



HAL
open science

**Les relations entre le statut, les pratiques de
management et la performance au sein des associations -
Cas d'une association bailleur social**

Thibaut Dubois

► **To cite this version:**

Thibaut Dubois. Les relations entre le statut, les pratiques de management et la performance au sein des associations - Cas d'une association bailleur social. Colloque international et séminaire doctoral, ISEOR, Jun 2024, Lyon, France. hal-04683417

HAL Id: hal-04683417

<https://hal.science/hal-04683417v1>

Submitted on 2 Sep 2024

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.

TITRE :

Les relations entre le statut, les pratiques de management et la performance au sein des associations – Cas d'une association bailleur social

TYPE :

Professionnel faisant un doctorat

PERSONNE À CONTACTER :

M. Thibaut DUBOISY

LISTE DES AUTEURS :

M. Thibaut DUBOISY

COORDONNÉES :

M. Thibaut DUBOISY
Doctorant
Université Paul Valéry Montpellier 3
7, rue Royale
69001 LYON
Tel. : +336 89 78 33 09
Courriel : thibaut.dubois@gmail.com

**LES RELATIONS ENTRE LE STATUT, LES PRATIQUES
DE MANAGEMENT ET LA PERFORMANCE AU SEIN DES
ASSOCIATIONS
CAS D'UNE ASSOCIATION BAILLEUR SOCIAL**

Thibaut DUBOISY
Centre de Recherche CORHIS
Université Paul-Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ

Les associations, en France, sont les seules structures à accueillir en leur sein de la main d'œuvre à la fois bénévole, volontaire et salariée. Elles ont pour objectif de créer de la valeur sociale plutôt que de générer du profit pour leurs propriétaires et leurs partenaires. Pour une association, la plupart du temps, la performance consiste à mobiliser des actifs matériels et surtout immatériels à partir de cotisations ou de dons. À partir de résultats issus de notre processus de thèse de doctorat en cours, nous nous sommes posé la question de la relation entre le statut des parties prenantes internes (salariés et bénévoles) et les pratiques de management déployées au sein des associations, puis enfin de l'impact de cette relation sur la performance socio-économique de ces organisations.

MOTS-CLÉS

Associations – bailleur social – performance socio-économique – bénévole – salarié

1 INTRODUCTION

L'association H développe un projet construit autour d'une organisation spécifique dans laquelle nous avons élaboré un projet de recherche-intervention qui s'intéresse aux conditions d'exercice du bénévolat, qui s'appuie sur la réalisation d'un diagnostic puis la présentation d'un projet de transformation. C'est un bailleur social, opérant en région lyonnaise et appartenant à une fédération d'associations travaillant sur l'ensemble du territoire métropolitain, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg. Elle a été créée en 1985, pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité.

Dans cette communication, nous proposons d'analyser, à partir des résultats issus d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 1996; Plane, 2000; David, 2000) les relations entre le statut des parties prenantes internes (salariés et bénévoles) et les pratiques managériales déployées au sein de l'association H, puis d'identifier les dysfonctionnements induits par ces relations.

Nous réalisons cette analyse en utilisant une typologie des pratiques managériales proposée par Savall et Zardet (Savall & Zardet, 1987) et regroupant 6 thèmes : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-coopération, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

2 LE SECTEUR ASSOCIATIF : POINT DE SITUATION

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).

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 (ETP).

2.1.2 TRANSFORMATIONS ET DÉFIS

2.1.2.1 MUTATIONS EXTERNES ...

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'agréments 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. 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 paraluçratives* » (Mayaux, 2012).

2.1.2.2 ... ET INTERNES

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 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.

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. 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).

3 CADRES THÉORIQUES & PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'observation rapprochée du fonctionnement des associations, que nous avons pu mener à travers un engagement durable et fréquent au sein d'organismes associatifs diversifiés, nous a permis 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. Par exemple, pour les salariés, la hiérarchie s'appuie sur une dépendance économique et un lien de subordination juridiquement identique à celui des entreprises. Concernant les bénévoles, les dépendances existent, dès lors qu'ils souhaitent rester membres de l'association, les dirigeants étant alors en mesure de négocier les conditions à respecter pour continuer la relation. En ce qui concerne l'ensemble des autres pratiques, les différencier à l'aune du statut revient à considérer qu'il est révélateur d'une culture (Hofstede, 1980; Schein, 1985; D'Iribarne, 1989; Chanlat, 1990), d'une motivation et de besoins spécifiques (Maslow, 1943; Festinger & Aronson, 1957; Homans, 1958; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Atkinson, 1964; Blau, 1964; Vroom, 1964; Alderfer, 1969) qui nécessiteraient des pratiques spécifiques. Ce paradigme est par ailleurs repris par de nombreux auteurs, et à titre d'exemple, c'est la théorie du don (Mauss, 1923) qui est presque exclusivement mobilisée pour expliquer l'engagement bénévole et nombreuses sont les structures associatives à mettre en œuvre des pratiques pour motiver leurs bénévoles sur la base de cette théorie.

De plus, les auteurs comparent et opposent généralement les salariés et les bénévoles dans leurs recherches ou réalisent des typologies infra-statutaires, au sein desquelles les volontaires sont généralement oubliés, sinon à de rares occasions (Demoustier, 2002; Valéau, 2003; Bosselut, 2008; Chevreuil, 2010). D'une manière générale, si certaines recherches s'intéressent aux conditions de leur collaboration, particulièrement les sociologues du travail (Hély, 2009; Cottin-Marx, 2020), toutes le font par le prisme de leur statut, et peu à travers d'autres composantes. Par ailleurs, si le champ des non-profit organizations (Anheier & Seibel, 1990; Salamon & Anheier, 1992) est particulièrement investi dans les recherches internationales, il intègre effectivement les associations mais regroupe également l'ensemble des acteurs sans but lucratif comme les organisations publiques.

