'information financière usuels des entreprises, contrairement aux coûts visibles, qui y sont eux répertoriés. Les coûts cachés sont donc la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons évalué la perception de la performance sociale de l'association par ses permanents, à travers des questions classées selon les thèmes suivants : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, formation, mise en œuvre stratégique.

La mise en pratique de cette théorie a été matérialisée par un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une organisation, un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique, nommé management socio-économique. Un projet socio-économique est constitué de l'ensemble des actions propres à une organisation pratiquant le management socio-économique. Chaque projet de chaque entreprise a son contexte, ses acteurs, son histoire (genèse, vie et arrêt) incluant la phase d'intervention. Chaque intervention est une nouvelle donnée qui vient alimenter et consolider la théorie socio-économique. Cette enquête pourrait faire l'objet d'un projet socio-économique ultérieur.

3.2 CADRES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Cette étude est une **recherche-action** en vue d'une **recherche-intervention**. La recherche-action suit un processus interactif : elle introduit le chercheur comme participant dans le management et la résolution des problèmes d'organisation. Elle a pour vocation d'aider à transformer le système (David, 1999). La recherche-action a une double visée : produire des connaissances et du changement. Elle décrit un mouvement en spirale et tend vers l'émancipation des acteurs (Barbier, 1996). Le chercheur est alors impliqué au sein de l'organisation avec des dilemmes d'éthique, de choix de révélations et avec des problèmes d'accès au terrain (Ben Aissa, 2001).

Notre démarche peut être qualifiée de recherche-action compréhensive avec collecte du discours des acteurs, d'analyse de documents et d'observation de situation nécessitant une coopération étroite entre le chercheur et les acteurs (managers et intervenants) d'une part et une latitude suffisante de l'expérimentateur, d'autre part. Notre recherche est basée sur une phase

terrain, et principalement l'exploitation d'expressions verbales de populations de personnes dans leur environnement.

Notre recherche est **qualimétrique** (Savall & Zardet, 2004) : nous avons récolté des données qualitatives et quantitatives sur la base des réponses à notre enquête. Pour évaluer les résultats de l'enquête, nous avons organisé un processus d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire (Savall & Zardet, 1996) que nous détaillons au sein de la méthodologie de notre recherche.

Notre volonté a été d'être le plus proche possible du terrain d'observation pour aider les acteurs à mettre en place des modèles et des outils de gestion de transformation. Notre objectif est surtout de décrire ce qui se passe dans un changement de méthode de management, de manière à ce que les acteurs concernés en prennent conscience et les amène à un processus de changement. Le chercheur a un rôle d'expérimentateur, et les changements s'inscrivent dans la vie réelle et non dans le périmètre restreint et décontextualisé du centre de recherche. L'un des objectifs est d'apporter une assistance aux acteurs sur des problèmes réels.

3.3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre objectif est de connaître le ressenti des permanents qu'ils soient salariés ou bénévoles afin d'améliorer leur efficacité et leur qualité de vie au travail. Notre recherche se veut à visée transformative. Nous considérons que les phrases témoins (PT) et les données quantitatives fournies sont des hypothèses descriptives. Nous en avons tiré des idées-clés (IC) qui sont des hypothèses explicatives pour proposer des recommandations (hypothèses prescriptives) (Savall & Zardet, 2004). Le travail de chaînage des phrases témoins et des idées-clés a été effectué sur une base de données Excel.

Nous nous sommes appuyés sur 2 types de matériaux :

- Les réponses quantitatives et qualitatives à un questionnaire de 55 questions transmis à tous les acteurs permanents
- Les phrases-témoin des 3 dirigeants de l'association lors d'entretiens semi-directifs individuels

3.3.1 LE QUESTIONNAIRE

L'objectif du questionnaire est de :

- Clarifier la finalité, la raison d'être et l'impact des permanents au sein de l'association, classés selon deux cohortes : salariés et bénévoles
- Mieux connaître les 68 permanents de l'association (profil, valeur ajoutée, ressentis)
- Faire émerger ce qu'il ne faudrait pas changer (efficacité, QVT)
- Faire émerger les points d'amélioration (efficacité, QVT)

3.3.1.1 CONTENU

Le questionnaire a été conçu par les membres de l'Observatoire du Rebond (OdR) afin de connaître le ressenti des permanents au niveau opérationnel, organisationnel (performance) et au niveau de leur moral au travail (QVT). Il comporte 55 questions, ouvertes et fermées, laissant une marge d'expression libre des sondés.

Thèmes	Nombre de questions
Qui êtes-vous ?	7
Expérience Recrutement	10
Motivation	6
Votre job	11
Votre QVT	17
Le plus, le moins	2
La question	2
Total	55

Tableau 2 - Nombre de questions par thème

Il a été structuré par thèmes : les thèmes sont des variables, des récipients appelés à accueillir du contenu sémantique (Savall & Zardet, 2004). Ils permettent de segmenter le sujet de recherche en plusieurs sous-ensembles. Les questionnaires ont été structurés à travers des thèmes et des sous-thèmes correspondant à notre problématique.

En ce qui concerne les thèmes « QVT » et « Le plus, le moins », les sous-thèmes retenus sont très proches de la théorie socio-économique, permettant de déceler les dysfonctionnements dans les organisations. Cependant, contrairement à la théorie socio-économique qui ne se base que sur les dysfonctionnements, nous avons pour chaque thème, posés des questions sur ce qui était ressenti comme positif : conditions de travail, organisation du travail, rémunération et formation, communication-concertation-coordination) dont lien entre permanents salariés et permanents bénévoles, vision et mise en œuvre stratégique.

Nous avons envoyé le questionnaire aux 68 permanents. Les coordonnées de ces permanents ont été fournies par l'encadrement de l'association. Par souci de confidentialité, les chercheurs n'ont pas eu de contacts directs avec eux avant ce questionnaire.

Le questionnaire a été élaboré en mai 2022 et a été transmis en juillet 2022. La date butoir de réponse était fixée au 15 septembre 2022. Nous avons reçu 47 retours, soit 69% de réponses. Ce taux de réponse a été possible grâce à une relance réalisée auprès des responsables de régions.

Une disparité importante peut-être observée puisque 25 des 26 salariés ont répondu quand seulement 22 bénévoles ont renseigné le questionnaire, soit un faible rapport de 50% de retours. Nous considérons toutefois que ces réponses constituent un échantillon représentatif des permanents de l'association.

