

Le management associatif : analyse des perceptions des acteurs à l'égard de l'usage des outils de gestion dans le contexte marocain

Associative management: analysis of stakeholders' perceptions regarding the use of management tools in the Moroccan context

AZIZ MY MHAMED

Enseignant chercheur

Higher School of Technology - Meknes - Morocco.

Moulay Ismail University - Meknes - Morocco.

Laboratoire de Recherche en Economies de Développement et de Gestion et en Société.

Date de soumission : 13/07/2025

Date d'acceptation : 17/08/2025

Pour citer cet article :

AZIZ. M (2025) « Le management associatif : analyse des perceptions des acteurs à l'égard de l'usage des outils de gestion dans le contexte marocain », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 3» pp : 239-269

Résumé

Le secteur associatif marocain est confronté à de nombreuses mutations depuis quelques années, c'est un secteur qui a de plus en plus tendance à se professionnaliser en adoptant des méthodes de management et à recourir aux outils de gestion spécifiques. À cet égard, les associations soucieuses de défendre des valeurs solidaires et de promouvoir une utilité sociale tout en assurant une performance économique doivent faire face à de nouveaux enjeux organisationnels.

Ce travail propose de mobiliser les approches du management organisationnel et de l'usage des outils de gestion pour analyser les perceptions des acteurs associatifs et institutionnels arguées par l'emploi des outils empruntés au secteur privé. À travers une étude exploratoire de cas multiple à caractère qualitatif menée auprès de cinq associations et en nous appuyant sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs associatifs (bénévoles, salariés) et institutionnels, nous mettons en évidence l'analyse de ces perceptions par le croisement des contenus des valeurs associatives et des outils de gestion.

Ainsi, cette recherche propose, selon les positionnements dégagés, une typologie de l'usage des outils de gestion mettant en évidence les différents registres d'interprétation mobilisés par les acteurs associatifs qui dépendent, à divers degrés, des registres qui concourent à la formation des représentations liées aux valeurs.

Mots clés : Management associatif, outils de gestion, valeurs, perceptions, étude de cas.

Abstract

The Moroccan non-profit sector has been facing many changes in recent years, it is a sector that is increasingly tending to professionalize itself by adopting management methods and using the specific management tools. In this regard, associations concerned with defending solidarity values and promoting social utility while ensuring economic performance must face new organizational challenges.

This work proposes to mobilize the approaches of organizational management and the use of management tools to analyze the perceptions of associative and institutional actors argued by the use of tools borrowed from the private sector. Through a qualitative exploratory multiple case study conducted with five associations and based on semi-structured interviews with the associative actors (volunteers, employees) and institutional, we highlight the analysis of these perceptions by crossing the contents of associative values and management tools.

Thus, this research proposes, according to the positions identified, a typology of the use of management tools highlighting the different registers of interpretation mobilized by the associative actors who depend on them, to varying degrees, registers that contribute to the formation of value representations.

Keywords : Associative management, values, management tools, perceptions, case study.

Introduction

Le secteur associatif constitue un des champs d'application a priori naturel de l'entrepreneuriat social (Valeau & Boncler, 2012). Au Maroc, il existe des milliers d'associations en activité. Il s'agit incontestablement d'un acteur de la vie économique et sociale important. Elles constituent un ensemble hétérogène par la diversité de leurs activités et leur taille. Elles partagent néanmoins une composition d'effectifs relativement homogène (bénévoles, salariés, volontaires...). Pour ces associations, dans la mesure où les ressources sont de moins en moins importantes et parce que la recherche de financements est plus difficile, elles doivent aujourd'hui, plus qu'avant, faire preuve de bonne gestion et de l'efficacité des actions menées au quotidien.

Le secteur associatif est aujourd'hui confronté à de nombreuses mutations. C'est un secteur qui a de plus en plus tendance à se professionnaliser et à réinventer ses méthodes de management. À cet égard, les associations soucieuses de défendre des valeurs solidaires et de promouvoir une utilité sociale tout en assurant une performance économique doivent faire face à de nouveaux enjeux organisationnels. La recherche de cet équilibre a justifié le recours à des outils de gestion empruntés du secteur privé.

Par rapport à cette mixtion, la littérature indique l'existence de tensions voire des contradictions entre ces logiques et les valeurs défendues par les bénévoles. Sous cette pression, les associations sont contraintes de prouver la qualité de leur gestion (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012) en se professionnalisant. Selon Ughetto et Combes (2010), ce processus de changement justifié par la recherche de l'efficacité et de la performance a créé chez certains bénévoles un conflit de valeurs conduisant à un recul de l'engagement des membres les plus investis. Au regard de la littérature, on en vient à se demander si l'outil est un moyen rationnel au service d'une fin, ou un moyen dont l'utilisation devient une fin en soi. Les associations sont particulièrement concernées par cette ambivalence, au travers notamment d'outils de gestion empruntés du secteur privé.