De notre point de vue, 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 (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987). Dans ce cadre, différencier les pratiques de management exclusivement en fonction du statut renvoie notamment à un défaut de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005), une atrophie de l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990) et un manque d'investissement dans l'activation de ce potentiel humain individuel et collectif.

Nous posons la problématique de recherche suivante :

Comment articuler les pratiques de management au statut (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficacité collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?

4 MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

4.1 RECHERCHE-INTERVENTION

Les résultats que nous présentons au sein de cette communication sont issus d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 1996; David, 2000; Plane, 2000). Les méthodes de recherche-intervention s'inscrivent dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître.

La recherche-intervention s'appuie sur l'idée que l'appréhension concrète d'une organisation ne peut se faire « *qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant.* » (Moisdon, 2010). Elle a pour finalité la conception de connaissances simultanément pour et par l'organisation et les chercheurs, dans une logique transformative (Krief & Zardet, 2013). La connaissance et le changement sont coproduits par les acteurs de l'entreprise et l'intervenant par un processus d'interactivité cognitive (Savall & Zardet, 1996).

Dans cette recherche l'intervenant-chercheur est présent sur le terrain d'observation scientifique constitué par l'association, en interaction avec les acteurs, dans l'objectif de mettre en œuvre des dispositifs permettant d'assurer la survie-développement de l'organisation. La recherche-intervention met également en œuvre une alternance entre des périodes d'immersion du chercheur au sein du terrain de recherche et des périodes de distanciation.

4.2 TERRAIN DE RECHERCHE : L'ASSOCIATION H

L'association H est un bailleur social, opérant en région lyonnaise et appartenant à une fédération d'associations travaillant sur l'ensemble du territoire métropolitain, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg. Elle a été créée en 1985, pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité. Elle gère 2.560 logements pour 12.000 familles. Elle est gérée par une équipe composée de 155 salariés, 698 bénévoles et de nombreux volontaires en services civiques (nombre non précisé). En 2020, le volume du bénévolat représentait plus de 32.000 heures, selon le rapport d'activité annuel de l'association.

H est structurée selon une organisation pyramidale, la direction générale s'appuyant sur cinq directions pour gérer l'activité, quatre directions dites « *supports* » et une direction des opérations. La direction des opérations est divisée en plusieurs pôles d'activités, dont le pôle LC au sein duquel nous avons réalisé notre recherche, entre janvier et mai 2021.

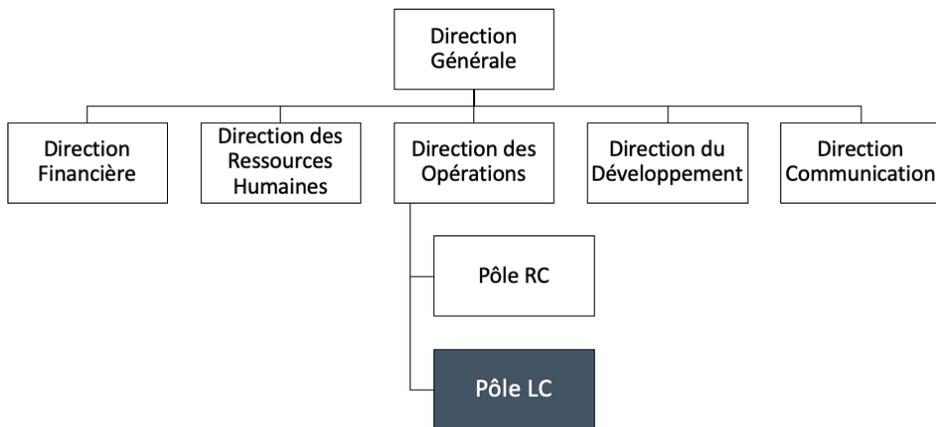


Figure 1 - Organigramme de H

Le pôle LC est chargé de la gestion et de l'animation des logements et de ses résidents sur le territoire couvert par l'association. Il est managé par un chef de pôle, et son activité est divisée en trois territoires géographiques animés chacun par un coordinateur d'équipe. Le territoire 1 regroupe sept résidences, le territoire 2 en regroupe huit, et le territoire 3 sept. Chaque résidence est gérée par un responsable de résidence. Des gestionnaires locatifs et chargés de mission sociale sont rattachés à chacun des territoires. Le chef de pôle, les coordinateurs d'équipe et les responsables de résidence sont salariés. Ils s'appuient, au sein de chaque résidence, sur une équipe bénévole dont le volume varie et dont le management est coassuré, lorsque cela est possible, par un bénévole référent. Notre recherche s'est concentrée sur les territoires 2 et 3, au total pour 4 résidences.

