

Entre contraintes économiques et objectifs sociaux : l'examen de la satisfaction des dirigeants, bénévoles et salariés associatifs dans un contexte de changement

Résumé

Les travaux sur la satisfaction portent essentiellement sur l'emploi salarié. Le développement des milieux associatifs suggère d'élargir la question de la satisfaction à l'ensemble des acteurs, donc à celle des bénévoles.

Les changements organisationnels sont monnaie courante dans tous types d'organisations. Les différentes formes qu'ils revêtent ont été abondamment décrites dans la littérature scientifique. Ils peuvent, entre autres choses, être perçus comme étant « imposés », « négociés » ; ils peuvent être vécus comme une « crise » ou une « mutation » ; ils peuvent ou non être planifiés... Quel est alors leur lien avec la satisfaction au travail pour un salarié ou la satisfaction dans l'exercice de sa fonction pour un bénévole ?

L'auteur pose ainsi les questions suivantes : A-t-on la même satisfaction dans l'exercice de sa fonction, au regard d'un même événement, selon que l'on est dirigeant, bénévole ou salarié, dans le monde associatif ? La nature perçue du changement a-t-elle un impact sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction ?

Il montre comment, entre contraintes économiques et objectifs sociaux, les différents acteurs se positionnent dans un contexte de changements et analyse l'impact de ces derniers sur la satisfaction.

Mots clés : satisfaction, associations, acteurs, changements organisationnels

Cécile Chanut-Guieu

Doctorante au CRET-LOG, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II,
[http : // www.cret-log.org](http://www.cret-log.org)

Adresse universitaire :
Université d'Aix Marseille II
Pôle universitaire de Gap/GEA
Rue Bayard
05000 GAP

Adresse électronique : guieu@club-internet.fr et guieu@gap.univ-mrs.fr

Entre contraintes économiques et objectifs sociaux : L'examen de la satisfaction des dirigeants, bénévoles et salariés associatifs dans un contexte de changement

1. Introduction

Le centenaire de la loi du 1^{er} juillet 1901 a été l'occasion de mettre en lumière la place occupée par le secteur associatif dans l'économie du pays. Le nombre actuel d'associations avoisine les 800.000, dont 120.000 emploient des salariés, soit environ 5 % des emplois rémunérés en France (Michel, 2001). Benazet *et al.*, dans leur ouvrage consacré aux associations et aux établissements sociaux, notent que « l'économie sociale, à l'aube du XXI^{ème} siècle est, en France, un secteur dont l'importance économique est souvent sous-estimée. L'économie sociale est souvent modeste. [...] Mais elle occupe une place de premier plan dans de nombreux secteurs d'activité » (Benazet et al., 1999).

Or, le secteur associatif doit, lui aussi, depuis plusieurs années, intégrer dans son mode de gestion la financiarisation de son économie sociale. Il ne peut y consentir sur le long terme sans l'approbation et l'implication des acteurs qui y évoluent et contribuent à son développement. Mais il doit, pour y parvenir, (ré)concilier les contraintes économiques de plus en plus exigeantes avec la responsabilité sociale qui lui incombe.

1.1. La spécificité des associations, ou l'association vue comme une entreprise particulière

Si les principes fondamentaux des associations n'ont pas changé depuis plus d'un siècle, en revanche celles-ci ont dû évoluer et s'adapter à un nouvel environnement. Le Conseil National de la Vie Associative a montré quelle était « l'utilité sociale des associations et ses conséquences en matière économique, fiscale et financière » (CNVA, 1996) : concilier l'économique et le social, gestion à but non lucratif pour la réalisation d'actions solidaires, voire d'utilité publique, et respect des législations du travail, des règles comptables, voire exigence de rentabilité (Defrasne, 1995).

Aussi, la raréfaction des ressources publiques, la diversification des champs d'intervention, l'émergence de la concurrence associative et privée, la complexification de la législation et des tâches à accomplir ont contraint les associations à gérer avec une plus grande vigilance leurs projets et à faire appel à des professionnels.

Ainsi, prend progressivement place une gestion bicéphale : l'action de professionnels gestionnaires, forts de leurs compétences techniques s'articule à celle des élus, employeurs souvent bénévoles, garants de l'exécution d'un projet politique et des valeurs qui y sont afférentes.

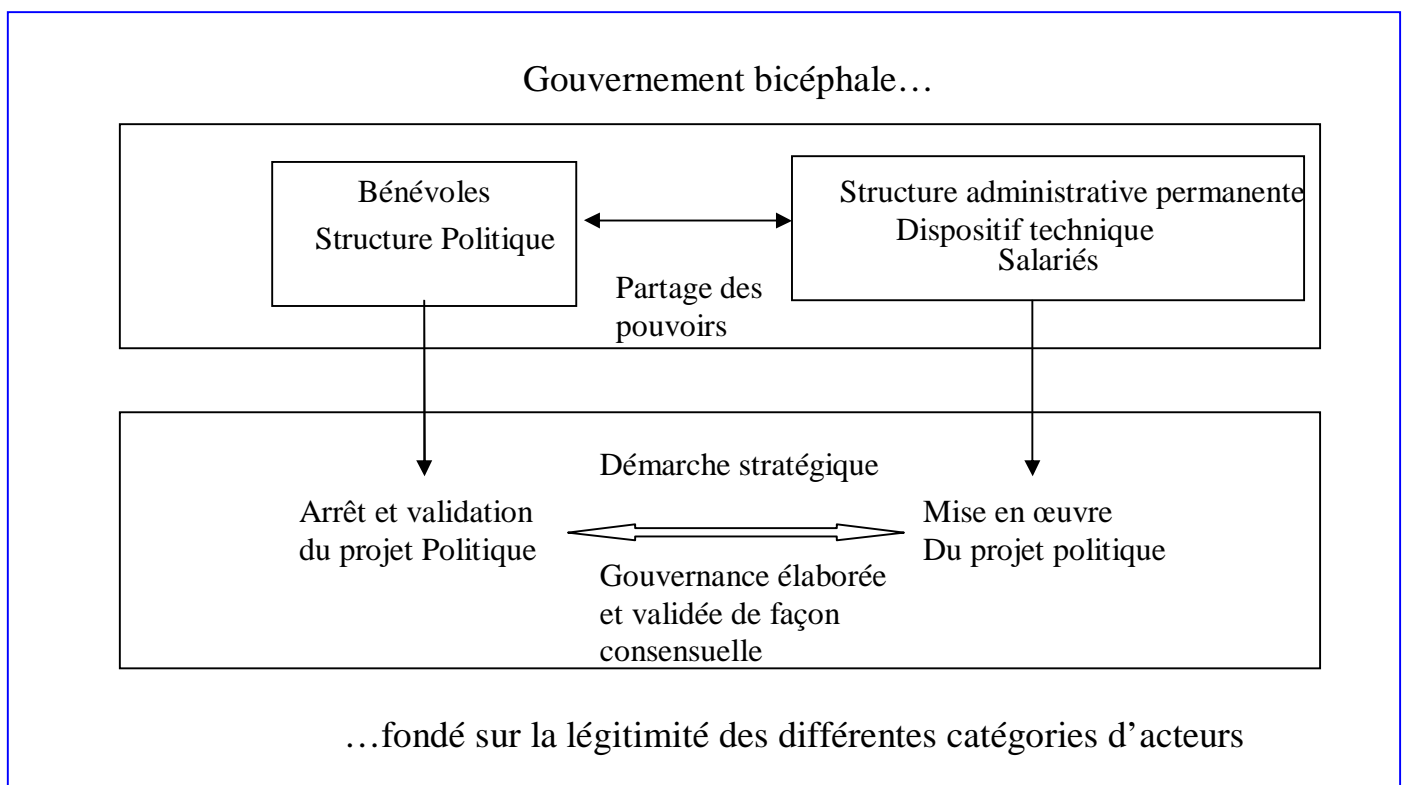
1.1.1. L'association fonctionne sur la base de bénévoles et de salariés

Une des spécificités de l'association provient de son fonctionnement sur la base de bénévoles et de salariés.

Ainsi, « *l'entreprise sociale est caractérisée par deux paramètres dominants. Tout d'abord, son mode de gouvernement partagé entre les élus bénévoles, qui constituent la structure politique, et les salariés qui composent le dispositif technique. Ensuite, un environnement complexe marqué par la présence d'acteurs multiples, ayant les droits directs ou indirects de la production sociale* » (Benazet et al., 1999).

