

Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ?

Le cas d'une association humanitaire française

Marie Cousineau

Docteur en Sciences de Gestion
Laboratoire NIMEC EA 969
Université de Rouen
marie.cousineau@gmail.com

Sébastien Damart

Professeur des Universités
Laboratoire NIMEC EA 969
Université de Rouen
sebastien.damart@univ-rouen.fr

RESUME

Dans un contexte de tensions, les associations sont contraintes de prouver la qualité de leur gestion [Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012] en se professionnalisant. Ce phénomène renvoie à une logique d'efficacité et de performance entraînant chez certains bénévoles, un conflit de valeurs et conséquemment à une diminution de l'engagement des membres les plus investis [Ughetto et Combes, 2010].

La littérature démontre une relative contradiction entre les valeurs associatives et l'adoption d'outils venus du monde salarial. Notre recherche vise à montrer que ces représentations sont multiples. Le rejet massif et entier des outils de gestion par les bénévoles semble être une vision caricaturale et l'objectif de cette communication est d'apporter, à partir d'une analyse du discours des bénévoles, des éléments sur la perception des valeurs associatives et des outils.

A cette fin, nous avons réalisé une étude de cas exploratoire portant sur l'association Artisans Du Monde. Sur ce terrain, quatorze entretiens semi-directifs ont été menés. A partir de leur analyse, quatre types de valeurs et quatre types de positionnement par rapport aux outils de management ont été mis en évidence. Puis, une classification des bénévoles a été mise au point en fonction des différentes opinions. Enfin, des pistes de recommandations managériales sont proposées grâce à la mobilisation de techniques issues du marketing RH.

Mots clefs : management des bénévoles, valeurs, outils

INTRODUCTION

En France, il existe plus de 1,3 million d'associations aujourd'hui en activité. Il s'agit incontestablement d'un acteur de la vie économique et sociale important. Chaque année, plus de 37 000 créations d'associations sont comptabilisées [Prouteau, 2011]. Elles forment un ensemble hétérogène. Leurs activités sont diverses ainsi que leur taille même si environ deux tiers des associations en France sont de petites structures. Elles partagent néanmoins une composition d'effectifs relativement homogène. Les bénévoles constituent 85% de la main d'œuvre des associations [Halba, 2006] et actuellement environ les deux tiers des français sont membres d'au moins une association [Archambault et Tchernonog, 2012]. L'emploi salarié dans le monde associatif a régulièrement cru jusque 2010, date à laquelle il a commencé à se stabiliser voire à légèrement décroître, marquant ainsi le signe d'un affaiblissement des ressources des associations.

Ce dernier point est un enjeu majeur du monde associatif aujourd'hui en France. Parmi ses conséquences, l'une retient notre attention : la nécessité d'une professionnalisation croissante de l'activité des associations. Parce que les ressources sont de moins en moins importantes et parce que la recherche de financements est plus difficile, les associations doivent aujourd'hui, plus qu'avant, faire la démonstration de leur bonne gestion et de l'efficacité de leurs actions au quotidien. Dans ce contexte, la littérature nous indique l'existence de tensions voire des contradictions entre ces logiques et les valeurs défendues par les bénévoles. Mais la littérature nous indique aussi que ces contradictions conduisent à un potentiel conflit et à une diminution de la participation et de l'engagement des bénévoles [Ughetto et Combes, 2010].

L'objet de notre communication est cette tension entre un certain type de valeurs défendus par les bénévoles dans les associations d'une part et une certaine posture de management (nouveau management pour certains) que la raréfaction des ressources conduit à adopter d'autre part. Nous faisons l'hypothèse méthodologique que cette tension peut être appréhendée en mettant en face à face les différentes représentations des valeurs sur lesquels discutent les bénévoles et celles qu'ils se font des outils de management que les associations sont conduites à utiliser dans leur gestion au quotidien.

A travers le cas d'une association humanitaire, nous proposons d'analyser, les perceptions des bénévoles à propos des outils de management et des valeurs inhérentes à ce secteur. Notre recherche vise à montrer que cette perception n'est pas duale mais au contraire multiforme. Du point de vue des bénévoles, il n'y a pas systématiquement de conflit entre les valeurs qui sous tendent l'engagement des bénévoles dans les associations d'une part et ce qu'implique la professionnalisation des associations d'autre part. Notre recherche s'appuie sur le recueil d'un matériel discursif. L'approche rejoint celle de Wilson [2000], qui souligne que les recherches les plus empiriquement utiles viennent de l'étude des bénévoles et de la manière dont ils conçoivent le bénévolat.

Après avoir présenté brièvement notre cadre conceptuel ainsi que les éléments de contexte qui objectivent la professionnalisation du monde associatif, nous présentons nos choix méthodologiques. Nous construisons une typologie des représentations des bénévoles qui croisent leurs représentations des valeurs et grands principes sous tendant l'existence des associations auxquelles ils participent et leurs représentations des outils de management tels qu'utilisés dans les associations. Au delà, nous montrons l'utilité d'une telle typologie d'un point de vue opérationnel et du point de vue du management des bénévoles.

I. PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS : CONTEXTE ET IMPLICATIONS

Pour saisir les enjeux liés à la professionnalisation des associations, il nous faut faire un détour par le bénévole, comprendre son statut et son engagement. Nous décrivons ensuite la tension entre valeurs et professionnalisation décrite par la littérature et par rapport à laquelle nous souhaitons positionner notre contribution.

1.1 Situation du bénévolat en France

« L'association rapproche les Hommes, leur apprend à s'aider, à se reconnaître et substitue à l'égoïsme individuel, la loi féconde de la fraternité», telle est la pensée du père fondateur de la loi 1901, Pierre Waldeck Rousseau [Zoukova, 2008]. Les structures associatives sont définies par l'article 1 de la loi 1901 comme: « une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que celui de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ».

Les raisons de leurs créations sont liées au souhait de «comblent une carence, réelle ou supposée, de l'Etat ou du marché, pour répondre à un besoin auquel aucun des deux secteurs n'avait répondu jusqu'alors » [Halba, 2006 p.8].