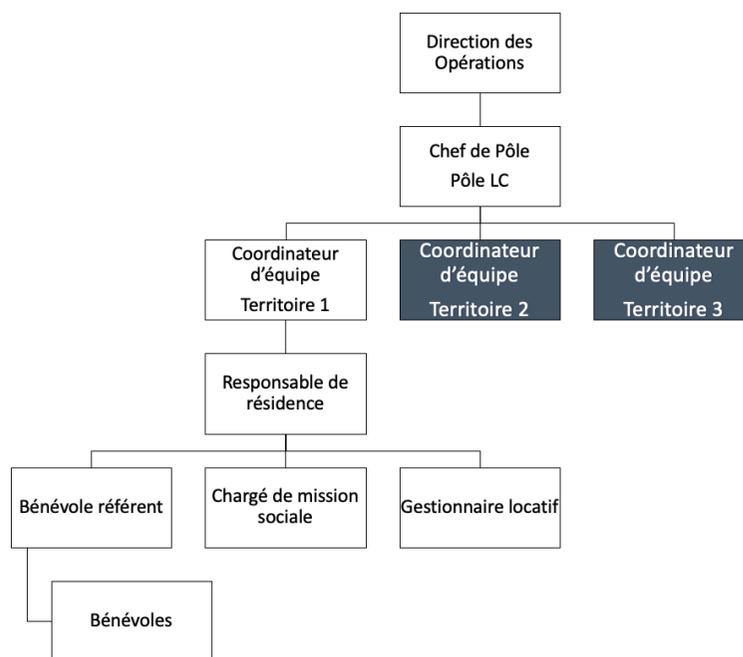


Figure 2 - Modèle d'organisation des territoires

Notre rencontre avec l'association H s'est faite à travers une proposition de bénévolat de notre part en janvier 2021. Nous avons rencontré la Direction des Ressources Humaines en février 2021 afin d'élaborer le cadre d'une mission bénévole. La rencontre a permis de valider une recherche-intervention concernant l'évaluation de la perception des dispositifs RH à destination des bénévoles et bénévoles référents, par leur manager (salarié ou bénévole) et eux-mêmes. Nous avons proposé de mener cette recherche-intervention, à titre bénévole, sous la responsabilité de la Direction des RH, en quatre phases successives selon le planning suivant :

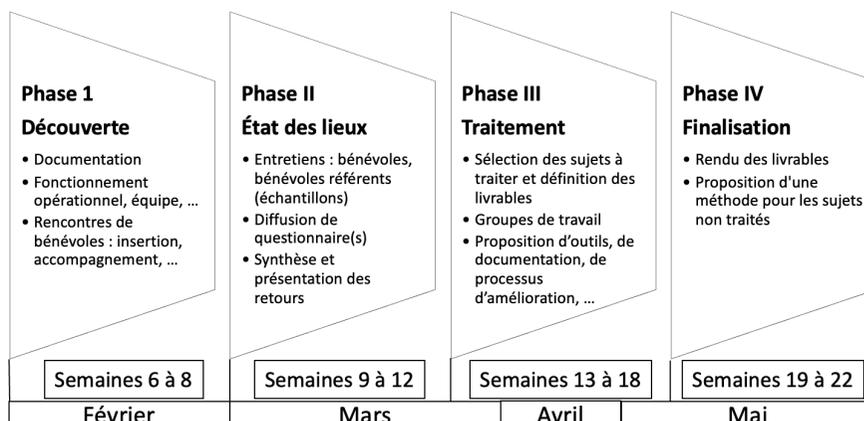


Figure 3 - Planning d'intervention

Les recherches documentaires nous ont permis de récolter et étudier les matériaux suivants :

- Organigramme de l'association
- Tableau de suivi des missions réalisées par les bénévoles
- Catalogue de formation à destination des bénévoles
- Livret du bénévole référent
- Un livret détaillant les ambitions stratégiques de l'association
- Un compte rendu de réunions internes

Treize entretiens semi-directifs ont été réalisés sur une période de vingt jours, répartis comme suit :

Territoire	Postes & Statuts
Territoire 2	Un coordinateur d'équipe / Salarié Un bénévole référent / Bénévole Un animateur de résidence / Bénévole
Territoire 3	Deux responsables de site / Salariés Un coordinateur d'équipe / Salarié Trois bénévoles référents / Bénévoles 3 animateurs de résidence / Bénévoles
Direction des RH	Un bénévole référent / Bénévole Un responsable RH / Salarié

Tableau 1 - Inventaire des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain H

Au sein de l'organisation hiérarchique de l'association H, nous positionnons les entretiens semi-directifs réalisés de la façon suivante :

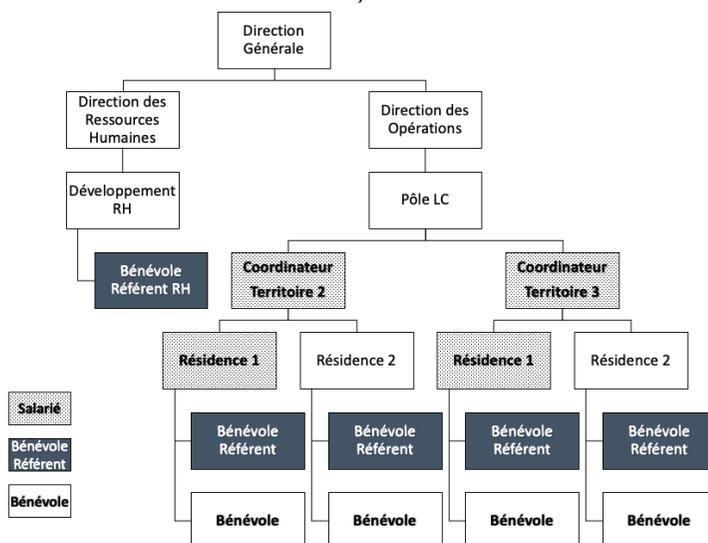


Figure 4 - Détail des entretiens réalisés

Les entretiens ont duré chacun une heure, et ont porté sur les pratiques managériales à destination des bénévoles au sein de l'association.