Antenne	Permanents (B + S)	Retours		Taux de retour
		Bénévoles	Salariés	
Antilles - Guyane	4	0	1	25%
Lyon	6	1	4	83%
Bourgogne-France-Comté	1	0	0	0%
Grand Est	4	2	0	50%
Grand Ouest	14	7	4	79%
Hauts-de-France	5	2	1	60%

Île-de-France - Normandie - Centre	10	2	4	60%
National	3	1	2	100%
Nouvelle-Aquitaine	10	1	2	30%
Occitanie	5	1	2	60%
Sud	6	2	2	67%
Sans précision	0	3	3	NA
Total	68	22	25	69%

Tableau 3 - Taux de retour au questionnaire par région

3.3.1.2 EXPLOITATION DES DONNÉES

Les données ont été recueillies sur le logiciel « Impact Tool » pour la première fois par l'Observatoire du Rebond.

Confidentialité

L'expression libre et spontanée de salariés et bénévoles sur leur organisation est conditionnée par une confidentialité des informations fournies. Le respect de la confidentialité a été une de nos préoccupations. Les coordonnées des interviewés figurent dans la base de données 60 000 rebonds et ont été fournies par les interviewés eux-mêmes lors de l'agrément/embauche à 60 000 rebonds. Les données personnelles (nom, prénom, téléphone, mails, ne sont accessibles que par les 3 membres de l'OdR. Les analyses ont donc été effectuées anonymement sans avoir accès au nom de l'émetteur de la réponse.

Remontées des données

Les réponses se sont étalées jusqu'au 15 septembre 2022 pour atteindre 47 sur le fichier Impact Tool, soit un taux de réponse de **69 %**. Nous considérons que ce taux permet une bonne représentativité de notre échantillon.

Analyses et triangulation

Les données ont été analysées par cohorte, un chercheur de l'OdR pour chacune d'entre elles, avec une structure unique. Puis pour éliminer le biais d'interprétation personnelle, nous avons croisé nos analyses afin d'en tirer une synthèse partagée. Notre approche est en ligne avec les principes épistémologiques de la recherche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004).

3.3.2 LES INTERVIEWS

3.3.2.1 CONTENU

En complément du questionnaire, nous avons interviewé 3 dirigeants de l'association (le Président, la Directrice Générale, le Coordinateur National) et un permanent salarié démissionnaire. Ces personnes ne sont donc pas parmi les personnes sondées afin de renforcer la confidentialité, avoir un historique et une vision globale de la problématique.

Les interviews ont été conduites sur la base d'entretiens semi-directifs où nous avons abordé les différents thèmes de la qualité de vie au travail du questionnaire, et quelques questions spécifiques :

- Qu'est-ce qu'un permanent ?
- Qu'est-ce qui vous a choqué, interpellé chez les permanents ?
- Qu'attendez-vous des permanents ? Qu'attendent-ils de vous ?

- Comment renforcer l'efficacité et la QVT des permanents ?

3.3.2.2 EXPLOITATION DES DONNÉES

Le contenu des entretiens a été retranscrit de façon exhaustive manuellement durant chaque entretien. 2 entretiens ont été réalisés par un chercheur, les 2 autres par un autre chercheur. Chacun des 2 chercheurs a synthétisé les idées-clés contenues dans ces interviews (interactivité cognitive), puis ont confronté leur point de vue (intersubjectivité contradictoire) (Savall & Zardet, 1996, 2004).

3.3.3 SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE

Les analyses des questionnaires et les informations des interviews ont été synthétisées par un tableau récapitulant :

- Ce que nous avons constaté (hypothèses descriptives)
- Comment les expliquer (hypothèses explicatives)
- Ce qui pourrait être mis en œuvre pour que l'efficacité et la QVT des permanents puissent être améliorées (hypothèses prescriptives).

La structuration de la recherche peut être résumée ainsi :

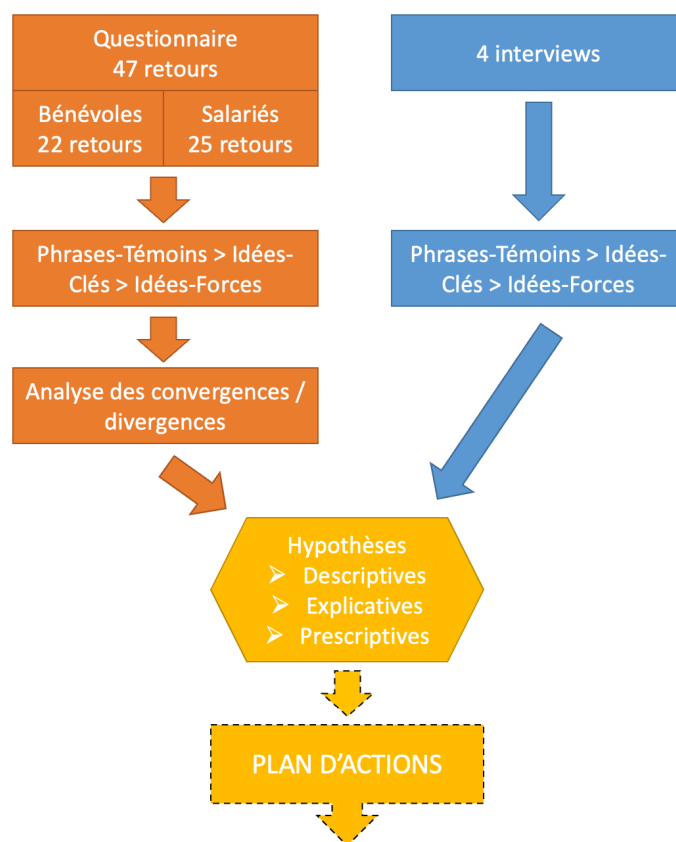


Figure 3 - Structuration de la recherche

4 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous verrons successivement :

- Les réponses aux questionnaires des Permanents Salariés
- Les réponses aux questionnaires des Permanents Bénévoles

- Les convergences et divergences des 2 cohortes

4.1 RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

4.1.1 LES PERMANENTS SALARIÉS

4.1.1.1 QUI SONT-ILS ? (EXPÉRIENCE, RECRUTEMENT, MOTIVATION, MISSIONS)

Antenne	Bénévoles
Antilles Guyane	1
Bourgogne-Franche-Comté	1
Grand Est	1
Grand Ouest	3
Hauts-de-France	2
Île-de-France – Normandie - Centre	3
Lyon	4
National	3
Nouvelle-Aquitaine	3
Sud	3
Occitanie	2
Total	26

Tableau 4 - Antenne de rattachement des permanents salariés

Nous rappelons que nos analyses portent sur les 25 retours réceptionnés à l'enquête, ce qui constitue un taux de retour très satisfaisant. Le seul collaborateur à ne nous avoir pas répondu est rattaché à l'antenne Grand Ouest. Les données ayant été anonymisées, nous ne pouvons pas l'identifier. La disparité du nombre de collaborateurs salariés des différentes antennes peut s'expliquer notamment par l'ancienneté des antennes et le nombre d'entrepreneurs accompagnés. Aussi, les collaborateurs rattachés aux deux items « Lyon » et « National » sont concentrés au sein des mêmes locaux, à Lyon.