Une centaine d'années après l'écriture de cette loi, Ferrand-Bechmann [1992, p.35] définit le bénévolat comme « toute action qui ne comporte pas de rétribution financière et s'exerce sans contrainte sociale ni sanction sur celui qui ne l'accomplit pas, c'est une action dirigée vers autrui ou vers la communauté avec la volonté de faire le bien, d'avoir une action conforme à de nombreuses valeurs sociétales ici et maintenant ». Définir le bénévole n'est pas un exercice aisé. Il existe une pluralité de définitions pour les caractériser [Pujol, 2009]. Comme le bénévole n'a pas de statut juridique identifié, ce qui permet de le définir offre des frontières changeantes. Afin de pallier ces difficultés, Pujol [2009] propose une définition en deux parties : l'une est fixe et est nommée « binaire » ; si les composantes ne sont pas respectées, la situation de bénévolat n'existe pas. Les trois composantes binaires sont les suivantes : l'engagement du bénévole est volontaire, libre et sans contrainte [1]; son action est gratuite sans rétribution financière [2] et l'exercice du bénévolat est réalisé sans lien de subordination au sens juridique du terme [3]. Une autre partie de la définition est dite variable et est nommée « continuum » : elle apporte une certaine flexibilité à la notion de bénévole. Le continuum repose sur les critères ci-après : l'engagement induit l'idée d'une implication et d'une certaine régularité. L'action menée est pour l'intérêt général. Le bénévolat s'exerce dans le cadre d'une organisation formelle reconnue par la loi et ne permet pas l'entrée en concurrence avec un emploi rémunéré. Ainsi, un bénévole donne du temps, des compétences et cette activité s'exerce en dehors du temps professionnel et familial. Dans certains cas, le membre d'une association doit posséder une attestation ou un diplôme. Des éventuelles barrières à l'entrée sont alors introduites par l'association.

Le secteur associatif se caractérise par une différence entre l'offre des associations et la demande de bénévolat. Ces structures sont en attente de main-d'œuvre. Cette évolution correspond à une augmentation de 20 % d'associations [Bazin et Mallet, 2010]. Or, selon ces auteurs, la demande de bénévolat ne progresse pas au même rythme. Elle comptabilise moins

de 10% de nouveaux bénévoles pour l'année 2011. Tchernonog [2007] quant à elle estime que les bénévoles ont offert 1.5 milliard d'heures en 2007, ce qui correspond à 935.400 équivalent temps plein.

En grande partie, la professionnalisation des associations s'est manifestée par la hausse régulière de l'emploi salarié dans les associations. Il s'est également révélé par des importations de pratiques, modalités de gestion et outils de management en provenance de l'univers hors associatif. Ces emprunts posent question au sein des associations car un outil de gestion n'est jamais réductible à son seul substrat technique ; il est également composé d'une philosophie gestionnaire et d'une vision idéalisée du fonctionnement de l'organisation [Hatchuel et Weil, 1992]. Lorsque des outils développés pour servir des problématiques de management d'entreprises commerciales sont utilisés dans une association, des modes de coordination nouveaux, des logiques de gestion inédites sont potentiellement proposées aux acteurs de l'association.

Chanut-Guieu [2009] relève deux éléments à l'origine de la professionnalisation du tiers secteur. Le premier est lié à la pression concurrentielle due au positionnement des associations. Il est de plus en plus similaire, ce qui développe une rivalité inter-associative. Haddad [2000] souligne le fait que les structures à vocation caritative sont en compétition sur quatre points : celui de la zone géographique à aider, des bénéficiaires de l'action bénévole, du produit c'est à dire des causes à soutenir et enfin de la marque associative.

Le deuxième point est la crise du bénévolat [Pujol, 2009]. Si l'on se rapporte au terrain, le comportement des bénévoles évolue en devenant volatile [Halba, 2006]. Le style de bénévolat se modifie [Vantilborgh et al., 2011] et les engagements sont de plus en plus courts et saccadés [Murat, 2005]. Il semble exister une « inadéquation entre les attentes exprimées par les bénévoles et les besoins exprimés par les associations » [Halba, 2006, p.76]. Pourtant, 85% des associations fonctionnent uniquement grâce à la main d'œuvre des bénévoles [Bazin et Mallet, 2010]. Leur rôle est donc capital pour garantir le bon fonctionnement du secteur non marchand [Davister, 2007].

Ces phénomènes encouragent la professionnalisation des associations. Ainsi, elles utilisent des techniques de gestion des entreprises. Cela se traduit, en externe, par l'adoption de nouvelles stratégies de communication afin de collecter des fonds et en interne par des changements d'organisation et de gestion des bénévoles [Thiery et Perrin, 2005].

1.2 Les conséquences sur le management des bénévoles : une tension liée aux valeurs

La professionnalisation des associations a plusieurs conséquences. Le fait d'adopter des outils venus du monde salarial « classique » rend le travail plus efficace et permet le développement des structures [Chanut-Guieu, 2009]. Néanmoins, selon cet auteur, les bénévoles subissent des pressions. Elles semblent être liées tout d'abord aux différences entre les statuts de salariés et ceux des bénévoles. Ces derniers n'échangent pas la réalisation d'un travail contre une rémunération pécuniaire et ne sont pas unis par un contrat de travail au sens juridique du terme. Toutefois, les bénévoles ont un statut à part mais leurs actions ne sont pas diamétralement opposées à celles des salariés [Ferrand-Bechmann, 2008].

Selon Vedelago et al. [2004], quatre dimensions distinguent les professionnels du bénévole :

- La « qualification » du salarié est valorisée par une compétence, une expérience ou encore un diplôme ; ce n'est pas nécessairement le cas pour un bénévole,
- La « standardisation » de l'employé offre à chaque bénéficiaire de l'action le même niveau d'activité,
- L'objectif du « service » est d'atteindre la satisfaction du public pour lequel il travaille,
- Enfin, la dernière composante est la « neutralité » de son travail. Par opposition, les bénévoles sont considérés comme des « amateurs » ce qui n'est pas compatible avec la rigueur managériale des entreprises [Laville, 2009].

Ensuite, dans le cadre du management des bénévoles, les techniques issues du monde salarial affectent potentiellement les valeurs traditionnelles des associations [Ughetto et Combes, 2010]. Elles se définissent comme des « croyances persistantes qu'un mode de conduite ou qu'un but existentiel serait personnellement ou socialement préférable » [Rockeach, 1973]. Si une comparaison entre les entreprises et les structures du tiers secteur est effectuée, alors « les valeurs seraient aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur » [Boncler et Valéau, 2010, p.10]. Dans le cadre associatif, ces auteurs lient les valeurs à la devise de la république Française : « la liberté » fait écho à l'indépendance des associations par rapport aux pouvoirs publics et laisse le libre choix aux bénévoles de s'investir dans les associations. Cet aspect encourage un management à dominante participative. La « fraternité » symbolise les liens entre les membres de l'association mais également envers les bénéficiaires de l'action associative. Enfin, « l'égalité » renvoie au fonctionnement démocratique de ces structures. Dans la prise de décision : un homme égal une voix. Ce système différencie ce statut de celui des entreprises [Huet et Simon, 2007] Quant à Vedelago et al. [2004], ils associent les valeurs des associations à la philanthropie, le désintéressement, la citoyenneté, et la responsabilité.