Les thèmes qui ont été abordés durant les entretiens sont les suivants : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation – 3C, formation. Une prise de note exhaustive a été réalisée pour chacun des entretiens (Savall & Zardet, 1987). Les entretiens avaient pour objectif de collecter les dysfonctionnements perçus par les acteurs, afin d'identifier des idées-clés « racines » et d'agir sur celles-ci.

L'expression des interviewés a par la suite été analysée pour isoler des « *phrases-témoins* » (Savall & Zardet, 2004) de dysfonctionnements évoqués par eux. Nous avons recensé 77 phrases-témoins, réparties comme suit :

Thème	Volume
1. Conditions de travail	/
2. Organisation du travail	30
3. Gestion du temps	/
4. Communication - Coordination - Concertation	15
5. Formation	16
6. Mise en œuvre stratégique	16
Total	77

Tableau 2 - Répartition des phrases-témoins par thème

Les phrases-témoins ont été anonymisées puis regroupées sous la forme d'idées-clés, dont la formulation a pour objectif de représenter le sens générique associé à ces phrases-témoins. Nous avons identifié 17 idées-clés.

Les idées-clés et les phrases-témoins ont été présentées sous la forme d'un « effet-miroir » (Savall & Zardet, 1987), en plusieurs fois : à la DRH, puis aux territoires concernés par les entretiens. L'objectif de cette restitution est de provoquer un « *effet-miroir* » (Savall & Zardet, 2004) auprès des acteurs interviewés.

5 LES RELATIONS ENTRE LE STATUT, LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET LES DYSFONCTIONNEMENTS

Dans ce chapitre, nous proposons d'analyser les relations entre le statut des parties prenantes internes et les pratiques managériales déployées au sein des terrains de recherche, puis d'identifier les dysfonctionnements induits par ces relations.

Nous réalisons cette analyse à partir des phrases-témoins recensées lors du diagnostic et en utilisant un thème de la typologie des pratiques managériales proposée par Savall et Zardet (Savall & Zardet, 1987) : l'organisation du travail.

Nous présentons les pratiques managériales développées au sein du terrain de recherche, que nous illustrerons lorsque cela est possible par des matériaux issus du terrain ; puis nous analyserons à l'aide d'une matrice de convergences et spécificités dans quelle mesure celles-ci sont déployées pour les salariés, les bénévoles ou les deux. Enfin, nous identifierons les dysfonctionnements associés à ces liens.

En conclusion, nous proposerons un regroupement des dysfonctionnements par pratique managériale, et par thème de pratique managériale.

5.1 SOUS-THÈME 21 : RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

Au sein du pôle LC, les missions sont clairement délimitées d'un point de vue hiérarchique, comme nous pouvons le voir ci-dessous sur l'organigramme :

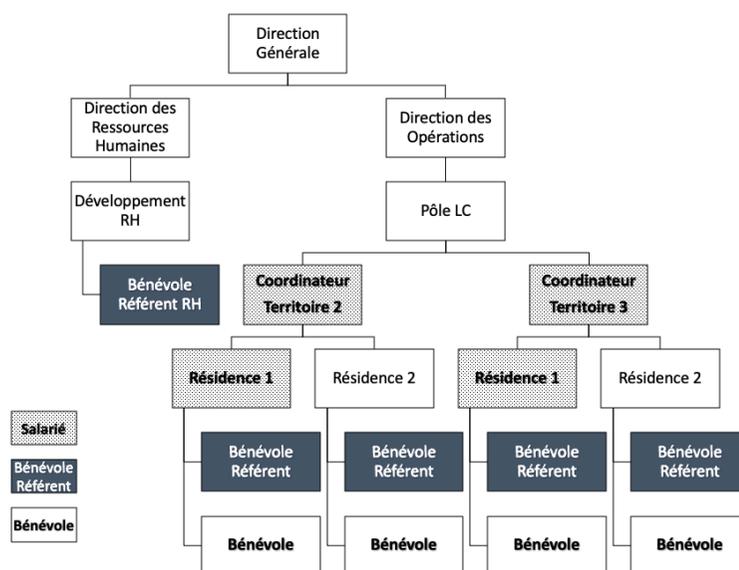


Figure 5 - Entretiens réalisés

Le manager salarié est « Coordinateur Territoire » et « Responsable de résidence ». Il concentre les fonctions managériales sur son périmètre de responsabilité. Les bénévoles se concentrent eux sur l'activité d'animation, en fonction de leur expertise et de leur disponibilité.

De ce point de vue, la fonction de « Bénévole référent » est hybride :

- Elle peut être affectée à un bénévole comme mission secondaire
- Elle ne peut être réalisée que par un bénévole
- Elle contient une activité d'animation des bénévoles et de pivot entre le manager salarié et l'action bénévole

Comme le mentionne l'un des acteurs interrogés :

« [Au sujet des BR] La mission n'est pas simple, ça peut effrayer les gens, qui ne sont pas là pour bosser mais pour du bénévolat. Chez HHR on a pas mal d'exigences et on leur demande d'être professionnel. » (Bénévole référent)

Afin de préciser les missions liées au Bénévole Référent et de former les futurs Bénévoles Référents, H a édité et diffuse un « Livret du Bénévole Référent », contenant une « Fiche Mission », un processus d'intégration et de suivi en « 10 étapes-clés » ainsi que 9 fiches-outils du Bénévole Référent.