La présente recherche vise à explorer les perceptions des acteurs associatifs et institutionnels à l'égard de l'emploi des outils de gestion. L'objectif est d'apporter, à partir d'une analyse du discours et des propos des acteurs, des éléments catégoriels sur leur perception des outils et des valeurs associatives. Ainsi, notre problématique est formulée de la sorte : « *Comment les acteurs associatifs perçoivent-ils l'usage des outils de gestion, et quels impacts ces outils ont-ils sur les dynamiques organisationnelles et les valeurs du secteur associatif marocain ?* » Pour

cela, nous avons mené une étude exploratoire de cas multiples à caractère qualitatif sur cinq associations de la région de Drâa-Tafilalet.

Après avoir délimité le cadre conceptuel ainsi que les éléments de contexte qui objectivent l'intérêt de cette thématique, nous présenterons nos choix méthodologiques. À partir des résultats empiriques, nous essayerons de proposer une typologie des représentations des acteurs associatifs et institutionnels qui croisent valeurs et outils de gestion tels qu'ils sont utilisés dans les associations. Pour cela, nous empruntons à la fois la matrice développée par Martineau (2014) pour situer le positionnement des associations par rapport aux contenus des valeurs et outils, et les registres d'interprétation et d'appropriation dégagés à partir des propos des acteurs.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. Management associatif : contextualisation et spécificités

Dans le contexte marocain, le Dahir de 1958 définit l'association 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 ". La création des associations est motivée par le besoin de répondre à un besoin, réel ou supposé, non encore satisfait par l'État ou par le marché.

En dépit de la grande diversité des associations, elles constituent toutes un contexte organisationnel spécifique où des engagements collectifs de différents acteurs sont mobilisés. La façon d'appréhender leurs dynamiques internes aussi bien que leurs interactions avec l'environnement politique et économique, les ont souvent cantonnées dans un entre-deux : ni service public, ni entreprise [...] sans pour autant réussir à clarifier les spécificités associatives (Bucolo, et al., 2014). Les auteurs soulignent le lien très strict qui existe entre les valeurs portées par le collectif fondateur et les modalités organisationnelles. Ainsi, les actions et les schémas organisationnels d'une association, liés essentiellement à ses raisons d'agir, ont pour objectif la concrétisation des valeurs explicitées dans le projet collectif.

L'étude menée par (Bucolo, et al., 2014) sur les pratiques de management des associations a souligné certaines spécificités des modes de fonctionnement associatifs : le rôle avant tout politique des instances, l'adhésion à des valeurs et l'appartenance identitaire comme ressort central de l'agir associatif, la place centrale des outils de gestion dans ces organisations, et l'importance de réinscrire le potentiel démocratique des associations dans les pratiques.

En se référant à Huet et Simon (2007), il importe de s'interroger si le management d'une association est comparable à celui d'une entreprise. En effet, si des points communs existent, des différences demeurent et font qu'à taille équivalente le management associatif est plus complexe, mais aussi humainement plus riche, que le management dans une entreprise. Pour les auteurs, comprendre les ressorts du management associatif nécessite l'appréhension des spécificités des associations par rapport aux entreprises ainsi que leur système de valeur.

Ainsi, du fait que l'association peut avoir aussi une vocation économique, selon son activité, qui se traduit par la recherche d'efficacité, le profit peut être recherché à condition que ce ne soit pas dans un but de redistribution, mais d'engagement et d'investissement dans l'objet social. Puisqu'elles sont dans l'obligation de rendre des comptes au pouvoir public et aux financeurs, les associations surtout lorsqu'elles atteignent une certaine taille, doivent, de plus en plus, intégrer les modes d'organisation et de gestion des entreprises.

Selon Pépin (1997), dans une organisation à vocation sociale, il est facile de remarquer la cohabitation de l'entreprise et du mouvement. L'entreprise doit être gérée pour se développer et atteindre ses objectifs. Le mouvement est 'porteur de valeur sociétale'.

Dans le même sens, les associations se retrouvent dans cette cohabitation puisqu'elles recherchent l'efficacité économique tout en respectant les valeurs associatives. Ces valeurs sont de trois ordres complémentaires et contradictoires, en tout cas difficiles à agencer : la valeur économique, la valeur humaine et la valeur éthique. La difficulté est alors de les faire coïncider : une association se doit de préserver sa valeur éthique, qui généralement la fonde, tout en garantissant sa pérennité économique et en développant la dimension humaine qu'elle sous-tend.