Ainsi, en adoptant ces outils les bénévoles font face à une contradiction entre « l'intérêt du projet » qui semble être à l'origine de leur engagement et « l'intérêt de l'organisation » synonyme d'adoption d'outils du monde professionnel [Vedelago et al., 2004]. Ces pratiques professionnelles à destination des bénévoles ont pour effet une diminution de l'implication des membres de ces structures et ont un impact sur les liens qui se nouent entre les individus [Laville et Sainsaulieu, 1997]. Les bénévoles les plus investis portent « une attention particulière pour contrer toute intrusion d'une logique économique qui viendrait pervertir le projet initial » [Combes et Ughetto, 2008, p.1]. Ainsi Valéau [2012] souligne le fait que plus les bénévoles sont militants, plus ils vont résister au changement proposé par les gestionnaires.

Comme le rappelle Chauvrière [2007], un excès d'adoption des pratiques de gestion engendre l'altération du mouvement associatif. C'est une des raisons pour lesquelles, avant même la mise en place d'outils de gestion, il semble intéressant de mener une réflexion sur les bénévoles, au niveau « de leurs attentes, de leur rapport à la mission de l'organisation et de la place de leur action dans la chaîne de valeur de l'association » [Avare et Eynaud, 2008 p.169]. Cette interrogation pourrait éviter l'émergence de conflits ou de départ des bénévoles puisque ces derniers sont bien « conscients que si leurs attentes sont déçues dans une structure, ils peuvent facilement en trouver une autre » [Halba, 2006, p.86].

II. CHOIX METHODOLOGIQUES

Nous présentons ci-après l'étude de cas exploratoire sur laquelle nous nous sommes appuyés dans le cadre de notre recherche. Nous présentons le terrain correspondant et nous décrivons les choix méthodologiques qui ont présidé à la récolte et à l'analyse des données. Ce faisant, nous décrivons la démarche suivie pour l'élaboration d'une typologie des positionnements des bénévoles dans la tension entre valeurs et outils décrites ci avant.

2.1 Etude de cas exploratoire et présentation du terrain

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'opinion des bénévoles au sujet des valeurs et de l'adoption des outils de management. Pour cela, nous avons mené une étude de cas à caractère exploratoire. Cette « stratégie d'accès au réel » [Gombault, 2005 p.32] permet de parvenir à « la compréhension d'une ou plusieurs situations de gestion dont l'objectif est la découverte des singularités dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle souhaite connaître » [Hlady-Rispal, 2002 p. 54].

Notre choix s'est porté sur les associations d'Artisans Du Monde. Cette association a été créée grâce à l'appel de l'Abbé Pierre en 1974 pour venir en aide au Bangladesh qui était dans une situation de guerre civile et de famine. Actuellement, ce réseau national comprend 170 associations Artisans du Monde regroupées en fédération avec 6400 bénévoles et 80 salariés¹. Ses missions sont : la vente des produits artisanaux et alimentaires d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine achetés à un prix juste pour permettre à ces producteurs de vivre dignement de leur travail. Les missions des bénévoles s'articulent autour de trois pôles : celui de la boutique où ils assurent des permanences pour en garantir le fonctionnement. Elle est ouverte du mardi au samedi. Ils vendent des produits alimentaires et artisanaux ce qui nécessite, en amont, une connaissance de leur origine. Ils conseillent les clients afin de les aiguiller et de répondre au mieux à leurs attentes. Ils sont également en mesure de leur expliquer le concept de commerce équitable et de répondre aux diverses questions. Parallèlement, les bénévoles ont un rôle de manutention, de merchandising et de réception des commandes. Au niveau militantisme, l'activité de plaidoyer fait partie des missions que s'est donnée Artisans Du Monde. Les campagnes sont choisies par la fédération et sont relayées par les associations locales. Pour répondre aux besoins de l'éducation au développement, les bénévoles accompagnent la salariée lors de ses interventions dans les écoles/ collèges/lycées/universités.

Au niveau local, l'association étudiée est constituée d'une équipe de 40 bénévoles, d'un bureau composé de 6 membres dont 3 coprésidentes et un Conseil d'Administration de 13 bénévoles. Cette structure a également deux salariées. Les raisons de la venue des bénévoles sont liées dans certains cas aux valeurs défendues par l'association : « c'est pour faire vivre dignement les êtres humains » [Adm n°1]. Artisans du Monde plaide pour la « défense des droits des travailleurs partout » [Adm n°11] " J'estime que nous avons un rôle à jouer pour justement construire une société plus juste" [Adm n°3]. Les bénévoles estiment que les personnes qui dirigent sont les bénévoles appartenant au « bureau, c'est aussi les gens qui sont le plus présents dans l'association. Mais, dans le quotidien, il faut prendre des initiatives, il faut réagir tout de suite. » [Adm n°3]. Les points forts de l'équipe sont liés à sa diversité, « ce qu'il y a de bien, c'est qu'il y a des gens de tous horizons, de toutes compétences et que finalement on arrive tous à faire quelque chose » [Adm n°1] et aux relations entre les

¹ Source : www.artisansdumonde.org

différents membres « on s'entend tous bien.. » [Adm n°2]. Ces points sont associés à un manque d'investissement chez certains bénévoles ce qui se traduit par un manque de « disponibilité en général. Parce que quand on organise des ventes extérieures, on a du mal à assumer. » [Adm n°4], et une absence aux réunions.

2.2 Récolte et traitement des données

Dans cette association, quatorze entretiens semi-directifs ont été réalisés. Cette technique permet de collecter « *des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » [Baumard et al., 2004, p.235]. La collecte des données est effectuée à travers la construction d'un guide d'entretien. Cette trame traduit, le questionnement issu de la problématique, en thèmes à aborder lors des entretiens [Alami et al., 2009].

Le guide d'entretien s'articule autour des thèmes présentés dans l'encadré ci-dessous.

- Le parcours du bénévolat : récit des pratiques du sondé en tant que bénévole, les types d'engagement, les motivations à faire partie d'une structure et la définition d'un bénévole.
- L'association étudiée : la genèse de la structure, les raisons de sa création, les objectifs, le projet et la stratégie pour mener à bien sa création
- L'organisation : qui fait quoi ? Leadership qui dirige ? Difficultés liées au management, caractéristiques du leader, fréquence des rassemblements
- Le sondé et son association : ancienneté dans la structure, les raisons de sa venue, son rôle perçu, ses activités dans l'association, son temps de présence, fréquence de son engagement, contribution/rétribution
- Le sondé et ses collègues : caractéristiques d'un bénévole et d'un bénévole fidèle, les différents profils de bénévoles au sein de la structure et les différents comportements, les points forts et faibles de l'équipe, les motivations des autres bénévoles à faire partie de l'association, l'existence potentielle de conflit, les pistes d'amélioration, ainsi que les raisons d'un départ.
- La GRH bénévole : la définition, les différences et les points communs entre les bénévoles et les salariés, l'avis sur une application éventuelle de la GRH dans une association, les outils RH : intérêts/limites, les méthodes de recrutement des bénévoles, la formation, l'évaluation du travail, reconnaissance du travail fourni, les possibilités d'évolution au sein de la structure et les conditions de mise en place d'une structure RH

Encadré 1. Guide d'entretien utilisé dans les entretiens semi-directifs

Ces entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits. L'échantillon des bénévoles interrogés est hétérogène au niveau de l'ancienneté dans l'association, de la profession et de l'âge afin d'obtenir une diversité de points de vue. Le tableau suivant présente ses caractéristiques, les numéros d'entretiens sont associés afin de faciliter la lecture des résultats.