La fiche mission explicite les trois objectifs rattachés à la mission du Bénévole Référent :

- Faciliter les échanges et le partage d'informations entre bénévoles / salariés / résidents / passagers (rôle de facilitateur)
- Favoriser l'épanouissement de chaque bénévole de son équipe sur sa mission (rôle de coordinateur)
- Rassembler les acteurs autour de l'objectif de son équipe et de l'association (rôle d'animateur)

D'autre part, les missions principales attachées à la mission sont les suivantes :

- Contribuer au recrutement, l'intégration et le suivi des bénévoles dans leur mission, « donner envie ! »
- Organiser les activités en fonction des besoins de son périmètre, de l'activité des salariés, des compétences, souhaits et disponibilités des bénévoles
- Partager des informations sur H, ses actualités et ses projets

Aucun pouvoir ou « rôle » décisionnaire n'est donc rattaché au Bénévole référent, qui doit pourtant « faciliter », « coordonner » et « animer ». Le cadre d'exercice de la « complémentarité » évoquée n'est pourtant jamais expliqué au sein du « Livret », et au cours de nos entretiens, nous avons pu observer que celui-ci était rarement clair entre les managers salariés et les bénévoles référents.

La fiche mission poursuit :

« Le bénévole référent est un ambassadeur de l'association H en interne comme en externe. Il intervient en fonction de ses disponibilités. »

L'association H tend ainsi à proposer des missions d'ordre « permanentes » à des acteurs dont la disponibilité est, dans sa propre conception, fluctuante. Enfin, les qualités requises identifiées au sein du livret sont les suivantes :

- Sens de la convivialité
- Sens de l'écoute
- Ouverture à l'autre
- Goût du travail en équipe et à l'animation

- Capacité d'organisation
- Force de proposition
- Sens de la confidentialité
- Capacité de prise de recul et d'analyse

Les échanges que nous avons pu mener avec plusieurs bénévoles référents nous amènent à émettre l'hypothèse que la création de cette mission, bien que d'intention louable, conforte les difficultés qu'elle était censée endiguer (pilotage des bénévoles, relations avec les salariés, dialogue social, etc.) en y ajoutant de l'incompréhension quant au rôle de ces bénévoles particuliers, et donc à la répartition des activités :

« Des bénévoles perçoivent une notion de pouvoir autour de la mission du bénévole référent, c'est ridicule parce que ce n'est pas le cas. » (Bénévole référent)

« Jusqu'ici je n'ai vu que des bénévoles référents au rôle assez limité, presque administratif : penser à noter vos heures trimestrielles, abandon de frais en fin d'année, et ça s'arrêtait presque là. Il y aurait peut-être besoin d'une personne plus présente pour les bénévoles, plus proactive pour le montage des réunions, d'organisations de temps de convivialité entre les bénévoles et les résidents. » (Bénévole référent)

En effet, la question du pouvoir formel associé aux missions de bénévole référent est claire : ils n'en ont pas et leur mission ne comporte aucun pouvoir exécutif. Il s'agit ici d'un premier dysfonctionnement (D1) repéré :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisées par les porteurs de cette fonction.

Cela contribue à rendre peu compréhensibles leurs missions et à désintéresser les bénévoles, d'autant qu'au-delà des compétences nécessaires, la lourdeur de la mission peut effrayer puisqu'elle s'ajoute aux missions bénévoles habituelles :

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. Ce que redoutent les bénévoles, c'est le côté moins terrain. Ils veulent rester sur leur site, ça leur fait peur d'aller sur des réunions. » (Bénévole référent)

« Ce n'est pas que les bénévoles référents ne sont pas nécessaires, c'est qu'on n'en trouve pas. [Cela fait des années que j'ai un recrutement en cours de bénévole référent.] » (Bénévole référent)

Nous avons en effet dénombré 30 bénévoles référents au sein de l'association, pour plus de 70 postes ouverts. Il s'agit ici d'un deuxième dysfonctionnement (D2) repéré :

D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent.

D'autre part, aucun outil permettant de qualifier et de piloter la délégation entre le manager salarié et le bénévole référent n'a pu être recensé durant la recherche-intervention. Enfin, elle désengage les managers salariés du rôle d'animation des bénévoles, en confirmant qu'il s'agit en effet d'une population à part qui nécessite d'être animée par un bénévole exclusivement.

*« Je n'ai pas cette mission / prime de management. Je suis responsable d'une pension de famille, mon objectif c'est juste que ça se passe bien. Je coordonne une équipe de bénévoles, il y a cet aspect encadrement, mais je ne manage pas. »
(Salarié)*

En cela notre analyse diverge fortement de celle proposée par Petit (Petit, 2021) qui suggère que l'animation des bénévoles doit être laissée aux bénévoles. Pourtant, nous avons pu identifier au sein de nos entretiens, le pouvoir informel de certains acteurs bénévoles :

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Bénévole)

L'activité managériale est ainsi déportée du manager salarié vers un ou plusieurs bénévoles, du fait de compétences et d'expertises qu'elles développent dans un autre cadre que celui de l'association H. Les missions affectées aux salariés sont précisées au sein de leur contrat de travail. Pour les bénévoles, il s'agit plus généralement d'un courriel et les tâches et missions se précisent lors de l'intégration et durant l'exercice du bénévolat.

L'association H diffuse des offres de bénévolat sur différents réseaux : au sein des résidences, sur son site Internet, sur le site « France bénévolat », etc. Les offres permettent d'apprécier l'angle que peut prendre le bénévolat, soit d'un point de vue « Type d'activité » : accompagnement, administration et comptabilité, communication et marketing, direction et animation, RH et vie associative, etc. ; soit au niveau géographique. Chaque recrutement correspond ainsi à un besoin clairement identifié par les managers salariés, transmis à la Direction RH puis diffusée sur ces réseaux à travers une offre précisant les missions du poste.