Dans cet ordre d'idées, Enjolras (1996) relève la tendance de certaines associations à se rapprocher des modes de fonctionnement marchands ou publics. Pour Huet et al. (2017), il explique ce glissement de positionnement de l'association en fonction de l'importance donnée à telle ou telle valeur par rapport aux autres. Un peu loin dans le temps, Huet et Simon (2007) distinguent trois différences fondamentales expliquant les spécificités du management associatif :

- i. *La différence institutionnelle qui repose sur le principe démocratique comme étant l'une des valeurs fondamentales des associations ;*

- ii. La *différence commerciale* se base sur la particularité des membres qui sont à la fois "actionnaires, électeurs" et "clients" ;
- iii. La *différence hiérarchique* établie sur l'originalité du management associatif repose sur l'existence d'une double hiérarchie interne. La prise en considération de cette différence hiérarchique permet de comprendre la nature du management associatif : un bénévole peut être chargé de manager des salariés et d'autres bénévoles, voire délègue à un salarié le soin de manager lui-même des bénévoles. Le mixte bénévolat/salarié fait la force et souvent c'est le seul moyen d'assurer le modèle économique de la structure, mais également le cœur de la spécificité managériale associative.

1.2. L'usage des outils de gestion

Afin d'élucider ce concept d'outil de gestion, nous commençons tout d'abord par lister les multiples appellations ou expressions apparentées à ce concept (tableau n° 1) qui peuvent ne pas signifier la même chose. Ensuite, afin d'illustrer cette variété d'acceptations, le tableau n° 2 présente différentes définitions et relève les approches afférentes, puisées auprès de la littérature.

1.2.1. Outils de gestion : un concept à multiples désignations

Le tableau ci-dessous répertorie chronologiquement un ensemble de dénominations relatives au concept d'outils de gestion abordé par la littérature. Il apparaît clairement que le terme le plus utilisé en sciences de gestion est celui d'outil de gestion.

Tableau n° 1 : Appellations et expressions apparentées à l'outil de gestion

<i>Auteurs / Années</i>	<i>Dénominations</i>
<i>Berry (1983)</i>	<i>Instrumentation ou instrument de gestion</i>
<i>Hatchuel et Weil (1992)</i>	<i>Techniques managériales</i>
<i>Meyssonier (1993), David (1998), Drevetton (2002), De Vaujany (2005), Grimand (2006), Lorino (2007),</i>	<i>Outil de gestion</i>

<i>Colasse (1996), Gilbert (1998), Lorino (2002)</i>	<i>Instrumentation ou instrument de gestion</i>
<i>Moison (1997), Boussard & Maugeri (2003)</i>	<i>Dispositifs de gestion</i>

Source : *Elaboré par nos soins*

1.2.2. Quelques définitions : vue sur la littérature

Il n'existe pas de consensus sur la définition de l'outil de gestion. Bien que cette expression soit largement utilisée, voire consacrée par l'usage, il semble qu'elle n'ait jamais été clairement définie et qu'il ne soit pas encore parvenu à lui donner un sens universel. La littérature sur le sujet souligne d'ailleurs cette pluralité de sens et que cette notion recouvre souvent des réalités fort différentes, parfois même contradictoires.

Ce survol montre qu'il existe plusieurs façons de concevoir et de définir ce concept à travers son évolution dans le temps. Ainsi, il s'avère qu'il est difficile de cerner de façon précise ce que signifie exactement et quelles sont ses caractéristiques afférentes.

Mais tout d'abord, on expose succinctement les fondements des quatre approches dominantes des outils de gestion abordées dans la littérature.

Selon l'approche fonctionnelle, l'outil de gestion doit répondre aux différents besoins de l'organisation et des utilisateurs à travers ces fonctions qui reflètent sa raison d'être. Pour l'approche instrumentale, cette perspective instrumentale s'inscrit dans une logique rationaliste. Elle réduit les outils à leur dimension purement normative, prescriptive, instrumentale, où ils sont considérés comme le simple reflet de la réalité d'une organisation. Quant à l'approche contextuelle, le contexte dans lequel l'acteur agit a une influence sur l'outil. La contextualisation ajuste donc le processus de construction des outils de gestion aux caractéristiques de l'organisation concernée afin qu'il soit adopté par les acteurs de l'organisation. Pour la plupart des auteurs, l'approche structuraliste voit que l'outil n'est pas neutre, il véhicule alors des théories de l'action et de la pensée, précédemment conçues et incorporées dans celle-ci. Par conséquent, les outils de gestion ne sortent pas de nulle part, mais doivent être construits par accord préalable et mutuel entre le concepteur et l'utilisateur.