Ainsi nous rejoignons Benazet et al. (1999) dans leur description d'un « gouvernement bicéphale », qui constitue une particularité propre à l'entreprise associative, qui est caractérisé par le partage du pouvoir et de la décision entre les instances politiques et les instances de direction et garantit ainsi la légitimité des différentes catégories d'acteurs (schéma 1).

Schéma 1 - Acteurs et gouvernement bicéphale, d'après Benazet et al. (1999)



1.1.2. L'association gère trois principes de comportements économiques

Une autre spécificité de l'association réside dans le fait qu'elle articule et gère concomitamment trois principes de comportements économiques, non hiérarchisés, définis par Polanyi (1983) comme une économie plurielle parce qu'elle fait appel à la multiplicité des registres économiques.

Ces pôles économiques, développés par Laville (1997, p.81), et transposés aux associations gestionnaires sont :

- l'économie marchande qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et des services est confiée au marché » ;
- l'économie non marchande qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et des services est confiée à la redistribution organisée sous la tutelle de l'Etat-providence » ;
- l'économie non monétaire qui correspond à l'« économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée à la réciprocité et à l'administration domestique »

1.1.3. L'association est une entreprise particulière

Les associations gestionnaire puisent potentiellement leurs ressources dans les trois pôles de l'économie précédemment évoqués. Pour autant, cette particularité n'en fait pas un secteur à part, puisque celui-ci combine la réciprocité initiale avec le marché et la redistribution tout comme le ferait une entreprise privée. En effet, tout comme une entreprise privée qui mobilise des subventions, l'association effectue des compositions entre les différents principes économiques que nous venons d'évoquer. Mais ceci, sans qu'apparaisse pour autant, dans le cas de l'association, une hiérarchie entre ces principes, si ce n'est celle émanant d'une histoire associative particulière (Laville, 1997).

Ainsi, il convient de souligner que si la recherche menée s'effectue dans le domaine associatif, elle n'en est pas pour autant totalement éloignée du monde de l'entreprise classique et n'en est par conséquent pas moins répliquable, de par les nombreuses similitudes qui les caractérisent, dans un secteur d'activité autre que celui du monde associatif. C'est la raison pour laquelle nous retenons l'idée selon laquelle l'association n'est autre qu'une *entreprise particulière*, une entreprise « sociale ».

Ainsi, les associations comportent de plus en plus de similitudes avec le monde de l'entreprise. Les contraintes de gestion de ressources humaines que vivent les entreprises classiques sont aujourd'hui également vécues par les associations. De ce fait, comme dans l'entreprise, les changements gestionnaires ou légaux ont une incidence sur le personnel associatif, qu'il soit bénévole ou salarié.

L'association est donc l'endroit par excellence où doivent être (re)conciliés l'économique et le social.

1.2. Problématique de la recherche

Le maintien ou la création de liens sociaux est un enjeu de première importance dans les sociétés modernes. A tel point que le tissu social est de plus en plus perçu comme une incontestable ressource qu'il faut s'efforcer de conserver et de consolider. Ce que de nombreux économistes n'hésitent pas à conceptualiser en tant que « biens relationnels » ou « capital social » (Fourel, 1999).

Les associations, qui évoluent dans le paradoxe selon lequel les employeurs sont les bénévoles et les employés les salariés, se distinguent au moins sur ce point de l'organisation de l'entreprise, plus classiquement étudiée.

Dans ce contexte spécifique, que nous avons abordé précédemment, nos objectifs sont ici d'identifier les éléments combinés de la satisfaction des acteurs dans l'exercice de leur fonction, qu'ils soient salariés ou bénévoles.

Ainsi, a-t-on la même satisfaction dans l'exercice de sa fonction, au regard du même événement, selon que l'on est dirigeant, bénévole ou salarié dans le milieu associatif ?
La nature perçue du changement a-t-elle un impact sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction ?

2. Elaboration du cadre conceptuel

Gérer une association aujourd'hui, c'est souvent juxtaposer deux modes de contribution et d'appartenance : le bénévolat et le salariat. Lors de périodes de changement au sein d'une

association, l'équilibre doit être maintenu. Aussi, la satisfaction des deux types de personnes engagées mérite attention.

Trois notions principales sont retenues pour l'élaboration du cadre conceptuel : le concept d' « acteurs associatifs », celui de la « satisfaction au travail ou dans l'exercice de sa fonction », ainsi que celui de « changement organisationnel ».

2.1 Les acteurs associatifs

2.1.1 La perception du changement par les acteurs comme prisme d'analyse

Il nous paraît important d'étudier les changements organisationnels qui interviennent dans une structure ainsi que leur impact sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction au travers du regard, de la sensation et donc de la perception qu'ont les acteurs qui sont amenés à vivre ces changements. Comme le souligne Dayan (1999), « *l'innovation et le changement peuvent aussi s'expliquer par la façon dont les événements sont vécus par les acteurs internes et externes du système-entreprise global, qui négocient des compromis entre eux, permettent de comprendre les clivages et les contours de ces compromis en fonction desquels les individus argumentent, agissent, adhèrent ou résistent* » (Dayan, 1999, p. 361).

Pettigrew et al. (2001) analysent de quelle manière le contexte du changement est utilisé non seulement en tant que stimulus environnemental, mais également comme un moyen d'interprétation subjectif qui permet de façonner un processus par la perception, l'apprentissage, ou encore la mémoire qu'ont les acteurs de ce processus de changement.

2.1.2. Les acteurs au centre de la recherche

Nous retenons la définition selon laquelle un acteur est une personne qui prend part à un événement, à un processus social ou économique. Trois types d'acteurs sont présents dans le processus que nous souhaitons étudier : les salariés, les dirigeants et les bénévoles. Cependant, compte tenu des exigences de gestion qui rapprochent certaines associations du management d'une entreprise classique, les rapports au sein même de l'association s'en trouvent inévitablement transformés (Defrasne, 1995). Les bénévoles qui siègent au conseil d'administration, sont amenés à collaborer avec des permanents, des professionnels qu'ils ont choisi pour leur compétence. De leur côté, les managers, auxquels on ne demande pas d'être militants, sont jugés d'après leurs capacités techniques. Ce qui compte à leur niveau, comme dans l'entreprise, c'est l'efficacité dans la gestion. Par ailleurs, les dirigeants d'associations sont des employeurs et sont responsables à ce titre de et devant leurs salariés. Les salariés,

enfin, n'ont pas non plus vocation à être militants, mais simplement à accomplir la tâche pour laquelle ils ont été recrutés, comme dans toute entreprise classique.

Les « dirigeants » sont composés du directeur (salarié) et du Président (élu associatif bénévole). Les « bénévoles » regroupent le Président, ainsi que les membres du bureau et les administrateurs. Les « salariés » sont quant à eux composés des employés, y compris le directeur.

Nous avons choisi de limiter notre étude à l'analyse de la perception de ces trois types d'acteurs (dirigeants, bénévoles et salariés) en laissant délibérément l'étude de la perception des bénévoles « de base », c'est à dire non investis d'une mission électorale pour nous concentrer sur la perception des bénévoles investis d'une mission et détenteurs d'un pouvoir de décision politique. En effet, ces derniers, de par leur légitimité de validation de projets politiques, sont ainsi également au cœur des décisions de changement organisationnel, objet de notre recherche.

2.2. De la satisfaction au travail à la satisfaction dans l'exercice de sa fonction

2.2.1. De la satisfaction au travail ...

Plusieurs courants de pensée s'opposent ou se complètent concernant la satisfaction au travail. Un premier courant de recherche (Weitz, 1952 ; Smith, 1955) montre en quoi les caractères individuels des personnes sont plus déterminants dans leur satisfaction au travail que le travail lui-même.

D'autres insistent plutôt sur le fait que la satisfaction au travail est déterminée non seulement par la nature du travail, mais aussi par ses conditions et son environnement (Herzberg, 1966) Enfin, Vroom (1964) et Locke (1976) proposent le modèle de la divergence qui définit la satisfaction au travail comme « le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation » (Roussel, 1996, p. 167). Il y a donc satisfaction maximale lorsque les deux perceptions sont identiques et satisfaction minimale lorsque les deux perceptions sont opposées. Le modèle de la divergence est donc bien un écart plus ou moins important entre ce qui est voulu par le salarié et ce qu'il obtient, comme résultat d'une interaction entre la personne et sa situation de travail (Katzell, 1964).