En cela les pratiques de répartition des postes convergent entre les salariés et les bénévoles : une fiche de mission issue d'une offre, associée à un titre officiel. Du point de vue de la contractualisation, une lettre de mission est parfois rédigée et transmise au bénévole pour encadrer la pratique du bénévolat. Le bénévole signe systématiquement une « Charte d'engagement réciproque » lors de son intégration, celle-ci précisant qu'il s'engage notamment à :

- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités, ...

- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association [...]

Si le contenu de cette contractualisation n'entre pas dans le détail des missions, il précise bien que le bénévole se voit « confier » une mission, qu'il est affecté à une « équipe de rattachement » et qu'il dispose d'une « personne référente ». Pour autant, cette pratique n'est pas toujours appréciée des plus anciens bénévoles, comme nous avons pu l'identifier durant nos entretiens :

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

Il s'agit ici d'un troisième dysfonctionnement (D3) repéré :

D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique instituée

5.2 SOUS-THÈME 22 : RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la régulation de l'absentéisme ponctuel.

« Quand les bénévoles s'en vont, il n'y a pas toujours de continuité dans les activités qui sont proposées. » (Bénévole)

En revanche, il semble que les départs de bénévoles, plus soudains et immédiats que ceux des salariés, entraînent une rupture dans l'activité d'animation, celle-ci étant souvent réalisée intuitu personae, et non pas via l'institution. On observe ainsi, d'un côté, une gestion de la connaissance défaillante plus en lien avec le bénévolat (D4) ; de l'autre comme nous le verrons, un positionnement dans la relation avec les bénéficiaires qui passe par l'individu et non l'Association.

« Il faudrait écrire des projets en fonction avec les besoins : plus structurer les choses, partir d'une analyse, d'un bilan, mais j'ai l'impression que ça fait peur aux bénévoles. » (Bénévole)

Il s'agit ici d'un quatrième dysfonctionnement (D4) repéré :

D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles

5.3 SOUS-THÈME 23 : INTÉRÊT DU TRAVAIL

Comme nous avons pu le souligner, les missions de Bénévole Référent semblent mécomprises (D1) et il existe un nombre important de postes vacants (D2). L'une des raisons évoquées par les acteurs de H est celle de l'intérêt des missions, et particulièrement en regard des missions d'animation. Pour les bénévoles, leur mission d'animation reste la plus importante. Ils ne consacrent ainsi pas systématiquement l'énergie nécessaire aux missions de Bénévole Référent, jugées non prioritaires et moins intéressantes que celles d'animation.

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que BR, je sais pas. » (Bénévole Référent)

Nous rattachons ces éléments aux dysfonctionnements D1 et D2 préalablement identifiés.

5.4 24 : AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Les bénévoles, notamment les plus anciens, sont plus autonomes que les salariés dans la réalisation de leurs missions.

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

Cette situation peut s'expliquer de plusieurs manières. D'abord, l'ancienneté du bénévole l'a conduit à évoluer dans un cadre moins structuré et plus en autonomie. D'autre part, nous avons pu souligner la difficulté évoquée par les managers salariés d'agir et d'influer sur les pratiques organisationnelles des bénévoles, apeurés par la rupture de leur engagement (D3).

D'autre part se pose la question de leur positionnement vis-à-vis des bénéficiaires en résidence.

« Des bénévoles sont tellement installées sur leur mission qu'ils n'ont plus conscience de leurs limites. » (Bénévole)

« Au niveau de la confidentialité, de l'espace privé, c'est pas toujours évident. Les bénévoles vont communiquer leur numéro de téléphone, peuvent être appelé en pleine nuit par un résident. C'est compliqué pour nous [les responsables], on ne peut pas l'empêcher de donner le numéro, on n'a pas de directive. » (Bénévole)

Les expressions exposées ci-dessus amènent particulièrement le sujet de la relation avec la personne aidée. À de nombreuses reprises, cette relation a été décrite comme duale, c'est-à-dire en excluant son institutionnalisation via l'Association H. La notion de mission, au sens d'un poste ou d'une charge de travail au service de l'objet social de l'Association, s'efface au profit d'une mission d'accompagnement de personnes, via une relation intuitu personae non institutionnelle. Cette relation, dans le cas d'un conflit par exemple, est d'abord traitée intuitu personae, mais a un impact potentiel fort sur les autres résidents, les autres bénévoles et in fine sur le fonctionnement de la résidence, et donc de l'Association. Nous relevons ici un cinquième dysfonctionnement (D5) :

D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation.

5.5 25 : CHARGE DE TRAVAIL

Aucune activité n'est réalisée en dehors de la semaine (officiellement) pour les résidents.

« Le week-end dans les pensions, c'est triste pour les résidents, il n'y a pas d'activité. » (Bénévole)

La question d'une difficulté de charge de travail a été exprimée par les bénévoles référents, dans le sens où ces missions viennent s'ajouter aux missions préexistantes de bénévole. Nous pouvons raccrocher cela au premier dysfonctionnement identifié (D1).

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que BR, je sais pas. » (Bénévole Référent)

Le désintérêt pour les missions de bénévoles référent peut également s'expliquer par la crainte liée à la surcharge de travail, légitime puisque le nombre de postes vacants amène souvent les bénévoles référents à « dépanner » et cumuler leur activité d'animation et les missions de bénévoles référents.

5.6 RÈGLES ET PROCÉDURES

Les managers salariés se questionnent sur l'étendue de leur pouvoir managérial et de leur zone de responsabilités.