Association	N° ind.	Genre	Rôle officiel	Age
Artisans du monde	1	Masc.	Membre du bureau, bénévole	58
	2	Fém.	Bénévole sans mandat	22
	3	Fém.	Membre du CA, bénévole	45
	4	Fém.	Secrétaire, bénévole	63
	5	Fém.	Trésorière, bénévole	56
	6	Fém.	Co-présidente, bénévole	63
	7	Fém.	Bénévole sans mandat	60
	8	Fém.	Bénévole sans mandat	63
	9	Fém.	Bénévole sans mandat	60
	10	Fém.	Bénévole sans mandat	38
	11	Fém.	Bénévole sans mandat	63
	12	Fém.	Co-présidente, bénévole	31
	13	Fém.	Chargée du plaidoyer, bénévole	55
	14	Fém.	Secrétaire, bénévole	47

Tableau n°1 : Caractéristiques de l'échantillon

Le traitement des données suit la démarche proposée par Bardin [2009] avec la pré analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats et interprétations. L'interprétation des données est conçue à partir des entretiens semi-directifs et ne se fonde sur aucune théorie préexistante [Jolibert et Jourdan, 2006].

Pour chaque entretien, en cohérence avec l'objet de la recherche (la tension entre valeurs et outils), deux classifications ont été faites. Une première porte sur les valeurs énoncées par les répondants. Elle a consisté à classer les verbatim faisant référence aux principes qui sous tendent l'action au quotidien en grandes catégories distinguées selon trois niveaux (du niveau macroscopique au niveau microscopique) et selon que les principes sous tendent le projet associatif, le fonctionnement de l'association, le comportement dans l'association. Une quatrième catégorie concerne les valeurs refusées. Une seconde classification a porté sur les verbatim à propos des outils. Là encore, différents niveaux sont apparus (d'un niveau macroscopique à un niveau microscopique): un premier niveau de verbatim concerne le lien entre les outils et les associations loi 1901 en général, un second niveau concerne le lien entre outils et l'association Artisans du Monde en particulier, un troisième niveau concerne l'activité de gestion des ressources humaines au sein de l'association. Une quatrième niveau, un peu à part, concerne enfin le substrat technique des outils.

III. RESULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des matériaux récoltés offre la possibilité de clarifier les contenus des valeurs et des outils.

3.1 Clarification du contenu des valeurs

A travers le croisement des questions relatives au parcours du bénévole, aux raisons de son engagement dans l'association et à l'association étudiée, quatre types de valeurs se distinguent. Un premier correspond à la mission que s'est donnée l'association à savoir la promotion du commerce équitable. Le deuxième met en évidence les dérives potentielles de ce projet comme le fait de devenir un instrument de charité. Le troisième est lié au comportement des bénévoles. Effectivement, l'importance des relations d'échanges est soulignée. Etre membre est considéré comme un engagement, ce qui implique le respect et l'application de certaines valeurs. Le dernier est associé au fonctionnement de la structure en mettant en évidence la démocratie dans les prises de décisions.

Le prochain tableau présente les quatre catégories de valeurs, avec les sous-catégories correspondantes. Dans un objectif d'illustration, nous proposons les verbatim associées.

Catégories	Sous catégories	Verbatim
Valeurs liées au projet associatif	Justice	"Tous les êtres naissent libres et égaux mais il y en a plus égaux que d'autres" [Adm °1]
	Dignité	[Le commerce équitable] "C'est pour faire vivre dignement les êtres humains" [Adm °1]
	Aider	"J'aime bien travailler à l'aide au développement international"[Adm °1] " l'aide au pays en difficulté doit arriver en premier" [Adm n°2]
	Ecologie	"Je suis ici pour l'écologie, pour la défense de l'environnement en général" [Adm n°4]
	Changer le monde	"Je vais essayer de changer un peu le monde [...] Et changer les mentalités, je pense que c'est un peu ça le but d'une association comme la nôtre et ça marche!" [Adm n°4]
	Solidarité	"J'y suis allée par solidarité" [Adm n°5]
	Egalité des peuples	"Donner du travail pour que les gens vivent correctement de leur travail et qu'ils soient à égalité avec nous" [Adm n°6]
	Equitable	[Valeurs de l'association] "L'aide au tiers monde de façon équitable" [Adm n°8]
	Défense des droits des travailleurs	[Raison de la venue dans l'association] "La défense des droits des travailleurs partout" [Adm n°11]
	Féministe	"J'ai trouvé qu'Artisans Du Monde est une association très féministe qu'elle paye de manière égal à travail égal les hommes et les femmes" [Adm n°11]
	Chrétien	[Raison de la venue dans l'association] "Je me suis aperçu que ce qu'on disait au CCFD, on le disait aussi à Artisans Du Monde" [Adm n°4]

	Construire	"Je mets des compétences à disposition, du temps pour participer à une construction d'une société plus humaine" [Adm n°3] " J'estime que nous avons un rôle à jouer pour justement construire une société plus juste" [Adm n°3]
Valeurs liées au fonctionnement de l'association	Démocratie	[Le fonctionnement] "c'est la démocratie" [Adm °1]
	Accueil	"C'est important d'accueillir les gens au magasin"[Adm n°3]
	Respect	"Il faut être respecté, écouté, accepté avec ses différences"[Adm n°3]
	Expression	" Ce qui est important c'est de permettre l'expression dans les réunions" [Adm n°3]
	Débattre	"On va définir les grandes options et on va débattre" [Adm °1]
Valeurs liées aux comportements des bénévoles	Engagement	Je trouve que d'aller à Artisans du Monde, c'est un engagement" [Adm n°5]
	Etre convaincu	"Convaincu de ce qu'il fait [le bénévole], du bien-fondé du commerce équitable" [Adm °1]
	Disponibilité	"Il va pouvoir répondre à des appels au secours" [Adm °1]
	Régularité	"Il fixe la régularité en fonction de sa vie personnelle" [Adm °1]
	Présence vivante	"il faut aussi que ça soit une présence vivante" [Adm n°3]
	Regard critique	"Avoir un regard critique sur ce qu'il se passe dans l'association pour apporter des nouvelles choses" [Adm n°3]
	Militer	[Un bénévole fidèle]" Celui qui va militer pour l'idée une fois à l'extérieur" [Adm °1]
	Présence	"J'apporte une présence quand je peux" [Adm n°2]
	Investissement	"C'est quelqu'un qui s'investit en dehors de sa permanence" [Adm n°2]
	Militantisme	"Pour moi, je ne fais pas du bénévolat mais je fais du militantisme" [Adm n°3]
	Liberté	"J'aime trop ma liberté pour me voir imposer des contraintes dans l'association" [Adm °1]
Valeurs refusées	Donner	"Donner c'est humilier celui qui reçoit" [Adm °1]
	Charité	"La charité, je me demande si c'est humain" [Adm °1] "Pour moi, la charité ce n'est pas bon [...] j'ai toujours trouvé qu'il y avait un côté pervers parce que les gens prennent l'habitude d'être aidés et ne font pas par eux eux-mêmes" [Adm n°6]