(Paugam, 2003) décrit les trois sources de la satisfaction au travail :

- l'*homo faber* qui renvoie à l'épanouissement dans l'acte de travail lui-même – « se faire en faisant »,
- l'*homo oeconomicus* qui permet de lier la satisfaction du travail à sa rétribution en fonction d'un marché,
- l'*homo sociologicus*, qui postule que la reconnaissance par les autres du travail effectué constitue un facteur essentiel de satisfaction au travail et de motivation.

2.2.2. ... à la satisfaction dans l'exercice de sa fonction

Si la satisfaction au travail a été clairement identifiée par de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion, il n'en est pas de même de la satisfaction des bénévoles dans l'exercice de leur fonction de bénévole. Il faut alors se tourner vers la psychologie sociale où de nombreuses recherches sur les associations ont été menées, mettant notamment en avant la théorie du comportement planifié ainsi que l'approche fonctionnelle du bénévolat (Greenslade, White, 2005).

2.2.2.1. La théorie du comportement planifié

La théorie du comportement planifié énonce que les individus prennent leurs décisions de façon rationnelle en utilisant systématiquement l'information accessible. Les antécédents causaux du comportement sont une séquence logique de cognitions (Fishbein, Ajzen, 1975).

Ajzen (1988) postule que l'antécédent immédiat du comportement est l'intention de la personne de l'accomplir. Les intentions sont une fonction de trois déterminants indépendants :

- l'attitude, conceptualisée comme l'évaluation globale, positive ou négative, de réaliser le comportement,
- la norme subjective, qui reflète la pression sociale perçue pour réaliser ou pas le comportement,
- le contrôle comportemental perçu, qui reflète le niveau auquel la personne perçoit le comportement d'être sous le contrôle de sa propre volonté.

Cependant, comme les concepts de contrôle comportemental perçu et d'évaluation individuelle des capacités à la performance comportementale ne sont pas séparées dans le modèle proposé par Ajzen (1988), les chercheurs en psychologie sociale lui préfèrent aujourd'hui le concept et les mesures de l'auto-efficacité (*self-efficacy*) (Povey et al., 2000).

2.2.2.2. L'approche fonctionnelle du bénévolat

Pour les théoriciens de l'approche fonctionnelle, comme pour ceux du comportement planifié, la décision de s'engager comme bénévole est un processus rationnel : le comportement volontaire est précédée d'une évaluation cognitive des profits tirés du bénévolat (Cnaan et Goldberg-Glen, 1991).

Clary, Snyder et Ridge (1992) fondent leur approche fonctionnelle du bénévolat sur l'approche fonctionnelle des motivations, qui postule que l'individu agit si ces comportements remplissent l'un ou l'autre des besoins individuels (Snyder et DeBono, 1987).

L'engagement bénévole se fait si l'une des six fonctions motivationnelles suivantes est remplie (Clary et al., 1992) :

- la fonction de valeur : le bénévolat comme expression des valeurs altruistes,
- la fonction de compréhension : le bénévolat comme compréhension des personnes aidées,
- la fonction de carrière : le bénévolat comme moyen d'en tirer profit en termes de carrière,
- la fonction sociale : le bénévolat comme reflet de l'influence normative des amis, de la famille, du groupe social,
- la fonction de protection : le bénévolat comme réducteur de culpabilité,
- la fonction d'estime : le bénévolat comme développeur d'ego.

Clary et al. (1992) ont développé le Volunteer Functions Inventory (VFI) pour mesurer chacune des six fonctions. Clary, Snyder, et Stukas (1996) ont testé le VFI : les fonctions de valeur, de carrière, sociale, et de compréhension sont des prédicteurs efficaces du comportement bénévole.

L'exercice de la fonction bénévole renvoie donc à d'autres critères de satisfaction que ceux identifiés pour le salarié. Pour comprendre la satisfaction des bénévoles dans l'exercice de leur fonction, il convient de transposer ce qui peut l'être de la satisfaction au travail telle qu'étudiée classiquement, notamment à partir du MSQ. Ceci permet d'isoler les éléments constitutifs de la satisfaction qui peuvent s'appliquer à toute personne dans l'exercice de sa fonction, que cette fonction soit salariée ou non. Puis, l'analyse du comportement du bénévole nous permet de mettre au jour ce qui détermine une satisfaction spécifique du bénévole.

Après le concept d'acteurs associatifs, et celui de satisfaction dans l'exercice de sa fonction, la troisième notion qui intervient dans notre analyse est celle du changement organisationnel.

2.3. Le changement organisationnel

Le changement organisationnel se définit communément comme le passage d'une organisation d'un état 1 à un état 2. Ainsi, Hafsi et Fabi (1997) et Guilhon (1998, p. 98) définissent « le changement organisationnel comme un processus de transformation radicale ou marginales des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Les travaux originels de Lewin sur le changement ont mis en évidence sa dynamique : dégel, changement, regel (Lewin, 1951). Les périodes de changement sont des périodes de modification des rôles et des perceptions des acteurs avant une recristallisation pour une nouvelle période de stabilité. Aussi, les changements sont propices à une évolution de la satisfaction.

Le changement peut se définir à partir des composantes perçues suivantes : son caractère critique (crise/mutation), son caractère négocié (négocié/imposé), son caractère planifié (planifié/non planifié).

- Changement crise ou mutation

Godelier (1998, 2003) analyse et oppose les travaux et les conceptions du changement de Chandler et de Pettigrew pour dégager les spécificités du changement critique (crise) pour l'un, et celles du changement mutation pour l'autre.

- Changement imposé ou négocié

La démarche de changement peut se concevoir de différentes manières. (Delavallée 2003) p. 146) précise qu'une démarche de changement peut se concevoir :

« - soit comme l'assimilation par les salariés d'un modèle organisationnel construit intellectuellement a priori par un ou plusieurs décideurs autorisés » ; il s'agit alors d'une conception imposée du changement,

- soit comme la structuration d'un processus visant à construire collectivement de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement débouchant sur une organisation différente de l'organisation actuelle » ; démarche qui sera considérée comme négociée.

- Changement planifié ou non planifié

Tout comme McKendall (1993, p.95), nous retiendrons la définition du changement organisationnel planifié « comme un changement qui se produit et concerne les gens, la

technologie, une structure et/ou un processus. Il trouve ses origines au sein de l'organisation, est décrété par la direction et est suffisamment profond pour affecter les membres de l'organisation, au minimum au niveau du service ou de l'équipe de travail. Ce changement peut être facilité par un agent interne ou externe du changement. »

L'auteur nous rappelle que le concept de changement organisationnel planifié s'est développé à travers le terme de « développement organisationnel » (OD). De nombreuses définitions du changement organisationnel ont fait leur apparition dans la littérature en définissant le développement organisationnel comme « *une méthode pour faciliter le changement et le développement des personnes, des technologies, des processus organisationnels, et des structures technologiques* » (Friedlander, Brown, 1974, p. 314 ; Weisbord, 1974 ; Porras, Berg, 1978 ; French, Bell, 1990). Beckhard a quant à lui conceptualisé le développement organisationnel comme un large effort de changement planifié et géré depuis le sommet de l'organisation ; le but de cet effort étant d'augmenter l'efficacité organisationnelle et la santé de l'entreprise à travers une intervention planifiée en utilisant des méthodes de sciences comportementales (McKendall, 1993).

Les trois notions abordées, à savoir celles d' « acteurs associatifs », de « satisfaction dans l'exercice de sa fonction » et de « changement organisationnel » sont indiquées dans un modèle conceptuel dans la section suivante.

3. Modèle de recherche

Le modèle de recherche (schéma 2) consiste à analyser en premier lieu la différence de satisfaction dans l'exercice de sa fonction des catégories d'acteurs impliqués dans le fonctionnement d'une organisation associative : les administrateurs bénévoles, les dirigeants, qu'ils soient bénévoles (Présidents) ou salariés (Directeurs), et les salariés. L'absence de travaux portant sur ce thème amène à tester un modèle simple, qui restera à affiner dès que des premiers résultats commenceront à être capitalisés sur ces questions.