« Il nous manque un cadre pour pouvoir se positionner sur ce qu'il se passe au sein des maisons. Jusqu'où notre mission va ? Qui est responsable de ce genre de situations ? Peut-être que j'ai une clé que je n'utilise pas, mais que je ne le sais pas, je l'ignore. » (Bénévole)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé (D3).

5.7 ORGANIGRAMME

Comme cela a à plusieurs reprises été évoqué précédemment, au sein de l'association H, ce sont les salariés qui exercent l'activité managériale et exercent le pouvoir exécutif quotidien dans les opérations.

« Il y a eu un renversement, c'était les bénévoles qui étaient à la tête, H est la seule association de la Fédération où il y a eu ce renversement. De ce que j'ai pu comprendre, on n'est pas très bien vu par la Fédération, parce qu'on a opéré ce changement de gouvernance, c'étaient les bénévoles qui gouvernaient. Il y a des S qui ont du mal à laisser de la place aux BR. Il y a ce qu'on souhaiterait mettre en place et la réalité. » (RRH en CDD)

Ce « renversement » présente néanmoins quelques fissures. D'abord par l'inexistence d'un point de vue légal d'une subordination du bénévole au salarié,

et son utilisation par les mêmes bénévoles auprès du pouvoir exécutif statutaire de l'association, c'est-à-dire l'Assemblée Générale ou le Président. Le dysfonctionnement présenté ici tient moins dans la tentative des bénévoles de se soustraire à un pouvoir et des décisions qu'ils n'approuvent pas que dans la légitimation de ce type de procédés par le Président.

« Le fait que les bénévoles s'adressent directement au président ou directeur général, parfois ils en savent plus que nous [les salariés]. » (Salarié)

« Parfois, on est surpris et on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. » (Salarié)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé (D3). En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités de l'organisation du travail pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

T2 : Organisation du travail	Convergences	Spécificités	
		Salariés	Bénévoles
21 : Répartition des tâches et des missions	Hybridation pour les bénévoles référents	Activité managériale	Activité d'animation
22 : Régulation de l'absentéisme			Pas de régulation de l'absentéisme
23 : Intérêt du travail			Peu d'intérêt pour les missions de bénévoles référents
24 : Autonomie dans le travail	/	Subordination	Forte autonomie dans l'animation Pas de cadre de régulation de l'autonomie / délégation Pas de subordination
25 : Charge de travail			Charge forte pour les bénévoles référents
26 : Règles et procédures		Mission managériale peu encadrée	
27 : Organigramme	Organigramme diffusé pour l'ensemble des acteurs		Irrespect systématique de l'organigramme opérationnel

Tableau 3 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association H

L'organisation du travail est relativement différenciée selon que l'on soit bénévole ou salarié au sein de l'Association H. La répartition des tâches est claire, à l'exception des missions de bénévole référent. Les bénévoles jouissent d'une autonomie importante qui est délicate à réguler et encadrer pour les managers

salariés, notamment du fait d'un contournement systématique de leur autorité par les bénévoles vers la gouvernance et de leur insubordination hiérarchique.

6 LES LIENS ENTRE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET LA PERFORMANCE

6.1 LES DÉFAUTS DE PERFORMANCE LIÉS AUX DYSFONCTIONNEMENTS

Nous proposons au sein de ce chapitre une évaluation économique de certains dysfonctionnements recensés au sein de l'Association H. La méthode d'évaluation économique des dysfonctionnements que nous proposons ci-après est issue du concept de coût-performance cachée développée par Savall (1975), Savall et Zardet (1987) et du concept de recherche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004) qui développe le lien entre les informations qualitatives, quantitatives et financières (économiques). Néanmoins, à partir du rapport d'activités 2020 de l'Association H, nous avons pu évaluer la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables des acteurs (qu'ils soient bénévoles ou salariés) de l'Association H. Cette évaluation se décompose comme suit :

Chiffre d'affaires (CA)	14 265 000,00 euros
Charges variables (CV)	5 256 700,00 euros
Nombre d'heures attendues	280 000 heures
Valeur ajoutée sur coûts variables (CA - CV)	9 008 300,00 euros
(Valeur ajoutée sur coûts variables / Nombre d'heures attendues)	42,98 euros
CHVACV (arrondi)	43,00 euros

Tableau 4 - Évaluation de la CHVACV de l'Association H

Nous rappelons que dans notre perspective, nous assimilons l'activité bénévole à un travail, et à ce titre, les heures de bénévolat (32.000 heures en 2020 selon le rapport d'activité annuel) sont intégrées au nombre d'heures attendues au sein de ce calcul. Dans le cadre de l'évaluation économique de la régulation des dysfonctionnements, c'est-à-dire des coûts cachés, nous considérons les bénévoles de la même façon que les salariés.

Afin de procéder à une évaluation économique de la régulation de ces dysfonctionnements, nous retenons les paramètres suivants :

- La CHVACV au sein de l'Association H est valorisée à 43 euros
- Le taux horaire chargé moyen par collaborateur salarié est de 22,73 euros (charges de personnel annuelles / nombre d'heures attendues annuelles)

Nous proposons d'évaluer le poids économique des 2 dysfonctionnements suivants :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent

Nous rassemblons les évaluations liées aux dysfonctionnements D1 et D2, puisqu'ils ont pour conséquences des régulations de dysfonctionnements similaires.