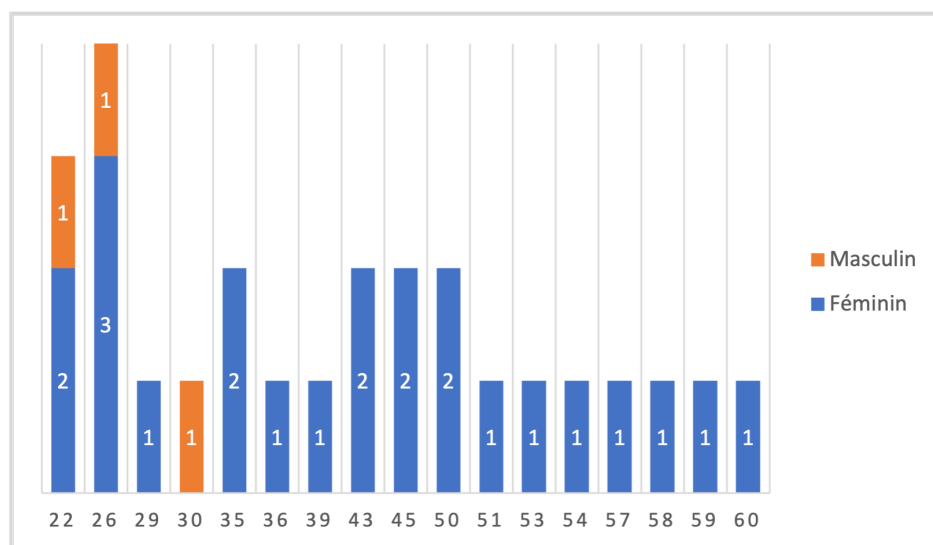


Figure 4 - Âge et Genre des salariés

On observe de façon schématique trois populations au sein des salariés : les moins de 30 ans (8 collaborateurs), entre 35 ans et 45 ans (9 collaborateurs), et les plus de 50 ans (9 collaborateurs).

Nous pouvons également noter qu'il n'y a que très peu d'hommes parmi les salariés (3), ce qui tend à rejoindre la répartition classique dans les structures de l'Économie Sociale et Solidaire et des associations (Tchernonog & Prouteau, 2019).

Avant d'intégrer 60 000 rebonds, les collaborateurs salariés avaient une expérience professionnelle variable (Figure 5). Par ailleurs pour les collaborateurs ayant indiqué être encore en étude lors de leur intégration, il s'agit de contrats d'alternance. Tous les autres collaborateurs sont en CDI, pour 20 temps plein et 5 temps partiels.

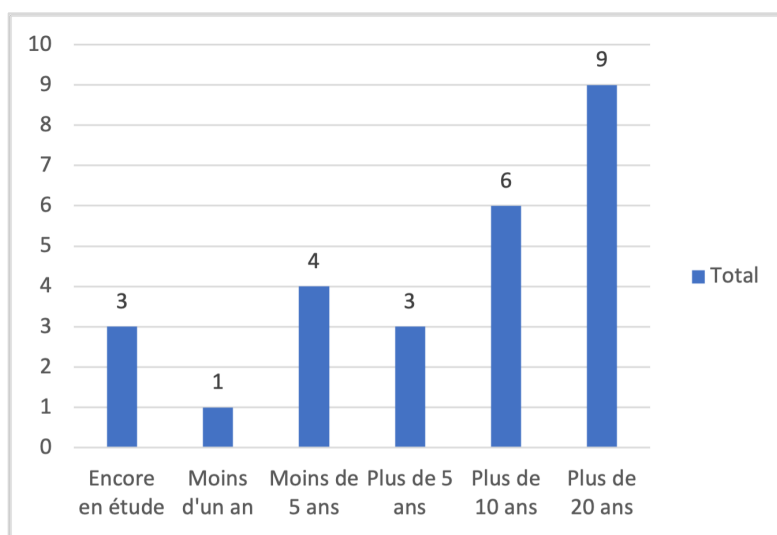


Figure 5 - Expérience des collaborateurs salariés à leur intégration dans 60 000 rebonds

Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer
84,62%	11,54%	100,00%	34,62%	46,15%	46,15%

Tableau 5 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Ce sont incontestablement les valeurs qui motivent les permanents salariés à rester chez 60000 rebonds : 100% de réponses positives ; ainsi que le poste (84,62%), ce qui constitue une divergence vis-à-vis des bénévoles. Parmi les réponses détaillées, les collaborateurs mentionnent « la mission sociale », « l'échange avec les entrepreneurs et le cadre associatif », « l'autonomie d'action et d'organisation ».

Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer
61,54%	7,69%	84,62%	23,08%	50,0%	46,15%

Tableau 6 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?

Concernant ce qui les fait rester, là encore les valeurs constituent la première raison. Le poste en revanche, bien que restant la deuxième raison, n'est plus autant valorisé. Et on peut également observer que le salaire, même s'il était déjà assez peu indiqué comme une raison de rejoindre l'association, est en baisse concernant les raisons qui font rester les collaborateurs salariés.

Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer
30,77%	46,15%	38,46%	15,38%	53,85%	30,77%

Tableau 7 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

Par ailleurs ce même salaire constitue la deuxième raison pour laquelle les collaborateurs seraient amenés à quitter l'association, juste en dessous de l'ambiance, que les collaborateurs salariés rapprochent par ailleurs parfois des valeurs. Nous pouvons noter un verbatim particulièrement éloquent au sujet de la rémunération : « *Un salaire insuffisant et qui évolue peu ; aucuns avantage annexe comme des chèques déjeuners [...] ; des primes qui varient en fonctions des personnes et des régions : trop aléatoires (certains ont un 13ème mois... pas d'autres)* ». On trouve dans ces propos une perception négative de l'actualité de l'association, à travers la structuration des différentes antennes par une tête de réseau en construction. Nous pourrions par ailleurs observer que cette structuration fait le jeu d'un paradoxe : aux souhaits d'uniformisation concernant la rémunération est opposée la structuration par des processus opérationnels communs, perçue comme un manque d'autonomie.