Tableau 2. Le contenu des valeurs de l'association exprimé par les bénévoles

A la lecture de ce tableau, deux niveaux d'analyse apparaissent : tout d'abord, celui que nous qualifions de « théorique » en lien avec les objectifs du projet associatif. Le deuxième se rapporte aux valeurs appliquées dans le concret, l'une tournée vers le comportement des bénévoles l'autre vers le fonctionnement de l'association.

La sous-section suivante se concentre sur la perception des outils de management.

3.2 Clarification du contenu de la perception des outils RH

Grâce aux questions portant sur l'organisation et sur la Gestion des Ressources Humaines, nous obtenons quatre types d'outils. Les deux premiers se concentrent sur le fonctionnement de l'association, l'un faisant écho au statut de la loi 1901, l'autre à Artisans Du Monde. Puis, les bénévoles expriment les outils liés aux composantes du management et aux substrats techniques.

Comme pour les valeurs, le prochain tableau synthétise les catégories, les sous-dimensions avec les verbatim.

Catégories	Sous catégories	Verbatim
Fonctionnement de l'association liée à la loi 1901	Assemblée Générale	"Il y a Assemblée Générale basique comme dans toutes les associations" [Adm n°3]
	Conseil d'administration	"Il y a un conseil d'administration qui doit avoir 13 membres dont les 3 présidentes." [Adm n°4] "Je pense que c'est le CA qui décide, prend les décisions et le bureau les met en œuvre" [Adm n°12]
	Présidente	"Il y a des présidentes qui dirigent et orientent" [Adm n°11]"
	Trésorière	« Bernadette s'occupe de la trésorerie » [Adm n°6]
	Secrétaire	"Je suis secrétaire de l'association. Donc je fais tous les comptes rendus des réunions, les démarches d'envoi de papier à la préfecture et autres après les assemblées générales" [Adm n°4]
	Règles	[L'association]"ce n'est pas les mêmes règles que dans l'entreprise » [Adm °1]" Il y a une direction [la fédération d'Artisans Du Monde] qui donne des règles et qui permet de donner du sens à tout le monde. "[Adm n°13]
	Statut	[Entre les bénévoles]"Je trouve ça intéressant c'est qu'on a le même statut"[Adm n°3] [A propos de l'introduction d'outils RH] "Ca peut faire peur ! Parce que c'est tout à fait étranger au statut du bénévole actuellement qui est très particulier." [Adm n°5]
	Bureau	"Les décisions sont prises en CA et en bureau" [Adm n°3]
Fonctionnement spécifique d'Artisans Du Monde	Organisation	" C'est l'organisation de base" [Adm n°2] [A propos des points faibles] "Peut être l'organisation générale de qui fait quoi, parfois tu as envie de faire un truc, mais comme quelqu'un peut le faire aussi, tu n'oses pas défaire ce qui a été fait." [Adm n°9]
	Réunions mensuelles	"Pour faire le lien, on fait chaque mois une réunion avec tous les bénévoles" [Adm n°6]
	Permanence	"Je tiens quelques permanences" [Adm n°2] "
	Comptabilité	"Au niveau de la comptabilité, il faut qu'on recrute quelqu'un tous les 2 ans" [Adm n°5]
	Chiffre d'affaires	"C'est difficile de faire bien marcher et de dégager un bon chiffre d'affaires"[Adm n°5]

	Equipe	"L'équipe actuelle, je ne sais pas combien on est actuellement, entre 30 et 45 bénévoles, parce que c'est à géométrie variable." [Adm n°6]
Outils liés aux composantes de la GRH	Formation	"Quand Danièle fait sa formation pour les nouveaux bénévoles, elle dit qu'elle voit tout de suite les potentiels" [Adm n°5]
	Evaluation	"Pourquoi pas une évaluation? Bon ça fait peur mais pourquoi pas trouver un outil qui soit accepté par tout le monde" [Adm n°3]
	Sélection	"Ca me ferait bizarre car dans une association comme Artisans Du Monde, on accepte toutes les bonnes volontés" [Adm n°2]
	Management	"Mais quand on parle de RH, on pense tout de suite à des gens qui sont salariés. Manager des bénévoles ne va pas être facile." [Adm n°1]
	Responsable	"Il faudrait un responsable ventes extérieurs parce que là on galère" [Adm n°6]
	Coordination	"Je dirai plus que c'est la salariée qui coordonne l'ensemble des bénévoles [Adm n°4]
	Responsabilité	"Je pense aux présidentes, c'est quasi professionnel ce qu'elles font en plus avec la responsabilité de la gestion du commerce" [Adm n°8]
	Compétences	"Essayer d'utiliser les compétences de chacun" [Adm n°8] "[Objectif de la venue dans l'association] "Essayer de mettre mes compétences que j'avais acquises au service des autres" [Adm n°6]
	Communication	"Il y a peut-être la communication qui pêche un petit peu entre les bénévoles" [Adm n°13]
Substrats techniques	Fiche de poste	"J'aurais moins de compte à rendre" [Adm °1] "La fiche de poste est trop figée" [Adm °1]
	Fiche de mission	"Je l'appellerai fiche de mission [...] il faut que ça reste convivial" [Adm n°3]
	Lettre de motivation	"J'avais eu une discussion avec Elise sur une éventuelle lettre de motivation et expliquer pourquoi on veut être bénévole" [Adm n°3]
	Contrat	"Un bénévole ne signe pas de contrat donc tu ne peux pas le gérer comme un salarié" [Adm n°12]
	Planning	"Ca serait bien d'avoir un planning disponible au magasin" [Adm n°3]
	Internet	[A propos de la communication] "on a un peu amélioré les choses avec Internet" [Adm n°6]
	Parrainage	" Je pense que le parrainage soit une bonne chose, qu'un nouveau bénévole soit parrainé par un ancien" [Adm n°12]
Cahier de liaisons	"Il faudrait lire le cahier de liaisons pour être au courant" [Adm n°8]	

Tableau 3. Le contenu des outils de l'association exprimé par les bénévoles

Cette clarification apporte un éclairage sur les niveaux des outils. Le premier est lié au fonctionnement des associations en général et en particulier d'artisans du Monde. Puis, les bénévoles font le lien avec les pratiques RH avec le management tactique des ressources allant du recrutement au licenciement. Puis, les substrats techniques apparaissent comme des outils concrets telle la fiche de poste ou encore celle de la charte du bénévole.