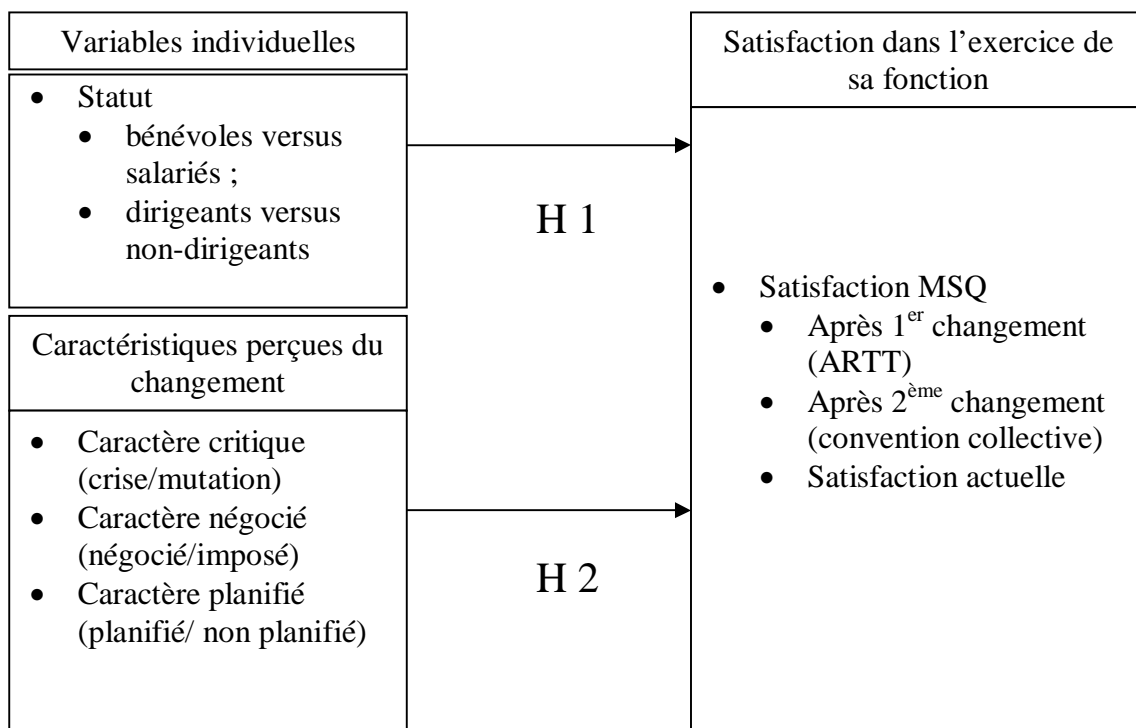
Deux hypothèses sont testées :

- H1 : la satisfaction diffère en fonction du statut des acteurs associatifs ;
- H2 : la satisfaction diffère en fonction de la nature perçue du changement.

Ces deux hypothèses sont issues d'un modèle plus large qui vise à analyser la perception qu'ont les acteurs associatifs d'une succession de changements et à déterminer l'impact de ces

changements sur leur satisfaction. Le modèle est articulé en six variables : les caractéristiques du changement, la succession de changements, les logiques d'acteurs au cours du changement, la satisfaction dans sa fonction, les variables individuelles de contrôle et les variables organisationnelles de contrôle. Ce modèle ne pouvant, de par son volume, faire ici l'objet d'une analyse complète, seules deux de ses hypothèses, qui nous semblaient les plus pertinentes et les plus facilement dissociables du reste du corps d'hypothèses, ont été retenues dans le cadre de cette étude.

Schéma 2 – Modèle de recherche
Statut des acteurs, perception du changement et satisfaction



L'hypothèse 1 (impact du statut sur la satisfaction) est analysée avec différents tests de différence de moyenne. En premier lieu sur un indice de satisfaction moyen, calculé à partir des réponses à toutes les questions de satisfaction MSQ sur les deux processus vécus et la satisfaction actuelle, soit 42 items). En second lieu, sur chacun des cinq facteurs de satisfaction MSQ retenus après une analyse en composantes principales. Les deux sous-populations bénévoles *versus* salariés sont comparées. Les mêmes tests sont répétés en séparant dirigeants *versus* non-dirigeants.

L'hypothèse 2 procède d'une analyse de régression entre les variables explicatives « perception du changement » issues d'une analyse en composantes principales et les variables à expliquer « satisfaction » également extraites d'une analyse en composantes principales.

Dans le cadre de la gestion associative, c'est la satisfaction au travail des salariés, mais également la satisfaction des bénévoles dans l'exercice de leur fonction qu'il convient d'analyser et de comparer.

La définition retenue de la satisfaction est celle de Roussel (1996), adaptée de Locke (1969, 1976), fondée sur le principe de divergence. Cette conception de la satisfaction est suffisamment large pour pouvoir s'appliquer à tout type d'activité, qu'elle soit salariée ou bénévole.

4. Terrain et méthodologie

4.1. Un terrain approprié : un réseau d'associations familiales

Nous nous proposons de porter notre attention sur un réseau d'associations familiales parapubliques, constitué d'une fédération nationale, de vingt-deux unions régionales et de cent associations départementales.

Leur rôle est d'exercer, auprès des pouvoirs publics, une mission d'accompagnement politique, d'information, d'alerte et de propositions avec une mission institutionnelle forte qui est de « faire en sorte que les familles ne soient pas les oubliées des avancées économiques et sociales » (mot du président, rapport annuel de l'association, 1999).

Ce réseau d'associations familiales a certes vécu de nombreux changements comme des changements technologiques ou informatique. Cependant, nous nous sommes focalisés sur l'analyse de l'ARTT (Aménagement et réduction du temps de Travail) et du changement de convention collective ; deux changements portant sur la quasi-totalité des associations du réseau (97 sur 100) associant à la fois les salariés, les dirigeants et les bénévoles.

Le passage à l'ARTT a été négocié dans chaque association départementale du réseau à partir de 1999, et toutes ne l'ont pas mis en place au même moment. Le changement de convention collective a, lui, été entrepris suite à la dénonciation de l'ancienne convention collective (convention collective de 1971) par les présidents des associations à l'occasion d'une

assemblée générale nationale. Ce deuxième processus de changement a donc été entamé au même moment dans les 100 structures de France, et la nouvelle convention collective de 1966 est entrée en vigueur dans les structures le 1^{er} janvier 2003.

Ainsi, ce réseau a vécu deux changements organisationnels successifs de grande envergure entre 1999 et aujourd'hui.

4.2. Méthodologie et collecte des données

4.2.1. La méthodologie retenue

La méthodologie retenue est l'analyse quantitative par questionnaires.

Ce questionnaire a été conçu suite à une étude qualitative de 23 entretiens pour définir les critères à retenir en complément de ceux du cadre conceptuel. Il a été amendé et validé à l'occasion d'une dizaine d'entretiens d'experts (universitaires, dirigeants, bénévoles, salariés d'associations).

Quatre parties du questionnaire sont analysées :

- la nature perçue du premier changement (ARTT) ;
- la satisfaction dans l'exercice de sa fonction, après ce premier changement ;
- la nature perçue du second changement (convention collective) ;
- la satisfaction actuelle dans l'exercice de sa fonction, après ce second changement.

Les 100 organismes départementaux que regroupe le réseau ont été sollicités. 39 ont participé à cette enquête en diffusant de manière restreinte ou totale le questionnaire. 135 questionnaires ont été renvoyés ; 118 sont exploitables.

La grille de satisfaction est totalement inspirée du questionnaire de la satisfaction au travail utilisé par Roussel (1996) dans son ouvrage *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* ; grille elle-même adaptée du *MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)* hormis les trois items concernant la satisfaction vis-à-vis de la rémunération.

4.2.2. les difficultés rencontrées

La nouvelle convention collective, à laquelle ont adhéré les structures au 1^{er} janvier 2003, prévoit l'octroi de congés payés annuels supplémentaires selon un système différencié en fonction des catégories de salariés. Ceci n'avait pas été réglé au moment de la première négociation et a donc plongé les structures dans de nouvelles négociations avec leurs salariés.

Ce contexte constitue l'une des principales difficultés rencontrée lors de cette enquête. Dès lors, l'accord des Présidents et Directeurs des structures était indispensable pour diffuser le questionnaire auprès de leurs salariés et administrateurs. Car eux seuls étaient à même de juger de l'impact d'une telle diffusion et de l'opportunité de le faire en fonction du climat social qui régnait dans leur structure, ou de la politique qu'ils souhaitaient mener face aux rebondissements des processus de changement qu'ils étaient amenés à piloter au sein de leur association.