4.1.1.2 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Nous évaluons la perception de la qualité de vie au travail à partir de leurs retours concernant leurs conditions de travail (1.), leurs missions (2.), le développement de leurs compétences (3.), les relations internes (4.) la mise en œuvre de la stratégie de l'association (5.) et la coopération avec les acteurs salariés (6.).

4.1.1.2.1 CONDITIONS DE TRAVAIL

Tous les salariés ont répondu à cet item. Pour les collaborateurs concernés (75%), le télétravail est une composante très valorisée de leurs conditions de travail, tout comme les horaires. En contrepoint, les locaux ne font pas l'objet d'une appréciation importante, ce qui de nouveau peut être rapproché des conditions de travail « classiques » au sein du secteur associatif.

Les locaux	Le télétravail	Les horaires	Le matériel (ordinateur, bureaux, ...)	Les outils informatiques (logiciels, ...)
3,3	4,4	4,5	3,5	3,7

Tableau 8 - Comment évalueriez-vous votre satisfaction en matière de conditions de travail ?

4.1.1.2.2 MISSIONS

Tous les salariés ont répondu à cet item. Les meilleures notations sont assez logiquement attribuées à l'autonomie laissée aux collaborateurs, et à la pertinence de l'organigramme, qu'il faut entendre au regard de l'organisation de chaque antenne, et non de la structuration avec une tête de réseau. Ils se sentent en revanche pour certains assez critique de la charge et de la pression au travail, ce que l'on peut rapprocher d'une tendance au surinvestissement des salariés, dû notamment à la proximité avec les entrepreneurs en rebond qui sont parfois en situation très défavorables.

Vote autonomie	Répartition des tâches	Pertinence de l'organigramme	Charge de travail	Procédures de travail	Conciliation vie professionnelle / vie personnelle	Pression au travail	Respect des délais

4,4	3,9	4,2	3,4	3,5	3,8	3,5	3,7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Tableau 9 - Comment évalueriez-vous votre satisfaction concernant vos missions ?

Par ailleurs, si la plupart des salariés (64%) mentionnent avoir au moins des objectifs annuels, presque le tiers d'entre eux (28%) indiquent ne pas être sollicités par des objectifs, qu'ils soient annuels, semestriels ou mensuels. Le regard que portent les salariés sur les objectifs est variable, selon qu'ils représentent une entaille dans le projet associatif ou au contraire une condition nécessaire au développement de l'association.

4.1.1.2.3 RÉMUNÉRATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Tous les salariés ont répondu à cet item. La rémunération variable est notée de façon plus négative que la rémunération fixe, ce que l'on peut expliquer notamment par les divergences entre les différentes antennes pour cette pratique managériale. D'une part les pratiques divergent, d'autre part les salariés sont informés des conditions plus avantageuses au sein d'autres antennes, ce qui semble d'ailleurs être la cause majeure de l'insatisfaction.

Un autre point saillant concerne les actions de développement des compétences proposées, sinon mises en œuvre, pour les collaborateurs. Un cinquième des collaborateurs seulement indique avoir bénéficié d'une action de formation, ce qui constitue un ratio bien faible au regard de la volonté de développement de l'association d'une part, et d'autre part du fait qu'un tiers des collaborateurs est âgé de moins de 30 ans. Nous pourrions expliquer ce ratio par la structuration nouvelle de la tête de réseau et donc sans doute d'actions de formation à venir pour structurer le développement.

Montant de la rémunération fixe	Montant de la rémunération variable	Développement de vos compétences	Mobilité interne
3,33	2,95	3,46	3,13
Avez-vous déjà bénéficié d'une revalorisation salariale ?	Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?	Avez-vous déjà bénéficié d'une mobilité interne ?	
46,15%	19,23%	23,08%	

Tableau 10 - Actions de formation et de mobilité

4.1.1.2.4 RELATIONS INTERNES

Tous les salariés ont répondu à cet item. Tout semble aller bien dans les relations. Ces réponses confortent le fait que l'ambiance de travail fait rester à 60 000 rebonds.

Relations avec votre supérieur hiérarchique	Relations avec vos collègues (salariés et bénévoles)	Relations avec les antennes
4,4	4,3	4,2

Tableau 11 - Comment évaluez-vous vos relations avec ... ?

Les fréquences de rendez-vous avec le supérieur hiérarchiques sont variables, bien que la plupart des salariés (68%) indiquent une fréquence hebdomadaire, ce qui rejoint une pratique fréquente dans de nombreuses organisations. Par ailleurs les salariés sont satisfaits à 87,5% de leur fréquence de rendez-vous avec leur manager et notent à 4,32/5 en moyenne la productivité de ces réunions.

4.1.1.2.5 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Tous les salariés ont répondu à cet item. Ils indiquent être satisfaits de leur connaissance de la stratégie de l'association, et être suffisamment associés à la fois à sa définition puis à sa mise en œuvre. Ils semblent plus touchés et intéressés par la stratégie de leur entité que par celle de l'association.

Connaissance de la stratégie de l'association	Connaissance de la stratégie de votre entité	Participation à la définition de la stratégie	Participation à la mise en œuvre de la stratégie	Correspondance entre votre vision et la stratégie de l'association
3,71	4,13	3,67	4	4,04

Tableau 12 - Quelle perception avez-vous concernant la stratégie de 60 000 rebonds ?

4.1.1.2.6 COOPÉRATION ENTRE BÉNÉVOLES ET SALARIÉS

Pour les salariés, il s'agit d'un sujet qui nécessite certaines clarifications, notamment au regard du développement de l'association. Si tous reconnaissent que la complémentarité existe et que 60 000 rebonds met en œuvre des dispositifs pour que cette collaboration existe : « *organisation d'événements rassembleurs* », « *comités d'agrément, comités mixtes* », signature d'une charte à l'intégration du bénévole, ils notent cependant que les rôles de chacun pourraient être mieux définis et homogénéisés.