Le tableau, ci-dessous, expose des définitions pertinentes recensées pour l'outil de gestion. Il présente également les principales acceptions qui s'y rattachent, ses caractéristiques et les approches correspondantes.

Tableau n° 2 : Définitions et acceptions de l'outil de gestion

<i>Auteurs/sources</i>	<i>Définitions / Acceptions</i>	<i>Caractéristiques / Approches</i>
<i>Moison (1997)</i>	<i>"Tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de gestion", "L'instrument de gestion est avant tout une représentation formalisée de l'activité".</i>	<p><i>Toute formalisation de l'activité organisée.</i></p> <p><i>Un dispositif d'interactions mettant en mouvement les acteurs, coordonnant leurs efforts d'exploration et confrontant leurs schémas d'interprétation.</i></p> <p><i>Approche : Instrumentale</i></p>
<i>Gilbert (1998, 2006)</i>	<i>"Tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné".</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>la diversité de forme de l'instrument " conceptuel ou matériel",</i> - <i>la non-neutralité de l'instrument "propriétés structurantes",</i> - <i>L'interaction de l'instrument avec son contexte social et organisationnel qui lui donne sa fonction et son sens : "un contexte donné".</i> <p><i>L'intérêt des OG résulte de leurs fonctions qui confèrent leur utilité.</i></p> <p><i>Elles définissent la raison d'être, les attentes et les besoins pour lesquels les instruments ont été conçus.</i></p> <p><i>Approche : Fonctionnelle</i></p>
<i>De Vaujany (2006)</i>	<i>"Correspond à un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiés dans une logique fonctionnelle, et respectant un certain nombre de règles de gestion".</i>	<i>Quant à De Vaujany (2005), il inclut dans sa définition de l'outil de gestion l'aspect de la "logique fonctionnelle" pour traduire son caractère structurant.</i>

		Approche : Instrumentale
Lorino, (2007)	<i>L'outil de gestion est considéré comme le reflet d'une réalité qu'il représente, ainsi sa pertinence lui vient de sa fidélité ou de son exactitude dans la représentation et la reproduction de la réalité.</i>	<i>Une conception "représentationniste" des outils de gestion.</i>
Martineau (2008, 2009)	<i>L'adoption d'un outil de gestion relève de son utilité instrumentale, relative à la rationalité des individus dans la recherche d'efficacité. Cette utilité est la principale cause de son succès. Il considère les OG, par leur finalité selon trois fonctions (prescrites, non prescrites et symboliques)</i>	<i>Son adoption relève de son utilité instrumentale, relative à la rationalité des individus dans leur recherche d'efficacité.</i> Approche : Instrumentale, Fonctionnelle
Ghaffari et al. (2013)	<i>Nous entendons les outils de gestion au sens large : allant de techniques de rationalisation concrétisées dans des instruments physiques (des indicateurs ou des référentiels métiers) aux dispositifs plus immatériels (des formations ou des pratiques comme le bénévolat d'entreprise) qui s'apparentent à des catégories d'action</i>	Approche : Instrumentale

Source : Elaboré par nos soins

Par ces définitions multiples et variées, bien que cette liste soit loin d'être exhaustive, on peut noter que pour la plupart des auteurs, l'outil est interprété par les acteurs qui le mobilisent, l'acteur n'étant donc pas neutre envers l'outil et ne l'appliquant pas passivement. Quant au contexte dans lequel l'acteur agit, il a certainement une influence sur l'outil.

1.2.3. Les outils de gestion : recours et motivations

Selon Chiapello et Gilbert (2009), " la gestion est une pratique équipée par un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle". Si ces "outils", ou instruments de gestion, n'ont été le plus souvent considérés qu'au travers de leur dimension technique, comme des objets inertes, cela n'empêche nullement de leur conférer un autre statut. Au-delà de leurs fonctions explicites,

les instruments de gestion ont des effets politiques et structurels (Gilbert, 1998). Base matérielle de l'organisation formelle, ils en constituent aussi des analyseurs au sens de Hess (1975) (Lapassade & Loureau, 1971).