3.3 Discussion

L'objectif de cette dernière sous section est de proposer une classification des bénévoles établie en fonction de la perception des valeurs et des outils. Des pistes de recommandations managériales sont proposées par la suite en fonction des quatre profils. Le croisement des catégories de verbatim mises au jour concernant les valeurs et de celles concernant les outils fait apparaître deux grandes classes de personnes interrogées : celles qui manifestent une forte opposition aux outils de management et celles qui au contraire montrent un état réceptif. Au sein de ces deux classes, les catégories de verbatim font apparaître deux grands types de raisons soit d'opposition soit de réceptivité. Ce faisant, 4 grands idéaux types apparaissent, comme indiqué dans le tableau ci-dessous (à chacun des types, nous sommes en possibilité d'associer les personnes interrogées).

Positionnement par rapport aux outils de management	
Réfractaires	Réceptifs
[1] Incohérence avec les valeurs <i>(individus 6, 9 et 10)</i>	[3] Pro démocratie <i>(individus 3, 5 et 14)</i>
[2] Objection lié au statut du bénévole <i>(individus 1, 2, 4, 5 et 13)</i>	[4] Spécialistes des RH <i>(individus 11 et 12)</i>

Tableau 4. Représentation des familles des bénévoles

4.1 Hétérogénéité des positionnements des bénévoles

Grâce à la construction d'idéaux-types [Weber, 1992], deux grandes familles de bénévoles apparaissent : « les réfractaires » aux outils de management et au contraire les « réceptifs ». En fonction des arguments avancés par les bénévoles, à l'intérieur de chacune des catégories, deux spécificités se distinguent. Le tableau suivant récapitule ces différents profils.

La première catégorie rassemble les « réfractaires ». Elle ne forme pas une catégorie homogène. Les réfractaires sont en effet de deux types selon que leur objection vient d'une contradiction perçue par eux entre outils et valeurs (catégorie [1]) ou selon que cette objection se fonde sur les statuts de l'association et du bénévole (catégorie [2]).

[1] Incohérence avec les valeurs

Il s'agit des bénévoles qui rejettent les outils RH en raison d'un conflit potentiel avec la bonne marche et la philosophie du projet. Effectivement, adopter des outils comme la charte du bénévole offre la possibilité de sélectionner à l'entrée et de licencier aux bénévoles qui ne correspondraient pas. Or, dans l'association, on accepte toutes les bonnes volontés afin de défendre le projet. Ce profil correspond à celle décrite dans la littérature.

[2] Objection lié au statut du bénévole

Les bénévoles utilisent les spécificités de leur statut pour rejeter les outils RH. Pour eux, il est impossible d'imposer des contraintes aux bénévoles. « Je suis plus pour les contraintes auto acceptées. Je suis bénévole parce que j'ai envie, pas parce qu'on m'oblige à le faire » [adm n°1]. Ils refusent l'institutionnalisation puisque ce sont les événements qui les imposent. Les responsables associatifs ne peuvent pas forcer les bénévoles à faire quelque chose. Comme argument, ils mettent en évidence l'absence de rémunération « je pense que ce n'est pas possible de mettre en place des outils de gestion parce qu'il n'y a pas de salaire » [adm n°7]. Le fait qu'il n'existe pas de lien de subordination au sens juridique du terme se symbolise par la notion de liberté du bénévole « La fiche de poste est trop figée, je travaille en free lance, j'ai toujours fait ça! J'aime trop ma liberté » [adm n°1]. Ou encore, comme le souligne Adm n°13, « la difficulté c'est de ne pas trop formaliser, il faut laisser les gens prendre des initiatives, surtout dans le bénévolat parce que c'est un endroit de liberté. » L'idée de piège est associée aux outils dans le sens où « c'est difficile pour des bénévoles parce qu'à partir du moment où on leur dit, qu'il faut s'engager à faire telle ou telle chose, ça va être plus difficile qu'ils ne se sentent pas piégés » [adm n°4].

La catégorie des réceptifs forme également un ensemble hétérogène. Deux raisons d'acceptation des outils, radicalement différentes sont en effet mises en évidence : l'une est liée au fait que les outils de management sont fondamentalement porteurs de valeurs de démocratie (catégorie [3]) et l'autre est liée au fait que les outils sont porteurs d'efficacité et de performance (catégorie [4]).

[3] Pro démocratie

Ce sont des bénévoles qui présentent un intérêt fort pour les valeurs du monde associatif. Ils œuvrent pour la réussite du projet et considèrent que l'adoption des outils RH est une solution efficace pour le mener à bien. Effectivement, « un groupe de bénévoles ça se gère, avec ses spécificités, mais ça se gère comme une équipe de salariés. Tu as le droit d'avoir des exigences. » [Adm n°3]. Pour eux, les outils RH seraient « utiles pour les gens qui rentrent dans l'association, ou effectivement ils pourraient adhérer. » [adm n°3]. Une fois intégrés dans l'association, « c'est très utile pour recadrer ces contours flous et de mettre un cadre, qui peut rester très souple pour que chacun comprenne le rôle de l'autre et bien comprendre le sien » [adm n°5].

La dernière catégorie est constituée par les bénévoles qui prônent davantage les outils que les valeurs.

[4] Spécialistes des RH

Il s'agit de la catégorie formée par les individus 11 et 12. L'activité de l'association et la GRH sont connectées, la seconde au service de la première. Il est très intéressant de constater que « l'implication » est liée d'un côté à ce que l'association peut apporter comme le sentiment d'une utilité mais aussi par les outils RH. Ces derniers sont perçus comme potentiellement nécessaires et utiles.

Les outils RH sont liés à la performance dans la coordination de l'équipe « je pense qu'il faut gagner du temps. Parce que justement, on est tous bénévoles donc du temps on en a pas, on n'est pas là 6 heures par jour tous les jours. Et on est des gens très différents et on passe de façon plus ou moins régulière » [adm n°11]. Et également dans la réalisation des objectifs, « on est dans la qualité, on a des objectifs mais ce n'est pas des objectifs nous en tant que bénévoles ce sont des objectifs pour l'association » [Adm n°12].