Ces deux dysfonctionnements ont entraîné les actions de régulation suivantes :

- Déport des missions du bénévole vers les missions de bénévole référent lorsqu'il y a doublon des missions (D1-1). Cela était la situation pour les 4 bénévoles référents avec lesquels nous nous sommes entretenus. Nous pouvons supposer qu'au moins 50% des bénévoles référents sont dans cette situation.
- Réalisation des missions de bénévole référent par le manager salarié de l'activité. Il y a en moyenne un manager salarié pour 4 postes de bénévoles référents au sein de l'association, soit 10 managers concernés en considérant 40 postes de bénévole référent vacants (D1-2)
- Absence de réalisation des missions de bénévole référent pour 40 postes vacants (D2-1)

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ces dysfonctionnements est réalisé comme suit :

Dysfonctionnement	Fréq.	Régulation				Effets économiques			Total
		Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	
D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent	Quotidienne	D1-1 : Déport des missions du bénévole vers les missions de bénévole référent	20% du temps de bénévolat consacré aux missions de bénévole référent au lieu des missions d'animation (soit 9 heures annuellement en moyenne = 20% de 45H annuelles) 50% des bénévoles référents concernés pour les postes occupés (soit 30 * 50% = 15) 9 heures * 15 bénévoles référents * 43€ (CHVACV)				5 805 €		
		D1-2 : Réalisation de l'activité par le manager salarié	Un sur-temps de l'ordre de 45 heures par an en moyenne par bénévole référent pour les managers salariés (32000 heures / 700 bénévoles) 40 postes de bénévoles référents vacants pour 10 managers 22,73€ de taux horaire moyen 10 managers * 45 heures * 22,73€		10 228,50 €				
		D2-1 : Absence de réalisation des missions de bénévole référent pour 40 postes vacants	45 heures de travail en moyenne non produites (32000 heures / 700 bénévoles) 40 postes ouverts non remplis 45 heures * 40 bénévoles référents * 43€ (CHVACV)					77 400 €	
								93 433,50 €	

Tableau 5 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D1 et D2

La régulation de ces deux dysfonctionnements entraîne un coût caché de l'ordre de 93 433,50 euros pour l'Association H, soit 0,6% du chiffre d'affaires.

La majorité de cette évaluation est constitué d'une non-crédation de potentiel en lien direct avec la vacance de 40 postes de bénévoles référents, pour un montant de 77 400 euros. Cette vacance est partiellement compensée par les managers

salariés sur la base de surtemps pour un coût d'environ 10 000 euros. Concernant les postes occupés, pour la moitié d'entre eux, ce sont des bénévoles qui ont accepté d'intégrer des missions de bénévole référent à leurs missions habituelles, sans augmenter leur volume de bénévolat. Cela correspond à une non-production sur l'activité d'animation évaluée à 5 805 euros.

6.2 LA PERFORMANCE DE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Il ne nous a ainsi pas été possible d'analyser la transformation de l'organisation ni la personnalisation des pratiques managériales pour ce terrain de recherche. Cependant, nous avons pu observer des tentatives de personnalisation des pratiques, dont nous proposons d'évaluer la performance et la valeur ajoutée liée à la personnalisation des pratiques de management.

Le cas du bénévole référent est révélateur de la tentative de personnalisation des pratiques de management au sein de l'Association H, ou au moins de leur différenciation selon le statut. Comme nous l'avons analysé, cette tentative s'avère infructueuse puisqu'elle engendre des dysfonctionnements dont les régulations sont évaluées à 93 433,50 euros.

Il s'agit ici d'un cas de différenciation des pratiques de management par le statut, de personnalisation des pratiques en considérant que le statut est révélateur d'attentes et de besoins spécifiques.

Cette analyse nous amène à un premier résultat intermédiaire de recherche dont il conviendra d'approfondir la confirmation : **la personnalisation des pratiques de management par le prisme du statut n'offre pas un cadre signifiant pour la structuration des pratiques de management.**

7 CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

La personnalisation des pratiques de management est plus complexe que nous l'envisagions. Celle-ci peut être performante, mais également entraîner des difficultés lorsqu'elle tire vers le particularisme.

Il s'agit de personnaliser sans mettre à mal l'action collective, à court, moyen et long terme. Les résultats issus de cette recherche-intervention tendent à confirmer la nécessaire faible importance du statut dans la structuration des pratiques de management. Il existe peu de caractéristiques individuelles exerçant une influence forte sur les pratiques de management collectives.

Il est utile de s'interroger continuellement sur la pertinence d'intégrer dans les pratiques managériales des caractéristiques personnelles des acteurs, et se questionner sur la mesure dans laquelle celles-ci vont permettre de favoriser l'action collective synchronisée, afin de ne pas créer de particularisme dont la pérennité ne pourrait pas être assurée. La personnalisation est donc à mettre en regard avec la structuration des activités qui dépasse le cadre de l'individu et de son statut.

Nos matériaux ne nous ont cependant pas permis d'analyser la relation managériale entre le collaborateur et son manager, et donc d'augmenter la granularité de nos réflexions qui reste globale.

8 BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. D. Van Nostrand.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Bosselut, C. (2008). Partir pour grandir ou ne pas grandir? Le volontariat de solidarité internationale. *Presses de Sciences Po*, 1, 46-56.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- 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. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? In A. Hatchuel, A. David, & Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management* (Vuibert).
- Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Ministère du Travail de Québec*, 5(1).
- 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).
- 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.
- Festinger, L., & Aronson, E. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 10.
- Kaltenbach, P.-P., & Séguin, P. (1996). *Associations lucratives sans but*. Denoël.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

- Mauss, M. (1923). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, 1, 30-186.
- 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.
- 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.
- Petit, M. (2021). Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés? In *Bénévolat et management: Pratiques, paradoxes et préconisations*. Éditions EMS.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*.
- 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. (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.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français: Mesures et évolutions*. Dalloz.
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, 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*, 328, 76-94.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.