Ainsi, certains dirigeants ont diffusé de manière totale le questionnaire, d'autres l'ont diffusé de manière restreinte, d'autres enfin ont refusé de le diffuser.

4.2.3. La collecte des données

C'est dans le contexte précédemment évoqué que le questionnaire a été envoyé en 200 exemplaires le 26 novembre 2004 à tous les Présidents et Directeurs des 100 associations en leur demandant, outre de le remplir, de bien vouloir le diffuser auprès des salariés et des administrateurs. Un deuxième envoi par courrier (86 questionnaires) a été effectué le 17 décembre 2004. 272 relances téléphoniques ont été faites entre le 6 décembre 2004 et le 13 janvier 2005. Enfin, un envoi électronique du questionnaire a été fait le 20 janvier 2005.

La plupart des 135 questionnaires ont été retournés par voie postale. Quelques-uns ont été renvoyés par courriel. Le retour des questionnaires s'est effectué entre le 31 novembre 2004 et le 14 février 2005.

Les questionnaires ayant été dupliqués et diffusés sur ordre des directeurs, il n'est pas possible de savoir combien de questionnaires ont effectivement été distribués. L'ensemble du traitement des données présentées dans cet article a été effectué à l'aide du logiciel SPSS/PC 12.0. Le tableau 3 présente les grands traits caractéristiques des répondants à l'étude.

Tableau 3 – Traits caractéristiques de la population et de l'échantillon

		Président	Administrateur	Directeur	Employé	Total
Effectif population au 31/12/2000		100	2677	100	5489	8366
Effectif répondants		13	18	21	65	118
Age moyen	population	61	nd	51	nd	nd
	échantillon	54	53	46	36	42
Ancienneté moyenne	population	8	nd	13	nd	nd
	échantillon	20	11	11	10	11
Sexe en %	F (pop)	37,0 %	nd	25,0 %	80,2 %	nd
	H (pop)	63,0 %		73,0 %	19,8 %	
	F (échant.)	53,8 %	56,3 %	13,0 %	73,8 %	57,6 %
	H	46,2 %	43,8 %	87,0 %	26,2 %	42,4 %

4.2.4. Le mode opératoire

4.2.4.1. Méthode d'analyse en composantes principales

1) Nous avons mené deux analyses en composantes principales (ACP) sur les deux concepts retenus : le construit indépendant de « perception du changement » (X) d'une part, puis le construit dépendant de « satisfaction dans l'exercice de sa fonction » (Y). Ceci afin d'épurer chaque construit pas à pas en éliminant les scores ambivalents ou non corrélés.

Avant d'effectuer chaque ACP, nous avons vérifié que les données étaient factorisables à l'aide de deux tests : le test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui indique si les corrélations entre les différentes variables utilisées pour l'ACP sont assez élevées pour permettre de déterminer des composantes principales, et le test de sphéricité de Bartlett, qui repose sur l'hypothèse nulle de corrélation entre les variables (tableaux 4 et 6).

Chaque ACP a fait l'objet d'une rotation Varimax. Nous avons éliminé pas à pas les items ayant une contribution inférieure ou égale à 0,500 sur l'une des composantes principales identifiées (Evrard *et al.*, 2003 ; Scarpello *et al.*, 1988). Cinq facteurs sont retenus pour chacune des deux ACP, capturant environ 70% de la variance totale.

2) Nous avons ensuite calculé l'alpha de Cronbach, facteur par facteur de chaque ACP. Nous avons retenu comme acceptable un Alpha compris entre 0,6 et 0,8 pour une étude exploratoire, et supérieur à 0,8 pour une étude confirmatoire (Evrard *et al.*, 2003). (voir tableaux n° 5 et 7)

3) Puis nous avons relancé une ACP sur chacune des composantes retenues pour en vérifier l'unidimensionnalité.

4) Enfin, nous avons renommé chaque composante.

Ces différentes analyses sont synthétisées dans les tableaux 5 et 7.

- Une première ACP cherchant à délimiter les variables de la perception des processus de changement (X) a été menée.

**Tableau 4 – Première ACP – variables explicatives (perception du changement)
Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		,604
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	585,082
	Ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

**Tableau 5 – Première ACP – variables explicatives (perception du changement)
Détail des facteurs retenus et pouvoir explicatif**

	Nouvelle dénomination (dimension du concept de satisfaction dans l'exercice de sa fonction)	Composition du facteur (variables dépendantes)	*: Variance expliquée par le facteur **: Variance expliquée cumulée ***: Fiabilité : Valeur de l'alpha de Cronbach
Facteur 1	le vécu de la Convention collective comme une crise	39 40b : humainement difficile 39 40g : vécu par soi-même comme une crise 40a : longue 40c : bien menée (score inversé)	* : 17,598 % ** : 17,598 % *** : 0,777
Facteur 2	le vécu de l'ARTT comme un changement préparé	21 22c : bien menée 21 22f : planifiée 21 40 e : négociée	* : 16,927 % ** : 34,526 % *** : 0,813
Facteur 3	le vécu de la Convention collective comme une mutation	39 40h : vécu par soi-même comme une mutation	* : 11,127 % ** : 45,653 % *** : 0,827
Facteur 4	le vécu de l'ARTT comme une crise	21 a : longue 21 b : humainement difficile 21 g : vécu par soi-même comme une crise	* : 11,037 % ** : 56,689 % *** : 0,684
Facteur 5	le vécu de l'ARTT comme une mutation	21 22h : vécu par soi-même comme une mutation 21 d : imposé (score inversé)	* : 10,060 % ** : 66,749 % *** : 0,622

Une deuxième ACP visant à repérer les dimensions de la satisfaction dans l'exercice de sa fonction a été réalisée. (Y)

**Tableau 6 – Deuxième ACP – variables expliquées (satisfaction)
Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		,679
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1303,257
	Ddl	406
	Signification de Bartlett	,000

**Tableau 7 – Deuxième ACP – variables expliquées (satisfaction)
Détail des facteurs retenus et pouvoir explicatif**

	Nouvelle dénomination (dimension du concept de satisfaction dans l'exercice de sa fonction)	Composition du facteur (variables dépendantes)	*: Variance expliquée par le facteur ** : Variance expliquée cumulée *** : Fiabilité : Valeur de l'alpha de Cronbach
Facteur 1	Épanouissement dans son travail ou dans sa fonction après le changement de convention collective et actuellement	Y 48,52 a : conditions d'exercice de sa fonction, 48,52g : possibilité de faire des choses qui utilisent ses capacités 48,52n : sentiment d'accomplissement de son travail ou sa fonction 52 ^e : faire des choses non contraires à sa conscience 52i : prendre des décisions de sa propre initiative 52j : possibilité d'essayer ses propres méthodes pour réaliser son travail ou sa fonction 52h : manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application.	* : 20,508 % ** : 20,508 % *** : 0,912
Facteur 2	Épanouissement dans son travail ou dans sa fonction après le passage à l'ARTT	30a : conditions d'exercice de sa fonction, 30e : faire des choses non contraires à sa conscience 30f : possibilité de dire aux gens ce qu'il faut faire 30g : possibilité de faire des choses qui utilisent ses capacités 30h : manière dont les règles et les procédures internes à l'organisme ont été mises en application 30j : possibilité d'essayer ses propres méthodes pour réaliser son travail ou sa fonction. 30n : sentiment d'accomplissement de son travail ou sa fonction	* : 15,120 % ** : 35,629 % *** : 0,860
Facteur 3	Satisfaction vis-à-vis de son supérieur hiérarchique	30d 48d 52d de la compétence technique de son supérieur à l'occasion de l'artt, CC et actuelle 48c 52cde la manière dont son supérieur a dirigé ses administrés à l'occasion de la CC et actuellement	* : 15,111 % ** : 50,739 % *** : 0,919
Facteur 4	Reconnaissance vis-à-vis des autres	48b 52b de son importance au yeux des autres 48m 52m des compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail	* : 11,465 % ** : 62,204 % *** : 0,882
Facteur 5	Entente entre collègues	30l 48l 52l : entente entre collègues après l'artt, la CC et actuellement	* : 9,929 % ** : 72,134 % *** : 0,807

4.2.4.2. Méthode d'analyse de régression

Les variables explicatives comme les variables à expliquer étant quantitatives, la méthode de la régression est retenue pour voir si le vécu des changements a un impact sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction.