Par ailleurs, ils indiquent que « *trop compter sur les bénévoles peut être compliqué. Ils sont amenés à quitter l'association, ont parfois moins de bande passante* ». En revanche, de leur point de vue, l'association doit rester « *une association de bénévoles au niveau de l'accompagnement pur* », sans pour autant remettre en cause le professionnalisme du salarié dans ses actions. À ce sujet, un verbatim est très éloquent : « *Les salariés sont là pour être support, moteur, accélérateur des actions des bénévoles mais il me semble important de ne pas faire à la place d'eux ... c'est assez subtil mais le salarié a un rôle de manager de bénévoles et de mise en œuvre de certaines missions* ». Ces propos reviendraient ainsi à structurer l'association avec un salarié dont la responsabilité (le management ?) serait étendue aux bénévoles.

4.1.1.2.7 CE QU'ILS APPRÉCIENT LE PLUS / LE MOINS

Nous avons classé leur expression qualitative selon les différents thèmes abordés au sein du questionnaire et ce qu'ils ont dit apprécié le « plus » et le « moins ».

Thème	Le plus	Le moins
Conditions de travail ET missions	Télétravail ; Horaires ; Autonomie ; Diversité	Les locaux
Développement des compétences ET rémunération	Diversité	Rémunération variable Actions de formation
Relations internes	Fréquence et productivité des rendez-vous avec le supérieur hiérarchique	Relations entre la tête de réseau parfois difficiles (autonomie ; verticalité)
Mise en œuvre de la stratégie	Connaissance de la stratégie de l'antenne et participation à sa mise en œuvre	Connaissance de la stratégie de l'association

Coopération salariés / bénévoles	Complémentarité	Manque de clarté dans la définition des rôles ; la responsabilité Recherche de fonds / partenariats : tâches mal assumées par les bénévoles
----------------------------------	-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 13 - Ce vous appréciez le plus / le moins chez 60 000 rebonds

4.1.1.3 LES POINTS SAILLANTS CONCERNANT LES SALARIÉS

- Beaucoup de participation à l'enquête :
 - o Une relance a été effectuée à mi-parcours par le coordinateur national ; les salariés ont semble-t-il été sensibles à cela
 - o Nous pouvons parler de représentativité des résultats
- Des interrogations concernant la structuration de la tête de réseau : quel équilibre entre autonomie et centralisation
- Un enjeu assez fort au niveau de la gestion des ressources humaines, et notamment la rémunération et le développement des compétences
- Assez peu de difficultés vis-à-vis de la coopération avec les bénévoles, mais une volonté de clarifier le positionnement de chacun dans l'action collective

4.1.2 LES PERMANENTS BÉNÉVOLES

4.1.2.1 QUI SONT-ILS ? (EXPÉRIENCE, RECRUTEMENT, MOTIVATION, MISSIONS)

Antenne	Bénévoles
Antilles Guyane	3
Bourgogne-Franche-Comté	0
Grand Est	3
Grand Ouest	11
Hauts-de-France	3
Île-de-France – Normandie - Centre	7
Lyon	2
National	0
Nouvelle-Aquitaine	7
Sud	3
Occitanie	3
Total	42

Tableau 14 - Répartition géographique des permanents bénévoles de 60 000 Rebonds

La répartition des 42 bénévoles permanents du fichier « Permanents Bénévoles » de 60 000 rebonds montre une disparité interrégionale qui peut s'expliquer par :

- **L'ancienneté des créations d'antenne** : Antilles Guyane et Bourgogne-Franche-Comté viennent d'ouvrir
- **La différence de structuration des antennes** :
 - o Il existe des « responsables d'antenne » dans certaines régions (Grand Ouest : 9 ; Île-de-France – Normandie – Centre : 6, Nouvelle-Aquitaine : 4) et pas dans d'autres (Lyon). Les responsables d'antennes représentent 20 personnes sur les 42 du fichier des permanents de 60 000 Rebonds

- Hormis cette différence, chaque association a un Président et un Trésorier, et pour quelques-unes un Secrétaire général.

Parmi les 22 réponses reçues, il y en a 1 travaillant pour le National (Observatoire du Rebond) et 1 coach référent, tous 2 occupant d'autres fonctions bénévoles pour l'association. **Nous pouvons considérer qu'il y a 2 types de population de permanents bénévoles : des opérationnels leaders de leur antenne et des gestionnaires (trésorier, secrétaire...).**

Nous n'avons pas pu rapprocher les noms du fichier de 60000 rebonds et les réponses anonymes reçues (confidentialité). **Nous avons donc exploité les 22 réponses reçues, dont les réponses à certains items sont limitées (de 2 à 5). On peut se poser la question de la légitimité des analyses issues de ces réponses.**

Les permanents bénévoles ayant répondu ont en moyenne 53 ans. Il n'y a que 4 femmes sur 22 soit 18%, alors qu'elles sont 13 soit 30% dans le fichier de 60 000 rebonds.

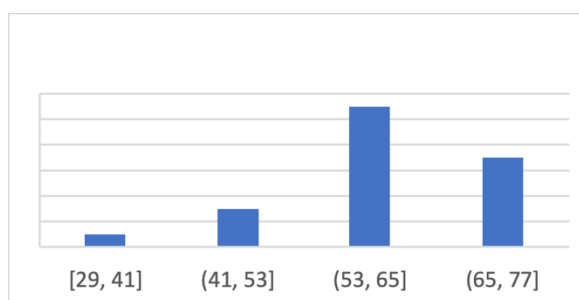


Figure 6 - Âge des permanents bénévoles

Ils ont en moyenne 5 ans d'ancienneté dans l'association (de 1 à 8 ans), et en moyenne 2 ans d'ancienneté dans leur poste. Cela tendrait à dire qu'ils connaissent bien l'association avant de tenir leur poste.

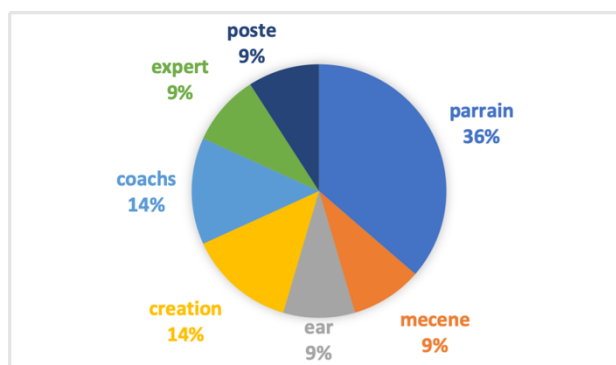


Figure 7 - Poste en amont de l'entrée chez 60 000 Rebonds

La plupart (59%) ont tenu un poste de bénévole hors du champ de notre étude (non permanent : coach, parrains, expert) avant de tenir un poste de permanent bénévole. Il y a aussi 2 EAR (Entrepreneurs Ayant Rebondi), 2 mécènes et 3 ont participé à la création de l'association régionale.