Ces bénévoles montrent donc une certaine forme de prise de recul sur l'organisation au sein de laquelle ils se sont engagés et sur la façon d'y faire du management.

4.2 Une utilisation possible de la typologie des bénévoles

En préambule, rappelons que les éléments qui suivent ne visent pas à transformer les profils des bénévoles. L'objectif n'est pas que « le réfractaire » devienne un « réceptif ». Cela n'a réellement aucun sens lorsque l'on sait la possibilité d'un désengagement rapide des bénévoles et cela à faible coût pour eux. En fait, d'une certaine façon, les quatre types identifiés sont utiles à l'association. Il s'agit seulement de mieux les cerner et de proposer un suivi adapté. Les bénévoles demeurent libres d'accepter ou non une mission.

Nous empruntons ici de faire un emprunt aux techniques du marketing RH. L'idée est de partir des caractéristiques des bénévoles et d'établir une correspondance entre la typologie et les missions. Le marketing RH est considéré comme un ensemble de méthodes et de moyens mis à la disposition d'une organisation pour gérer les relations avec ses membres d'une manière qui soit profitable aux deux parties [Colle et Merle, 2007]. Le marketing RH commence par l'écoute des membres de l'organisation afin de comprendre leurs demandes et leurs besoins [Arnaud et al., 2008]. Plus spécifiquement, il est conçu comme « une nouvelle approche [...] qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués » [Liger, 2004, p.9]. La traduction du marketing RH dans les organisations est liée à la conception d'un mix-marketing RH [Panczuk et Point, 2008] dont les 4 dimensions sont les suivantes : la première dimension concerne « le produit » et se rapproche de la « mission » des bénévoles dans les associations. « Le prix » se caractérise par la « rétribution non-monétaire » qui encourage le bénévole à continuer son action. Le troisième élément du mix-marketing est la « communication ». Nous la considérons comme l'ensemble des outils à disposition des managers associatifs afin de se faire connaître, d'attirer et de fidéliser les bénévoles dont l'organisation a besoin. Il est préférable de concevoir une information adaptée, accessible et ciblée.

Le dernier paramètre est celui relatif à la « distribution ». Il s'agit de l'ensemble des dispositions permettant la diffusion de l'offre associative. Ce sont les actions, les processus et

les organisations favorisant la mise en contact du produit ou du service avec l'utilisateur final [Panczuk et Point, 2008]. Cette dimension est assurée par le siège des associations. Elle semble moins l'objet de cette communication. De ce fait, nous nous attachons à définir plus spécifiquement le produit, le prix et la communication.

Les tableaux suivants présentent pour les quatre profils, les missions détaillées ainsi que les deux autres dimensions du marketing RH correspondant à savoir le prix et la communication.

Incohérence avec les valeurs (Catégorie [1])	
Produit Mission des bénévoles	Ils sont porteurs des messages de valeurs qui fondent l'association. Comme leurs comportements sont structurés autour et par ces valeurs et qu'ils développent une forme de radicalité dans leur défense, ils sont de parfaits gardiens du temps et de l'idéologie. Leur contribution dans la fabrication des messages, dans le contenu de la stratégie de communication est potentiellement un réel atout pour l'association.
Prix Rétribution non monétaire	Un sentiment d'utilité lié à la défense de valeurs et à la participation à un projet
Communication	Proposer un coaching afin de leur montrer que les valeurs ne sont pas forcément incompatible avec les outils. Ces derniers peuvent permettre un meilleur développement de l'association. Il est important de leur faire prendre conscience que les outils de management ne sont pas des menaces.

Tableau 5. Le mix marketing « incohérence avec les valeurs »

Le deuxième mix-marketing concerne les bénévoles réfractaires aux outils parce qu'ils sont contraires aux statuts. Ces derniers auraient la possibilité de se voir proposer les missions suivantes :

Objection lié au statut du bénévole (Catégorie [2])	
Produit Mission des bénévoles	Ce sont eux les plus directement ancrés dans la gestion du travail au sens très opérationnel du terme. Ils sont particulièrement attentifs à la planification des activités en veillant à l'équilibre de ce qu'ils donnent à l'association. Il serait envisageable de proposer à ce profil une mission ponctuelle afin de planifier sa venue. Dans le cas d'Artisans Du Monde, on pourrait l'associer aux différentes tâches concernant la gestion du magasin [merchandising, réception des marchandises, etc.]
Prix Rétribution non monétaire	Valoriser son activité et son bien être à travers l'association.

Communication	Les responsables associatifs devraient, en le formant aux enjeux de l'association, lui faire prendre conscience de l'importance de son rôle.
----------------------	--

Tableau 6. Le mix marketing « objection lié au statut du bénévole »

Le mix-marketing des bénévoles à dominante « pro démocratie » se décrit comme suit :

Pro démocratie (Catégorie [3])	
Produit Mission des bénévoles	<p>Ils sont convaincus des nécessités d'un pilotage rigoureux et outillé. Ils sont donc potentiellement garants d'une veille double des projets et actions : sont-ils conformes aux valeurs que l'association défend et tentent de porter ? Sont-ils gérés de façon efficace [voire efficiente] ?</p> <p>Au regard de ses spécificités, nous pouvons confier à ce profil la responsabilité des bénévoles. Ainsi, il a pour mission de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordonner les actions existantes - Etre force de proposition - Porter la voix d'une personne qui fait une proposition et de la transmettre au niveau de l'équipe. - Gérer les plannings et convier les bénévoles en cas de besoin pour mener une action. - Piloter les réunions - Accueillir les nouveaux bénévoles - Défendre les valeurs à l'extérieur de l'association <p>Il est possible de leur proposer une fonction de responsable administratif comme par exemple être membre du CA ou du bureau. Il participe à la définition des lignes directrices et à la prise de décision.</p>
Prix Rétribution non monétaire	<p>Son ambition est de défendre un projet et de promouvoir les valeurs</p> <p>Contribuer au développement du commerce équitable en France et auprès des producteurs du sud</p>
Communication	<p>Le pro-démocrate est une ressource précieuse pour l'association. Il convient de l'associer aux prises de décisions et de le consulter au sujet des orientations de l'association. Il est envisageable d'aller vers un management participatif en célébrant ce qu'il offre à l'association [Alter, 2009].</p>

Tableau 7. Le mix marketing « pro démocratie »

Le dernier tableau examine le cas du « spécialiste RH ».