Le test de colinéarité des 5 dimensions explicatives fait apparaître une corrélation entre F2 et F5 (,227), F2 et F3 (,254), F3 et F5 (,398), ce qui nous amène à écarter les facteurs 3 et 5 pour ne garder que les autres (1,2,4).

La qualité du modèle a été confirmée à l'aide de trois tests qui ont permis d'étudier les critères relatifs à la validité statistique des résultats obtenus (tableau 8).

- Le coefficient de détermination (R^2) atteste de la qualité de l'ajustement global du modèle.
- Le test de Fischer-Snedecor (F) indique la significativité statistique de la régression et permet ainsi de dire si la valeur de R^2 peut être interprétée.
- Le test de Durbin-Watson (DW) permet de vérifier la bonne qualité du modèle, s'il est proche de 2.

Tableau 8 – Etude de la qualité du modèle

	$X_{1,2,4} \rightarrow Y_1$	$X_{1,2,4} \rightarrow Y_2$	$X_{1,2,4} \rightarrow Y_3$	$X_{1,2,4} \rightarrow Y_4$	$X_{1,2,4} \rightarrow Y_5$
R^2	,120	,224	,231	,145	,199
F	3,395*	6,909**	6,200**	6,538**	5,460**
DW	1,754	2,204	1,468	1,859	1,862

* $p < 0,05$

** $p < 0,005$

5. Analyse des données, résultats et discussion

Les résultats sont organisés en deux volets, avant d'être discutés.

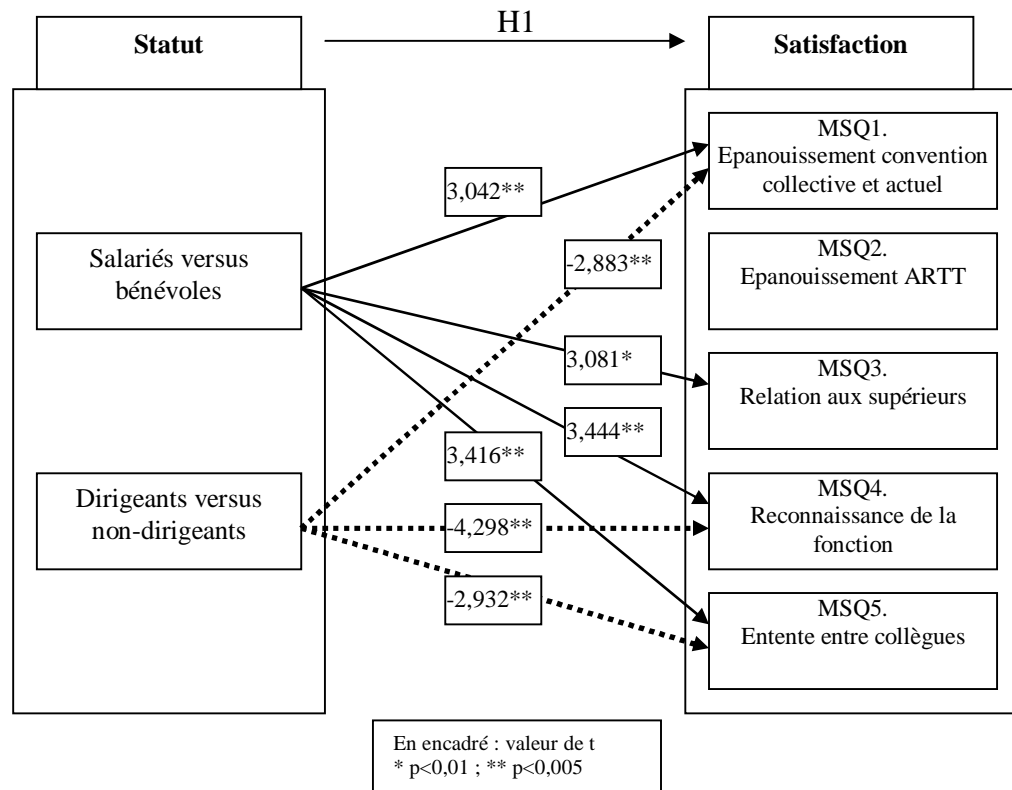
5.1. Validation ou invalidation des hypothèses

Hypothèse 1. Le statut a une influence sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction

Tous statuts confondus, les acteurs sont relativement satisfaits de leurs conditions de travail ou d'exercice au sein du réseau étudié. Les salariés et les non dirigeants ont une satisfaction médiane, alors que les bénévoles et les dirigeants sont plutôt satisfaits dans l'exercice de leur fonction.

L'hypothèse 1 est globalement vérifiée (schéma 9). En effet, de façon générale, les bénévoles affichent une satisfaction supérieure à celle des salariés, de même, les dirigeants affichent une satisfaction supérieure à celle des non-dirigeants, ce, quel que soit le mode de mesure de cette satisfaction.

Schéma 9 – Influence du statut sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction



* Le statut (bénévole *versus* salarié) a un impact sur la satisfaction.

- différence de moyenne MSQ moyen : bénévole = 5,26 ; salariés = 4,19 (significatif à 0,001)
- différence de moyenne sur 4 des cinq dimensions de l'ACP de la MSQ (T significatifs entre 0,001 et 0,008)

* Le statut (dirigeant *versus* non dirigeant) a un impact sur la satisfaction :

- différence de moyenne MSQ moyen : dirigeant = 4,93 ; non-dirigeant = 4,17 (significatif à 0,001)
- différence de moyenne sur 3 des 5 dimensions de l'ACP de la MSQ (T significatifs entre 0,000 et 0,008)

Ces résultats s'expliquent par le fait que le passage à l'ARTT a été vécu de manière homogène par tous les acteurs, quelque soit leur statut, ce qui n'a pas été le cas pour le changement de convention collective.

Un impact du statut sur la satisfaction est identifié sur 4 des 5 dimensions de la satisfaction (tableau 10).

Tableau 10 – Différences de moyennes de satisfaction des divers statuts

	Bénévoles versus salariés			Dirigeants versus non-dirigeants		
	Bénévoles	Salariés	Valeur de t	Dirigeants	Non-dirigeants	Valeur de t
Épanouissement dans son travail ou dans sa fonction après le changement de convention collective et actuellement Moyenne = 4,5512 ; σ = 1,3197	5,2445	4,3710	3,042**	5,0756	4,3056	-2,883**
Épanouissement dans son travail ou dans sa fonction après le passage à l'ARTT Moyenne = 4,4789 ; σ = 1,4488	4,9228	4,3800	1,024	4,5647	4,4226	-0,427
Satisfaction vis-à-vis de son supérieur hiérarchique Moyenne = 4,0033 ; σ = 1,6943	5,1722	3,8030	3,081*	4,2491	3,9180	-0,662
Reconnaissance du travail, de la fonction Moyenne = 4,0408 ; σ = 1,5915	5,1275	3,7329	3,444**	5,0903	3,5985	-4,298**
Entente entre collègues Moyenne = 4,0128 ; σ = 1,4780	5,3518	3,8125	3,416**	4,6905	3,7462	-2,932**
MSQ moyen Moyenne = 4,4249 ; σ = 1,1805	5,2673	4,1993	3,778**	4,9374	4,1779	-3,348**

Pour information : 3 = « plutôt insatisfait » ; 4 = position médiane « ni satisfait, ni insatisfait » ; 5 = « plutôt satisfait »

* Les bénévoles affichent une plus grande satisfaction que les salariés :

- dans les éléments d'épanouissement dans l'exercice de leur fonction dans le cadre de la convention collective et de leur satisfaction actuelle ;
- concernant leurs relations à leurs supérieurs hiérarchiques
- dans leur sentiment de reconnaissance du travail effectué, de la fonction remplie
- dans leur entente entre collègues

Les dirigeants affichent une plus grande satisfaction que les non-dirigeants sur les mêmes dimensions que vues précédemment, si ce n'est dans la dimension « relation aux supérieurs » sur laquelle le fait d'être dirigeant ou non n'a pas d'impact sur la satisfaction.

Hypothèse 2. La perception du changement influence la satisfaction dans l'exercice de sa fonction

La deuxième hypothèse selon laquelle la perception du changement influence la satisfaction dans l'exercice de sa fonction n'est que partiellement vérifiée.

Le test sur les coefficients β permet d'indiquer s'il existe pour chaque variable explicative une relation avec la variable à expliquer. La significativité du coefficient de régression β est estimée à l'aide du test T de Student.