La compatibilité des outils de gestion "embarqués" dans les structures de l'économie sociale et solidaire avec les principes de celles-ci divise aussi bien la communauté des professionnels du secteur associatif que celle des chercheurs (Combes-Joret et Lethielleux (2017). Pour certains professionnels, le recours à des outils de gestion issus du monde de l'entreprise à but lucratif comporte le risque de perte de sens ; pour d'autres, cette évolution est nécessaire en vue de moderniser le secteur (Chessel & Nicourd, 2009). Les chercheurs de leur côté ne partagent pas les mêmes points de vue. Certains critiquent fortement le recours à des outils porteurs d'une logique libérale (Dacheux, 1998), d'autres réfléchissent à leurs conditions d'acclimatation au secteur associatif (Mayaux, 2009 & Pontier, 2012). Selon Bédé et al. (2012), dans les associations plus qu'ailleurs, la mise en place d'outils de gestion de la performance et leur appropriation par les acteurs (bénévoles comme salariés) passent par un processus complexe de légitimation.

Nafzaoui et El Kezazy (2023) soulignent que l'utilisation des outils de gestion se fait de manière particulière. Les managers peuvent évaluer leur performance en comparant leur travail aux résultats de ces outils de gestion. Comprendre comment gérer les entreprises sociales avec ces outils aide à améliorer la performance des organisations.

Ainsi, comme l'ont montré Combes-Joret et Lethielleux (2017) dans le contexte de leur étude, le recours à des outils de gestion de la performance ne pose pas simplement une question de légitimité (telle que définie par Suchman, 1995), mais bien une question d'identité organisationnelle. Étant donné que dans un contexte de mutations profondes, le recours à des outils de gestion comporte non seulement un risque de banalisation décrit par Hoarau et Laville (2008), mais représente aussi une menace identitaire pour les associations employeuses.

Les travaux pionniers des années 1980 (Girin, 1981 & Berry, 1983) ont été complétés par de nombreuses recherches. Celles-ci ont mis les outils de gestion, leurs utilisations et leurs effets sur les organisations et les acteurs au centre de leur problématique (Hatchuel, & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; David, 1996, 1998), Grimand (2006, 2012) et Chiapello et Gilbert (2013). A la suite de Ghaffari et al. (2013), les outils de gestion sont entendus au sens large : ils recouvrent à la fois des techniques de rationalisation concrétisées dans des instruments physiques

(indicateurs ou normes du métier) et des dispositifs plus immatériels (des formations ou des pratiques comme le bénévolat d'entreprise) qui s'apparentent à des catégories d'action.

Comme le soulignent Hatchuel et Weil (1992), les outils de gestion comportent trois dimensions : un substrat technique ou formel (la partie visible de l'outil représentée par des référentiels, des tableaux, des courbes), une philosophie gestionnaire et une vision idéale de l'organisation (des rôles et modes de fonctionnement). La mise en évidence de la philosophie gestionnaire sous-jacente est primordiale pour comprendre les tensions et réactions des acteurs à l'introduction d'outils de gestion. En effet, ces outils sont à même d'influencer les pratiques professionnelles et de véhiculer en plus un discours justificatif de nouvelles pratiques managériales (évaluation, reporting...) (Combes-Joret, & Lethielleux, 2017).

Au niveau de l'angle d'analyse et d'approche de l'usage des outils de gestion, Combes-Joret M. et Lethielleux L. (2017) avancent que la thèse défendue par Moisdon (1997, 2005) s'éloigne de l'approche critique des outils de gestion et propose de les examiner sous deux facettes complémentaires : comme des outils de conformation à des normes en vigueur, mais aussi comme des outils de connaissance et d'exploration du réel. Ces derniers outils tournés vers la connaissance ont un rôle premier d'analyseur de fonctionnement organisationnel, un second rôle d'accompagnement du changement ou de pilotage des mutations et un troisième rôle de découverte de nouveautés (nouveaux comportements, nouvelles activités).

Dans un même ordre d'idée, David (1998) propose d'analyser les outils de gestion selon deux dimensions : d'une part, les outils orientés vers les relations entre les acteurs de l'organisation (par exemple, les équipes projet ou les structures matricielles qui définissent la nature de la relation entre les acteurs) et, d'autre part, les outils orientés vers la connaissance (par exemple l'assurance qualité).

2. Outils de gestion et management associatif : une tension liée aux valeurs

L'importation des pratiques, modalités de gestion et outils de management en provenance du privé vers le tissu associatif peut engendrer plusieurs tensions liées aux valeurs associatives. Pour ce qui est des outils de gestion, Hatchuel et Weil (1992) affirment que ces emprunts posent question au sein des associations car un outil de gestion ne peut être réduit à la seule dimension technique, il comporte aussi une philosophie gestionnaire et une vision normative de ce que doit être le fonctionnement de l'organisation. A cet effet, des changements organisationnels dans les associations sont envisagés dans ce sens, c'est pour cela qu'ils ajoutent même que 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.