Tous les permanents bénévoles ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle sauf 1. Le questionnaire n'a pas demandé dans quels domaines. Près de 60% avaient entendu parler de 60 000 rebonds avant leur entrée. C'est principalement par les réseaux (professionnel et personnel) et la communication 60 000 rebonds (presse, TV, Réseaux sociaux) que les permanents

bénévoles ont connu l'association. Les réponses « Autre » mentionnent des conférences ou le portail du rebond et peuvent être assimilés à de la communication. Il y avait la possibilité de répondre à plusieurs critères.

	Offre d'emploi	Réseau professionnel	Réseau personnel	EER ou EAR	Presse - TV	Réseaux sociaux	Autre
%	0%	73%	100%	0%	20%	33%	29%

Tableau 15 - Connaissance de 60 000 Rebonds avant d'intégrer l'association

12 des répondants ont par ailleurs déclaré avoir trouvé le poste de permanent via leur réseau personnel ou sur sollicitation.

	Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	Autre
% OUI	50%	0%	100%	60%	100%	75%	71%
Nb de réponses (46)	4	4	16	5	6	4	7

Tableau 16 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Ce sont incontestablement les valeurs qui motivent les permanents bénévoles à rester chez 60000 rebonds : plus grand nombre de réponses et 100% de « Oui » ; ainsi que l'ambiance de travail. Évidemment, ils sont bénévoles et ce n'est pas pour le salaire qu'ils tiennent leur poste. Parmi les « Autres », on peut citer : « *Je souhaite de donner du temps et des compétences à une cause qui m'est chère.* » ; « *Faire partager mes compétences.* ».

	Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	Autre
% OUI	75%	0%	100%	75%	100%	50%	80%
Nb de réponses (40)	4	2	16	4	7	2	5

Tableau 17 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?

Les valeurs restent le moteur de leur action. Nous retrouvons les mêmes motivations qui les ont conduits à s'engager mais en légère baisse. La baisse la plus importante est sur la possibilité d'évoluer. Les « autres » portent davantage sur le fonctionnement de l'association

	Le poste	Le salaire	Les valeurs	La proximité	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	Autre
% OUI	50%	0%	100%	33%	100%	0%	80%
Nb de réponses (33)	4	2	8	3	9	2	5

Tableau 18 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

L'expression est moins importante quand on évoque les risques de départ. Mais la remise en cause des valeurs et une dégradation de l'ambiance de travail sont les deux facteurs de risque de départ des permanents bénévoles. Les « Autres » évoquent : le temps disponible (« *bande passante, limite du bénévolat* », vieillissement) ; la fin des mandats ; le renforcement de la notions de valeurs : « *problème éthique, perte des valeurs* » ; Organisation et Qualité de Vie au Travail

Deux bénévoles sont à temps plein, le reste à temps partiel. Nous avons réceptionné 13 réponses à cette question, pour une moyenne de 9H par semaine. 29% disent avoir une définition de fonction, qui correspond plutôt bien à la réalité de leur action (noté 3,6/5).

Concernant l'identification de leur responsable hiérarchiques, sur les 14 réponses obtenues à cette question, 11 disent dépendre de leur Président national ou régional, ou de leur CA. Ce qu'ils disent préférer dans leur activité est assez nettement la diversité des tâches (7 réponses en ce sens).

4.1.2.2 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Nous évaluons la perception de la qualité de vie au travail à partir de leurs retours concernant leurs conditions de travail (1.), leurs missions (2.), le développement de leurs compétences (3.), les relations internes (4.) la mise en œuvre de la stratégie de l'association (5.) et la coopération avec les acteurs salariés (6.).

4.1.2.2.1 CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous avons réceptionné 7 réponses à cet item. Les permanents bénévoles sont à temps partiel dans locaux, travaillent souvent de chez eux mais participent généralement aux réunions mensuelles.

Les locaux	Le télétravail	Les horaires	Le matériel (ordinateur, bureaux, ...)	Les outils informatiques (logiciels, ...)
3,3	4,3	4,4	3,9	3,6

Tableau 19 - Comment évalueriez-vous votre satisfaction en matière de conditions de travail ?

4.1.2.2.2 MISSIONS

Nous avons réceptionné 10 réponses à cet item : pas de 1, un 2 dans les dernières colonnes, pas de moyenne individuelles en dessous de 3.4. Ils sont satisfaits de leur mission, surtout en matière d'autonomie. 4 nous disent avoir des objectifs annuels, 6 ne mentionnent aucun objectif, mais ne semblent pas le rechercher.

Votre autonomie	Répartition des tâches	Pertinence de l'organigramme	Charge de travail	Procédures de travail	Conciliation vie professionnelle / vie personnelle	Pression au travail	Respect des délais
4,8	4,2	3,7	3,7	3,5	3,8	4,0	3,8

Tableau 20 - Comment évalueriez-vous votre satisfaction concernant vos missions ?

4.1.2.2.3 RÉMUNÉRATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Nous avons réceptionné 5 réponses à cet item, ce qui est logique concernant la rémunération, mais nous nous serions attendus à davantage de réponses en matière de formation. Bien sûr, il est hors sujet de parler de revalorisation salariale, mais les actions de formation et des mobilités de poste sont des facteurs de reconnaissance et de valorisation pour les bénévoles.

Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?	Avez-vous déjà bénéficié d'une mobilité interne ?
------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

7 réponses dont 3 « Oui »	3 réponses dont 1 « Oui »
---------------------------	---------------------------

Tableau 21 - Actions de formation et de mobilité

4.1.2.2.4 RELATIONS INTERNES

Nous avons réceptionné 9 réponses à cet item : tout semble aller bien dans les relations (1 seul 2 pour les relations avec les antennes). Ces réponses confortent le fait que l'ambiance de travail fait rester à 60000 rebonds.

Relations avec votre supérieur hiérarchique	Relations avec vos collègues (salariés et bénévoles)	Relations avec les antennes
4.8	4.5	4.1

Tableau 22 - Comment évaluez-vous vos relations avec ... ?