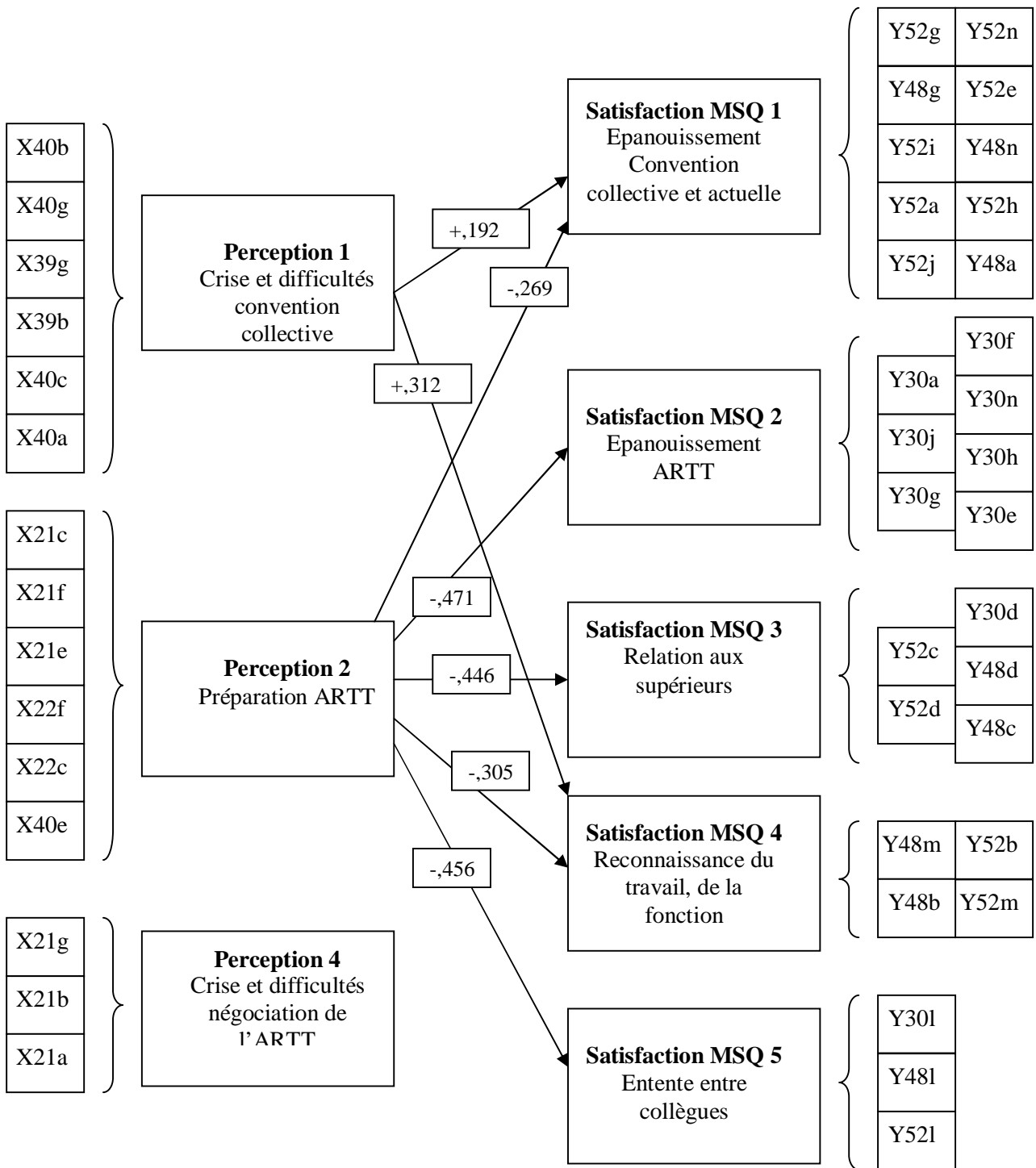
Le tableau 11 et le schéma 12 présentent les résultats des régressions significatives entre les composantes de la perception et les composantes de la satisfaction dans l'exercice de sa fonction. Les facteurs P3 et P5 ont été éliminés en raison de leur colinéarité. Seuls restent les facteurs 1, 2 et 4. Seuls les résultats des régressions conservant les variables P1, P2 et P5 sont conservés.

Tableau 11 – Régressions entre variables de perception et variables MSQ

		MSQ1	MSQ2	MSQ3	MSQ4	MSQ5
Perception 1 F1	Coefficient standardisé Bêta (β)	0,192	0,012	0,128	0,312	0,045
	T de Student	1,741	0,113	1,085	2,718	0,396
	Significativité	0,086	0,911	0,282	0,008	0,693
Perception 2 F2	Coefficient standardisé Bêta (β)	-0,269	-0,431	-0,446	-0,305	-0,456
	T de Student	-2,375	-4,056	-3,837	-2,614	-3,944
	Significativité	0,020	0,000	0,000	0,011	0,000
P3 F3						
Perception 4 F4	Coefficient standardisé Bêta (β)	0,009	0,127	-0,065	-0,970	-0,134
	T de Student	0,078	1,188	-0,557	-0,827	-1,158
	Significativité	0,938	0,239	0,580	0,411	0,251
P5 F5						

En grisé : les relations significatives

Schéma 12 – Modèle général de régression entre les composantes de la perception et les composantes de la satisfaction (hypothèse 2)



- Le fait d'avoir vécu le changement de convention collective comme une crise (P1) impacte de manière positive la satisfaction concernant son épanouissement suite à la convention collective ainsi que sa satisfaction actuelle ; Ce même facteur impacte également de manière positive la reconnaissance du travail, de la fonction. Ces deux effets peuvent s'expliquer par le fait que même si le changement de convention collective a été vécu comme une crise par certains, la résultante des négociations, qui ont pu être difficiles, amène néanmoins les acteurs à un consensus quasi général qui consiste à accepter la prise en compte de congés supplémentaires dits « trimestriels » pour les salariés, dont le nombre de jours varie selon les catégories.
- Plus le passage à l'artt a été vécu comme un changement planifié, préparé, anticipé (P2), moins la satisfaction est grande, ce, quelles que soient les dimensions de satisfaction retenues. Ce résultat peut sembler paradoxal ; même si l'ARTT a effectivement été vécue comme planifiée, anticipée, elle l'a été dans le sens où elle émane d'une loi, d'une directive nationale. Cependant, sa mise en application au niveau de l'organisation des services a été difficile et a créé une surcharge de travail qui joue de manière négative sur tous les niveaux de satisfaction.
- Enfin, le passage à l'artt vécu comme une crise (P3) n'a aucun impact sur la satisfaction dans l'exercice de sa fonction, à quelque niveau que ce soit.

Ainsi, les caractéristiques perçues du changement influencent certaines dimensions de la satisfaction, mais de manière assez restreinte.

5.2. Discussion des résultats

Nous avons pu voir que trois des cinq facteurs sources de satisfaction au travail ou dans sa fonction relèvent bien de la définition qui en est donnée par Paugam (2003). Nous retrouvons ainsi *l'homo faber*, qui met en avant l'épanouissement dans l'acte de travail lui-même (facteur 1 et 2 de la satisfaction) et *l'homo sociologicus*, qui met en avant la reconnaissance par les autres du travail effectué (facteur 4 de la satisfaction,) qui est un élément essentiel de motivation et satisfaction au travail ou dans l'exercice de sa fonction.

Les composantes qui auraient pu mettre en exergue *l'homo economicus*, qui lie la satisfaction au travail à sa rétribution en fonction d'un marché, n'ont pas été analysées puisqu'elles concernaient les seuls salariés et non les bénévoles.

Par ailleurs, la satisfaction assez importante observée chez les bénévoles renforce le point de vue de Defrasne (1995) selon lequel l'individu, en pratiquant le bénévolat, recherche une satisfaction personnelle. Prouteau suggère de voir dans l'engagement bénévole une forme d'échange, non marchand, autour de la notion de « don de temps ». Cet engagement bénévole peut être influencé par les contributions des autres bénévoles ou par les politiques publiques. L'échange de don présente un fort contenu relationnel et ne peut ainsi être réduit à un aspect purement instrumental. C'est un transfert altruiste, à double sens, qui montre que l'intérêt du donateur rationnel n'est pas systématiquement son intérêt égoïste, mais peut traduire un souci d'autrui, dont on a longtemps pensé qu'il était étranger au champ de la discipline économique (Prouteau, 1999). Le bénévole faisant ainsi un « don de soi », il n'est pas tenu de rester dans un mouvement associatif si il n'en retire aucune satisfaction.