Ces changements poussent les associations soucieuses de pérenniser économiquement leurs projets à l'usage des outils de gestion, à se professionnaliser. Pour Chanut-Guieu (2009), 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. Cela n'est pas sans conséquences sur l'organisation et la gestion des bénévoles (Thiery, & Perrin, 2005) et sur les valeurs traditionnelles que les associations sont censées préserver (Ughetto, & Combes, 2010).

Pour Chanut-Guieu (2009), les bénévoles subissent des pressions qui 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). Ainsi, l'adoption des outils de gestion met les bénévoles devant une contradiction : préserver l'intérêt du projet pour lequel ils se sont initialement engagés ou celui de l'organisation qui passe par le recours aux outils de gestion appartenant au monde professionnel (Vedelago et al., 2004). 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). Valéau (2012) note que ce sont les bénévoles militants qui développent le plus des attitudes de résistance aux changements initiés par les gestionnaires. Par ailleurs Chauvrière (2007) souligne qu'un usage excessif des techniques de gestion est à même d'altérer le mouvement associatif.

Dans d'autres travaux, en questionnant le recours aux outils de gestion dans le champ de l'économie sociale et solidaire, les réactions soulevées chez les acteurs vont de la résistance à l'adoption (Combes-Joret, & Lethielleux, 2017). Là aussi, deux tendances s'affirment : les écrits dénonçant des dérives qualifiées de "managerialisme" (Hoarau & Laville, 2008) ou montrant des organisations résistant au développement d'outils de gestion (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009), et ceux révélant des entreprises de l'ESS pour qui la modernisation de la gestion favorise la créativité.

Aubouin et al. (2012) relèvent, quant à eux, deux grands motifs de résistance : la tendance à la managérialisation et l'essor des démarches de rationalisation. En effet, les démarches de

rationalisation des activités renforcent la diffusion d'une logique de marché et nécessitent l'acquisition de compétences, compétences difficiles à acquérir faute de budget suffisant. Dans le même sens, (Aubouin, 2010) s'accorde sur le fait que la mise en place d'outils de gestion s'inscrit bien dans un processus de lutte entre " la logique de l'outil (rationalisatrice, contrôleuse ou normative) et celle de l'organisation". Au-delà d'une question de légitimité de l'outil, c'est une question d'identité à laquelle sont confrontées les associations.

3. Les positionnements à l'égard de l'usage des outils de gestion

Selon Martineau (2014), en Sciences de gestion, la littérature contraste trois positionnements différents à l'égard de l'usage des outils de gestion.

Le premier positionnement, qui se veut rationnel, admet que les outils sont assimilés à des moyens au service des fins. Il décrit, de manière plutôt technique et normative, la relation logique et rationnelle qui s'établit entre les moyens et les fins.

Le deuxième met en évidence les aspects sociologiques et psychologiques liés à l'appropriation des outils. Ces aspects viennent perturber la relation supposée claire entre les outils et les fins qu'ils doivent servir. En effet, l'outil conçu préalablement pour une fin bien précise, finit par s'accommoder d'un ensemble sociotechnique et psychologique qui le rejettera, l'adaptera, le manipulera et le transgressera (Martineau, 2014).

Le troisième positionnement, moins clairement reconnu, décrit les outils par nature ambivalents, dans le sens où ils "attendent" de la part des utilisateurs des attitudes, croyances et des comportements potentiellement contradictoires, en tant que véhicules de structures sociales qui sont elles-mêmes ambivalentes (Merton, 1976). Cette ambivalence revêt des formes différentes selon les auteurs (Hatchuel, 2000).

Les positionnements et les propos de plusieurs auteurs sur l'usage des outils de gestion diffèrent sur de nombreux points, qui reconnaissent théoriquement une ambivalence intrinsèque à toute forme d'action instrumentée. Afin de rendre compte de cette ambivalence intrinsèque de l'usage de tout outil de gestion, Martineau (2014) met en évidence une proposition originale, sous forme de grille de lecture, qui réside dans le croisement de deux registres d'interprétation et d'appropriation des outils de gestion. Ainsi, deux axes se dégagent pour expliquer l'usage de ces outils (graphique p. 14) :

Le premier "axe rationnel" concerne l'utilité perçue de l'outil au regard de l'objet de production (l'output), ces aspects renvoient à l'efficacité technique et fonctionnelle de l'outil (utilité,

fonctionnalité et performance). Le deuxième "axe socio-psychologique" concerne l'utilité perçue de l'outil au regard de toutes autres relations (formelles ou informelles, collectives ou individuelles, psychiques ou psychologiques, matérielles ou symboliques, etc.) qui entourent l'appareil de production. Il ne s'agit pas seulement de ce que fait l'outil, mais de ce qu'il représente ou provoque chez les individus.