Le spécialiste RH (Catégorie [4])	
Produit Mission des bénévoles	<p>Les professionnels ne sont pas les bénévoles les plus pertinents dans l'élaboration des messages et de la communication. En revanche, ils sont les correspondants appropriés pour traiter les problématiques de performance et d'efficacité.</p> <p>Les spécialistes RH sont par ailleurs les interlocuteurs pertinents des membres salariés de l'association. Ils peuvent intervenir en cas d'éventuels conflits.</p>
Prix Rémunération non monétaire	Le sentiment d'utilité lié à la transmission des compétences qu'ils ont acquises dans un cadre professionnel.
Communication	Les encourager à poursuivre leur action en leur confiant des responsabilités et l'animation de certains événements. Ils sont en mesure de bénéficier d'une formation en management afin de gérer une équipe.

Tableau 8. Le mix marketing « spécialiste RH »

CONCLUSION

Les associations se professionnalisent et se dotent d'outils, de procédures et de dispositifs concourant à formaliser les activités et les façons de se coordonner. Une partie de la littérature sur le management des bénévoles tente de démontrer l'existence de contradictions entre d'une part les logiques liées à la professionnalisation des associations et d'autre part, les raisons qui fondent l'engagement des bénévoles dans les associations. L'objet de notre communication est l'étude de ces contradictions. L'étude exploratoire que nous avons conduite à partir d'entretiens dans une association humanitaire nous amène à établir une typologie des bénévoles qui laisse place à des formes d'engagement dans l'association variées. Si une partie de la typologie correspond effectivement à des participants qui considèrent comme incompatibles les valeurs au service desquelles ils se sont engagés et les outils et démarches de formalisation des activités et des processus de gestion des ressources humaines en particulier, ce n'est pas le cas de tous. Certains concilient valeurs et outils et d'autres trouvent même dans leur participation à l'association une forme de valorisation des compétences acquises dans un autre contexte, professionnel.

Les tâches de répartition des rôles et des fonctions dans les associations peuvent s'appuyer sur de telles typologies. Ces dernières aident potentiellement à soutenir une forme de management intégratif qui tient compte des raisons de l'engagement de chacun. Elles agissent

également sur la fidélisation des bénévoles dont on sait qu'elle est plus incertaine que dans d'autres formes d'organisation.

Notre recherche présente quelques limites, qui pour partie sont liées à son statut de recherche exploratoire. Nous ne pouvons prétendre à une généralisation des résultats. Il est difficile d'affirmer que le nombre d'entretiens réalisé permet de garantir la saturation théorique [Glaser et Strauss, 2010].

Ce travail comporte également des perspectives de recherche, à partir de l'étude exploratoire, nous pourrions créer une échelle de mesure de la perception des valeurs associatives et des outils. Puis, mettre au jour, des profils statistiques afin d'apporter un élément de confirmation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alami S., Desjeux D., Garabuau-Moussaoui. (2009), « *Les méthodes qualitatives* », Paris, P.U.F. Que sais-je ?
- Archambault E., Tchernonog V. (2012), « *Repères sur les associations en France* », CPCA.
- Avare P., Eynaud P. (2008), « L'autorégulation des associations faisant appel public aux dons. » in Hoarau C., Lavile J-L. *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, p.153-171.
- Bardin, L. (2009), « *L'analyse de contenu* », Puf (2ème Edition).
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (2004), « La collecte des données et la gestion de leurs sources » in R.A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 224-256.
- Bazin C., Mallet J. (2010), « Repères sur le bénévolat en France aujourd'hui », *Recherches et Solidarités*.
- Bazin C., Sue R., Thierry, D., Malet J. (2012), « La France bénévole », *Recherches et Solidarités*, 9^{ème} édition.
- Boncler J., Valéau P. (2010), « *Créer et manager une association* », Bruxelles, De Boeck.
- Busson-Villa F., Gallopel-Morvan K. (2012), « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 4 n° 54, p.168-190.
- Chanut-Guieu C. (2009), « La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, Vol.7, n°37, p.13-30.
- Chauvrière M. (2007), « *Trop de gestion tue le social* », Paris, La Découverte
- Davister C. (2007), « *La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale* », Collection Etudes Théoriques no ET0760 Liège, Septembre.

- Ferrand-Bechmann D. (1992), « *Bénévolat et solidarité* », Paris, Syros Alternatives.
- Glaser B., Strauss A. (2010), « *La découverte de la théorie ancrée Stratégie pour la recherche qualitative* », Individu et société Armand Colin.
- Gombault, A. (2005), « La méthode des cas », In Roussel P. et Wacheux F. Management des p.31-34.ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck,
- Haddad L. (2000), « Du marketing guerrier au marketing social : Un retour aux sources pour les associations de solidarité », *Décisions Marketing*, N° 20, p.67-74.
- Halba B. (2006), « *Gestion du bénévolat et du volontariat, Développer son projet et les ressources humaines bénévoles* », De Boeck.
- Hlady Rispal, M. (2002), « *La méthode des cas Application à la recherche en gestion* », De Boeck.
- Huet J-M., Simon A. (2007), « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, n°125, p.6-8.
- Jolibert A., Jourdan P. (2011), « *Marketing Research* », Dunod, Paris.
- Laville J.L., Sainsaulieu R. (1997), « *Sociologie de l'association* », Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J-L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91, p. 149-161.
- Lefevre S., et Ollitrault S. (2007), « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, n° 15, p. 97-110.
- Murat B. (2005), « Le bénévolat dans le secteur associatif » *Rapport du sénat Rapport d'information*, n° 16.
- Prouteau L. (2011), « *Bénévolat – Enquête sur la vie associative en France en 2010 : résultats préliminaires* », BVA – DRESS.
- Pujol L. (2009), « *Le management du bénévolat* », Vuilbert,.
- Tchernonog V. (2007), « Le paysage associatif français, Mesures et évolutions », *Juris Associations*, Dalloz.
- Thierry P., Perrin C. (2005), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ? », *Entreprises et histoire*, n° 39, p. 77-90.

Ughetto P., Combes M-C. (2010), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? » *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, p.1-20.

Valeau P. (2012), « L'émergence de la fonction RH dans les associations loi 1901 : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *23^{ème} Congrès de l'AGRH*, Nancy 12-14 septembre.

Vantilborg H-T., Bidee J., Pepermans R., Willems J., Huybrechts G., Jegers M. (2011), "A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, issue 4, vol.22, Springer p.639-657.

Vedelago F., Valéau P., Queinnec E. (2004), « *Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité: portée et signification pour le management* » in *Les organisations non gouvernementales et le management coord* Quéinnec E. et Igalens J., Vuilbert p.126-162.

Rokeach M. (1973), "*The nature of human values*", New-York, Free Press.

Zoukous E-A. (2008), « Quelle gouvernance pour les associations du tiers secteur ? Le cas des associations Loi 1901 », *Thèse de doctorat*, Université d'Orléans.

Weber M. (1992), « *Essais sur la théorie de la science* », Pocket.

Wilson J. (2000), "Volunteering", *Annual Review of sociology*, 26, p.215-240.