Aucun bénévole n'a indiqué se réunir quotidiennement ou hebdomadairement avec son supérieur hiérarchique. La tendance semble plutôt être à une fréquence mensuelle (pour 80% des répondants) et semestrielle (pour 100% des répondants.) Ils estiment que cette fréquence est suffisante (pour 100% des répondants) et que les réunions permettent d'aboutir à des résultats utiles et sont productives (4,1/5).

4.1.2.2.5 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Nous avons réceptionné 10 réponses à cet item. Les bénévoles indiquent être satisfaits de leur connaissance de la stratégie de l'association, et être suffisamment associés à la fois à sa définition puis à sa mise en œuvre.

Connaissance de la stratégie de l'association	Connaissance de la stratégie de votre entité	Participation à la définition de la stratégie	Participation à la mise en œuvre de la stratégie	Correspondance entre votre vision et la stratégie de l'association
3,71	4,13	3,67	4	4,04

Tableau 23 - Quelle perception avez-vous concernant la stratégie de 60 000 rebonds ?

4.1.2.2.6 COOPÉRATION ENTRE LES BÉNÉVOLES ET LES SALARIÉS

Pour les bénévoles, la relation est qualifiée de bonne, par exemple « *Beaucoup d'échanges et d'informations* », ou encore « *prise en compte des besoins et des attentes* ». Nous n'avons réceptionné que 3 réponses négatives dont une seule est argumentée : « *Peu ou pas de bénéfices de partages d'expérience* ».

Nous nous sommes également intéressés à la perception des dispositifs mis en place par 60 000 rebonds pour favoriser leur coopération. Pour les bénévoles, la coopération est facilitée par

- **L'attachement commun aux valeurs** : « *les permanents sont attachés aux valeurs* » ; « *partage des valeurs et engagement* » ; « *répartition des tâches* »
- **Les process/organisation** : « *des outils en commun, co-construction collective* »
- **Les bonnes relations** : « *Lien quasi permanent avec la permanente salariée et la vice-présidente* » ; « *les bonnes relations établies entre permanents et bénévoles et par une écoute commune des attentes de nos EER* »

Nous avons également réceptionné un retour détaillé qui peut refléter une perception de l'association : « **En considérant que l'association est une association de bénévoles. En cela,**

les salariés se mettent globalement au service des bénévoles et les "remercient" implicitement du temps passé ».

4.1.2.2.7 CE QU'ILS APPRÉCIENT LE PLUS ET LE MOINS

Nous avons classé leur expression qualitative selon les différents thèmes abordés au sein du questionnaire et ce qu'ils ont dit apprécié le « plus » et le « moins ».

Thème	Le plus	Le moins
Conditions de travail ET missions	Autonomie Mise à disposition de locaux	Pas de bureau fixe Peu d'autonomie dans la gestion des antennes (décentralisation ?)
Développement des compétences ET rémunération	Richesse des formations	Non remboursement des frais de déplacement
Relations internes	Outils communs, convivialité, tutoiement	Peu de partage de bonnes pratiques et d'uniformisation des processus
Mise en œuvre de la stratégie	Meilleure vision liée au poste de DG Très bon plan stratégique	Suivi plus régulier de la mise en œuvre (informations régulières)
Coopération salariés / bénévoles	Complémentarité, proximité, transparence	Nécessiterait une meilleure information sur ce qui est attendu du « permanent » (au sens « salarié ») Retards récurrents

Tableau 24 - Ce vous appréciez le plus / le moins chez 60 000 rebonds

4.1.2.3 POINTS SAILLANTS CONCERNANT LES BÉNÉVOLES

- Peu de participation à l'enquête :
 - o La confidentialité empêche de savoir quel type de bénévoles a répondu ou n'a pas répondu.
 - o On peut se poser la question de la représentativité des résultats
 - o On peut se demander s'il s'agit d'une mauvaise « vente » de l'enquête, d'un « trop plein d'enquêtes », ou un refus d'expression, comme s'ils ne se sentaient pas concernés
- Les valeurs et la stratégie : ils se sentent rattachés à l'organisation de ce point de vue là
- L'autonomie : ils gèrent leur mission sans trop de directives et ils y tiennent
- Pas de problèmes spécifiques de QVT, ni dans les relations avec les salariés.

5 CONCLUSION ET DISCUSSION

5.1.1 QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : SYNTHÈSE DES DEUX COHORTES

Après l'analyse de chacune des cohortes, nous nous sommes demandé qu'elles étaient les convergences et les divergences générales entre les 2 types de population.

Thème	Convergences	Bénévoles	Salariés
-------	--------------	-----------	----------

Qui sont-ils ?	Beaucoup d'expérience	53 ans de moyenne	42 ans de moyenne
Expérience / Recrutement	95% + de 20 ans chez les bénévoles 60% + de 10 ans chez les salariés	Engagements bénévoles au sein d'autres associations (11/13)	1/3 – de 30 ans Engagements bénévoles au sein d'autres associations (20%)
Ce qui vous motive	Valeurs (100%)	Ambiance (100%)	Salaire (11,5%) Poste (62%)
Ce qui vous démotiverait		Dissension sur les valeurs (100%)	Dissension sur les valeurs (38%) Salaire (46%)
Ce que vous préférez dans votre poste	Variété des tâches (100%) Autonomie (100%)		Contact avec les entrepreneurs
Ce que vous aimez le moins	Lourdeur des processus	Peu de description de poste - fonction (39%)	Perte de contact avec les entrepreneurs

Tableau 25 - Grille des convergences et des spécificités des deux cohortes

Tous les acteurs permanents ont en moyenne beaucoup d'expérience (IF1), les seuls collaborateurs ayant moins de 30 ans sont des salariés, et un tiers d'entre eux sont alternants. Ce qui les motive reste principalement les valeurs (IF2), et ce qu'ils préfèrent dans leur poste demeure la variété des tâches (IF3). Ils sont en revanche assez critique de la lourdeur ressentie des processus, sans doute lié à la structuration de la tête de réseau (IF4). Au niveau des spécificités, les salariés valorisent particulièrement le contact avec les entrepreneurs, ce qui est un point sensible puisque la structuration de l'association est susceptible de les en éloigner (IF5).

Enfin et comme évoqué, les bénévoles n'ont que peu répondu à l'enquête et on peut se demander si, in fine, ils font partie de l'organisation ou s'ils sont à côté de l'organisation (IF6).