Selon Martineau, le croisement de ces deux axes, permet de révéler quatre cas typiques d'usage : le rejet de l'outil, l'usage est solide, l'usage est fragile intrinsèque et l'usage fragile extrinsèque.

Enfin, rappelons que même si l'usage est solide, ou le rejet bien ancré, il y a toujours tension car il y a, sur tel ou tel registre, des forces qui poussent dans un sens ou dans l'autre. L'usage n'est jamais figé, comme l'a montré Orlikowski (2000) à propos des TIC, car l'outil est continuellement réinterprété en fonction des situations d'usage (Lorino, 2002 ; Martineau, 2012). A la lumière de cette grille, nous essayerons d'analyser l'usage des outils de gestions dans le contexte associatif marocain.

4. Méthodologie et champ de recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer et analyser les perceptions des acteurs associatifs (bénévoles, salariés) et institutionnels (partenaires publics ou bailleurs de fonds) au sujet de l'adoption des outils de management au sein des associations au Maroc et des valeurs inhérentes à ce secteur. Nous faisons l'hypothèse méthodologique que cette tension peut être appréhendée en confrontant les différentes représentations des valeurs sur lesquelles discutent ces acteurs et celles qu'ils se font des outils de gestion auxquelles les associations recourent de plus en plus dans leur management au quotidien.

Pour cela, nous avons mené une étude exploratoire de cas multiples à caractère qualitatif. Cette étude a portée sur cinq associations de la région de Drâa-Tafilalet choisies sur la base de leur taille et de leur importance dans la région, en tenant compte de la variété de leurs activités. La multiplication des cas étudiés nous permet de comprendre les diverses situations de gestion et de découvrir en conséquence les singularités des processus mis en œuvre dans le contexte associatif.

Tableau n° 3 : Échantillon des associations (activités, composition et caractéristiques)

Associations/ institutionnels	Activités principales	Effectifs/catégories	Organes de fonctionnement	Caractéristiques de l'échantillon
Association 1	AGR agricoles et artisanales	17 bénévoles et 2 salariés	Président, Bureau, secrétariat	Président bénévole, membres de bureau bénévoles, bénévoles sans mandat, trésorier salarié, technicien salarié commercial
Association 2	Activités culturelles et sportives	9 bénévoles	Présidence, conseillers, bureau	- Président bénévole - Membres bénévoles
Association 3	Cultures et préservation du patrimoine local	35 bénévoles, 1 salarié à temps plein (TP) et 1 salarié à temps aménagé (TA)	Présidence, assemblée générale, conseil d'administration (CA), secrétariat	- Président bénévole - Membres du CA bénévoles - Bénévoles sans mandat - Membre du CA, bénévole - Secrétaire bénévole - Trésorière salarié à TA - Historien salarié à TP
Association 4	Développement local pour l'intégration socio- professionnelle des jeunes	21 bénévoles, 2 salariés à temps aménagé (TA)	Présidence, bureau, conseillers	- Membres de bureau bénévoles - Secrétaire bénévole - Trésorier et enseignante salariés à TA.

Association 5	Elevages des bovins, caprins et Apiculture	16 bénévoles, 1 salariée à temps plein	Présidence, trésorier, conseiller, bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Président bénévole - Membres bénévoles - Secrétaire bénévole - trésorière salariée -TP
---------------	--	--	---	---

Source : Elaboré par nos soins

Le processus de collecte des données s'est basé sur des entretiens semi-directifs (quatorze au total) en partant d'un guide d'entretien (cf. annexe n° 1) bien structuré par grands thèmes avec des questions ouvertes et adaptables selon les profils des enquêtés. Cette trame traduit le questionnement issu de la problématique en thèmes à aborder lors des entretiens (Alami et al., 2009). L'interprétation des données est conçue à partir des entretiens semi-directifs et ne se fonde sur aucune théorie préexistante (Jolibert, & Jourdan, 2006). Nous avons toutefois renforcé la validité de nos recherches en utilisant la triangulation des données par le biais de plusieurs cas de validité interne pour diversifier les contextes, et en mettant l'accent sur le transfert des résultats plutôt que sur leur généralisation pour une validité externe.