Ce sont là quelques raisons qui expliquent le taux relativement important de bénévoles satisfaits dans le réseau étudié, comparativement aux salariés qui ne disposent pas de la même marge de manœuvre. Cependant, les modalités de l'implication et de la satisfaction dans le secteur associatif sont bien plus complexes. En effet, le bénévole cherche des occasions de se rendre utile. Il assiste d'autres individus au cours d'un engagement plus ou moins long. Les décisions du bénévole sur ce qui le motive à commencer ou à continuer à aider les autres sont influencées par les affinités qu'il a vis-à-vis de certaines activités ainsi que sa volonté de répondre à ses propres besoins et objectifs. Le bénévole peut avoir des motivations particulières, personnelles et sociales, qui soient l'agrégation de considérations mêlant à la fois l'intérêt pour les autres et l'intérêt pour soi-même (Clary et Snyder, 1999). Néanmoins, les comportements des bénévoles ne dépendent pas uniquement de l'individu ou de la situation, mais plutôt de l'interaction de la dynamique d'un individu *lambda* avec les opportunités situationnelles qui s'offrent à lui (Clary et al., 1998).

Cette analyse montre en outre l'intérêt de l'extension du MSQ à d'autres acteurs que les salariés. Elle permet de voir qu'il est somme toute possible de concilier l'économique et le social dans le milieu associatif, où les contraintes économiques sont pourtant d'autant moins acceptées que les attentes en matière sociale sont fortes.

Conclusion

De nos jours, toute entreprise ou organisation est confrontée au changement. En effet, la mondialisation, l'ouverture des marchés, les progrès techniques et technologiques, les modes

managériales, les nouveaux modes de communication, les obligations légales fluctuantes, tout contribue à faire du changement un élément central de nos systèmes de gestion.

Il constitue une préoccupation inhérente à l'activité sociale, et il exige, de ce fait, une constante remise en cause de ses mécanismes, de leur évolution, de leur compréhension et acceptation dans le temps.

Cependant, il semble que dans le cas étudié, cette perception des différents changements comme un processus imposé ou négocié, vécu comme une crise ou une mutation, de manière planifiée ou non, n'ait qu'une influence parcellaire et restreinte sur la satisfaction dans l'exercice de la fonction des différents acteurs qui évoluent au sein des ces associations.

Le statut des acteurs joue, quant à lui, un rôle plus marqué sur la satisfaction, selon que l'on est dirigeant, bénévole ou salarié.

Ces résultats gagneraient à être répliqués dans d'autres associations ou dans le monde classique de l'entreprise, afin d'observer si, dans d'autres contextes, le vécu des changements organisationnels a un impact plus marqué sur la satisfaction.

Le monde associatif est l'endroit où s'entremêlent l'économique et le social. Si les associations fonctionnent de plus en plus comme des entreprises classiques en termes de gestion, elles n'en gardent pas moins leur spécificité éthique et sociale. Et c'est justement parce que les associations doivent concilier leur fonctionnement démocratique avec les exigences de la législation du travail qu'elles sont appelées à contribuer au développement économique ainsi qu'au progrès social du pays dans lequel elles évoluent.

Bibliographie

- Ajzen, I. *Attitudes, Personality, and Behavior*. Chicago: Dorsey. 1988
- Benazet, P. J. Carles J. Igalens et A. Peyre. *Gestion des entreprises sociales, associations et établissements sociaux*. Paris : La lettre du cadre territorial, coll. "Dossier d'experts"; 1999.
- Clary, E. G.; Snyder, M., and Ridge, R. D. A functional strategy for the recruitment, placement and retention of Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*; 1991, vol. 2: 333-350.
- Clary, E. G.; Snyder, M., and Stukas, A. A. Volunteers' motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1996; 25: 485-505.
- Clary, E.G. ; Snyder, M., Ridge, R.D. ; Copeland, J. ; Stukas, A.A. ; Haugen, J. ; Miene, P. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers : A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, vol.74, n°6, 1516-1530.
- Clary, E.G. ; Snyder, M. The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *American Psychological Society*, 1999, vol.8, n°5, 156-159.
- Cnaan, R. A. and Goldberg-Glen, R. S. Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1991; vol. 27: 269-284.
- Dayan, A. , Coordonnateur général. *Manuel de gestion*. GRH et changement organisationnel; 1999; livre 6 gestion des ressources humaines, vol. 2, chap III p. p. 351.
- Defrasne, J. *La vie associative en France*. Paris: PUF; 1995.
- Delavallée, E. Les méthodes de gestion du changement organisationnel, *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert; 2003.

- Evrard, Y., B. Pras, E. Roux, *Market. Etudes et recherches en marketing*. Paris : Dunod, 2003.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA.: Addison-Wesley; 1975.
- Fourel, C. Loisel J. P. Huit Français sur dix concernés par la vie associative. *Consommation Et Modes De Vie - CREDOC*. 1999 20(133):1-4.
- French, W. and Bell Jr, C. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice-Hall; 1990.
- Friedlander, F. and Brown, L. *Organizational Development*. California: Annual Reviews; 1974.
- Godelier, E. « Alfred CHANDLER : un historien de la gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, 2003.
- Godelier, Eric. "Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ?". *Revue Française de Gestion*. 1998; n°120,p. 24-36.
- Greenslade, J. H. and White, K. M. The Prediction of Above-Average Participation in Volunteerism: A test of the Theory of Planned Behavior and the Volunteers Functions Inventory in Older Australian Adults. *The Journal of Social Psychology*. 2005; 145(2):155-172.
- Guilhon, A. "Le changement organisationnel est un apprentissage". *Revue Française De Gestion*. 1998;p. 99-107.
- Hafsi, T. and Fabi, B. *Les fondements du changement stratégique*. Transcontinental; 1997.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man, le travail et la nature de l'homme*. Cleveland, Paris: The World Publishing Company, EME; 1966.
- Katzell, R. A. Personal values, job satisfaction, and job behavior, in Borow H. (ed). Boston: Houghton-Mifflin; 1964.
- Laville, J.-L. et R. Sainsaulieu. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. 1997:403 p.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, ["Décisions de groupe et changement social". In Lévy (éd.) *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*. Paris : Dunod. P. 498-519. New York, Harper and Row, 1951.
- Locke, E. A. What is job satisfaction ? *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969; 4:309-336.
- McKendall, M. The Tyranny of change: Organizational Development Revisited. *Journal of Business Ethics*. 1993 Feb; 12(2):P. 93.
- Michel, A. "L'économie solidaire veut conforter sa place a part dans le paysage français". *Le Monde*. 2001 22:p. 22.
- Paugam, S. Les deux dimensions de la précarité professionnelle, *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert; 2003.
- Pettigrew, A. M.; R. W., Woodman, and K. S., Cameron. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*. 2001 Aug; 44(4):697.
- Polanyi, K. *La grande transformation*, trad. Française, Paris : Gallimard, 1983.
- Porras, J. and Berg, O. Evaluation Methodology in Organizational Development. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1978(14):151-173.
- Povey, R., M. Conner, P. Spards, R. James et R. Shepherd. Application of the theory of planned behaviour to two dietary behaviours: Roles of perceived control and self-efficacy. *British Journal of Health Psychology*, 2000, vol. 5, p. 121-139.
- Prouteau, L. *Economie du comportement bénévole*. Paris: Economica; 1999;(Collection "Approfondissement de la connaissance économique").
- Roussel, P. *Rémunération, Motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica; 1996.
- Scarpello V., Huber V. et Vandenberg R.J., « Compensation satisfaction : Its measurement and dimensionality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, n°2, 1988, p.163-171.
- Smith, P.C., « The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony », *Journal of Applied Psychology*, vol. 39, p. 322-329.
- Snyder, M. and DeBono, K. G. A functional approach to attitudes and persuasion. In M.P. Zanna, J.M. Olson and C.P. Herlan (éds.) *Ontario Symposium: Vol 5 , Social Influence*. Hillsdale, NJ.: Erlbaum, p. 107-125; 1987.
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons; 1964.
- Weisbord, M. The gap between Organizational Development Practice and Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1974(10):476-484.
- Weitz, J. A neglected concept in the study of a job satisfaction. *Personnel Psychology*. 1952; 5:201-205.