Afin d'approfondir ces analyses, nous proposons également un niveau de détail complémentaire concernant ce que les deux populations apprécient le plus et le moins au sein de l'association :

Thème	Le plus		Le moins	
	Bénévoles	Salariés	Bénévoles	Salariés
Conditions de travail ET missions	Autonomie Mise à disposition de locaux	Télétravail ; Horaires ; Autonomie ; Diversité des tâches	Pas de bureau fixe Peu d'autonomie dans la gestion des antennes (décentralisation ?)	Les locaux
Développement des compétences ET rémunération	Richesse des formations	Diversité des tâches	Non remboursement des frais de déplacement	Rémunération variable Actions de formation
Relations internes	Outils communs, convivialité, tutoiement	Fréquence et productivité des rendez-vous avec le supérieur hiérarchique	Peu de partage de bonnes pratiques et d'uniformisation des processus	Relations entre la tête de réseau parfois difficiles (autonomie ; verticalité)

Mise en œuvre de la stratégie	Meilleure vision liée au poste de DG Très bon plan stratégique	Connaissance de la stratégie de l'antenne et participation à sa mise en œuvre	Suivi plus régulier de la mise en œuvre (informations régulières)	Connaissance de la stratégie de l'association
Coopération salariés / bénévoles	Complémentarité, proximité, transparence	Complémentarité	Nécessiterait une meilleure information sur ce qui est attendu du « permanent » (au sens « salarié ») Retards récurrents	Manque de clarté dans la définition des rôles ; la responsabilité Recherche de fonds / partenariats : tâches mal assumées par les bénévoles

Tableau 26 - Convergences et spécificités des deux cohortes (Version approfondie)

Quelques idées-forces complémentaires émergent à partir du tableau :

- IF7 : Les locaux et leur utilisation est un point sensible pour les deux populations. Les bénévoles valorisent la mise à disposition de locaux, et les salariés souhaiteraient qu'ils soient mieux aménagés pour leur travail.
- IF8 : Le développement des compétences et la richesse des formations est appréciée par les bénévoles, mais non utilisée par les salariés. Sans doute un rééquilibrage est-il à trouver pour que les salariés continuent de développer l'association
- IF9 : La variété des systèmes de rémunération est très peu appréciée par les salariés
- IF10 : La tête de réseau est variablement perçue, mais généralement crainte concernant l'alourdissement et l'uniformisation des processus opérationnels
- IF11 : La stratégie de l'association est connue et bien perçue, bien que les permanents se raccrochent généralement mieux à la stratégie de leur antenne
- IF12 : Il ne semble pas y avoir de difficulté majeure dans la coopération entre les salariés et les bénévoles, bien que la clarification des rôles est une attente des deux cohortes

5.2 RÉFLEXIONS DE POURSUITE

Le terme de permanent est polysémique. L'une des clés de compréhension du faible taux de réponse des bénévoles tient peut-être à cela. Du point de vue de l'association, les bénévoles qui ont été sollicités dans le cadre de l'enquête sont plutôt des « bénévoles impliqués dans des missions permanentes », c'est-à-dire des missions qui sont amenées à être incarnées de façon permanente, qu'il s'agisse de salariés ou de bénévoles.

La qualité de vie au travail des acteurs permanents au sein de 60 000 rebonds est bonne, mais elle semble moins tenir de la performance managériale et de la structuration de l'association que de sa finalité et de la proximité avec les bénéficiaires : les permanents voient les effets de l'action et cela continue de les motiver.

L'actualité de l'association et sa structuration progressive notamment via une tête de réseau sont de nature à avoir un impact sur la perception de la qualité de vie au travail. Les idées-forces qui ont émergées durant l'analyse des résultats de l'enquête pourraient constituer des points d'ancrage dans ce cadre afin de s'appuyer sur les points forts et de travailler sur les points sensibles.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Augustin, B.-M. (2021). *De la morbigénèse de la défaillance entrepreneuriale à la salutogénèse du processus du Rebond du dirigeant de PME*.
- Augustin, B.-M. (2019). *De la pathogénèse à la salutogénèse de l'entrepreneur postliquidation*. Colloque International de la Défaillance d'Entreprises (CIDE), Lille.
- Barbier, R. (1996). La recherche-action. *Economica*.
- Ben Aissa, H. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?* Conférence de l'AIMS.
- Bernard, M.-J. (2017). *Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire* : Parcours d'entrepreneurs résilients.
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations : Quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management & Avenir*, 54(4), 168-190.
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 119-141.
- Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'IRE*, 2, 29-48.
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36.
- Dauvin, P., & Siméant, J. (2002). *Le travail humanitaire* : Les acteurs des ONG, du siège au terrain. Presses de Sciences po.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. 1-23.
- Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Ministère du Travail de Québec*, 5(1).
- Delattre, M. (2002). Professionnalisme et bénévolat : Alibi de l'amateurisme ou crise des discours? *Revue internationale de l'économie sociale*, 283, 53-66.
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. In M.-È. Joël & F. Leclerc, *Le bénévolat* (Revue française des affaires sociales, p. 97-116).
- Desmaison, É., & Augustin, B.-M. (2020). Entreprendre, écouter, rebondir. In O. Torrès & É. Fimbel, *Les faces cachées de l'entrepreneuriat* (EMS, Vol. 33, p. 297-300). Editions EMS-In Quarto SARL.
- Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 111, 35-50.
- Guigue, B. (2001). Eternelle jeunesse de la Loi de 1901. *Études*, 394(5), 603-615. Cairn.info.
- Haddad, L. (2000). Du marketing guerrier au marketing social : Un retour aux sources pour les associations de solidarité. *Décisions marketing*, 67-74.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.

- Kaltenbach, P.-P., & Séguin, P. (1996). *Associations lucratives sans but*. Denoël.
- Mayaux, F. (2012). Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire. In J.-C. Dupuis & E. Bayle, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (p. 157-179). De Boeck Supérieur.
- Merchez, B. (2002). La loi sur les volontariats civils. Éléments de présentation. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 73-82).
- Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole? Etude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 3, 3-25.
- Retière, J.-N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire: Du dévouement à la compétence. *Genèses*, 16, 94-113.
- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du réseau: Souple et enracinée*. Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10, 157-189.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2007). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).
- Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IREES*, 44(1), 141-155.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français: Mesures et évolutions*. Dalloz.
- Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires: Un passage par les contingences de l'implication*.
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations: Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, 328, 76-94.