Ces entretiens visaient à comprendre les motivations à l'utilisation ou le rejet des outils de gestion par les acteurs associatifs (bénévoles et salariés) et les institutionnels. Dans notre échantillon de cas, ces outils concernent les outils informatiques, les logiciels de gestion (comptabilité, budget et cotisations) et les applications de gestion de la base de données (adhérents, bénévoles, bénéficiaires, administrateurs, salariés, donateurs et mécènes), ainsi que des outils liés à la démarche qualité.

Une grille d'analyse des entretiens a été préparée (cf. annexe n° 2). Elle vise à faciliter l'analyse thématique des entretiens menés avec les acteurs associatifs et institutionnels concernant l'usage des outils de gestion dans les associations. Elle permet de croiser les réponses par thématique, profil, et perception des outils. Ces thématiques s'articulent autour de deux aspects phares. Il s'agit de l'effectivité de l'usage (le pourquoi ?) et la manière de l'utiliser (le comment ?). L'analyse des données recueillies a consisté à vérifier les aspects rationnels des aspects socio-psychologiques de l'usage, conformément à la grille de lecture empruntée à Martineau (2014) dans laquelle, nous avons ensuite établi les représentations des positionnements des associations objet de notre recherche.

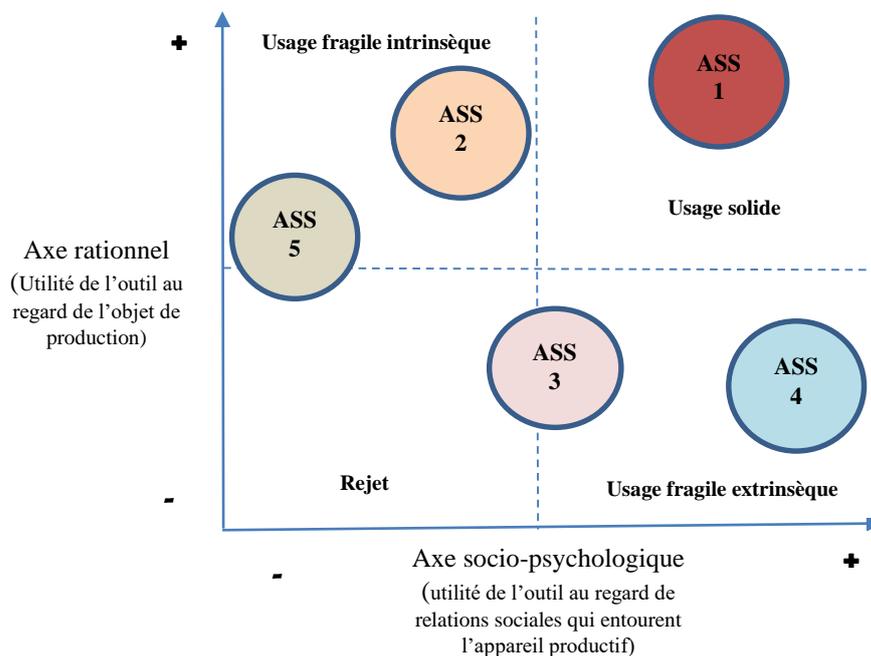
5. RESULTATS ET DISCUSSION

Pour chaque entretien, l'analyse des propos exprimés et recueillis par les acteurs associatifs et institutionnels offre la possibilité de clarifier le contenu des valeurs et le contenu des outils à travers le croisement des questions relatives au parcours des acteurs, aux raisons de leurs engagements et à l'association elle-même. Ensuite, en cohérence avec l'objet de la recherche, l'analyse des perceptions des acteurs à l'égard de l'usage des outils de gestion au sein des associations, avec le croisement de ces contenus, a permis une identification des positionnements contextuels des acteurs. Il met en lumière les représentations que les acteurs ont des valeurs de l'association dans laquelle ils s'engagent et des outils de management que celle-ci déploie au sein du contexte associatif marocain. Cependant, dans cette analyse, sont privilégiées deux familles de résultats mettant l'accent sur l'utilité de l'outil de gestion et sur le positionnement des acteurs par rapport à l'usage qu'ils font de celui-ci.

1^{ère} famille de résultats : l'utilité de l'outil de gestion que les associations permettent de dégager à travers l'emploi de celui-ci.

Nos premiers résultats concernant l'utilité de l'outil de gestion que les associations, objet de notre recherche, permettent de dégager à travers l'emploi de celui-ci. Pour cela, nous avons emprunté la grille de lecture de Martineau (2014), dans le but de positionner nos cinq associations dans cette grille, selon les situations de perceptions des acteurs associatifs et institutionnels de l'usage de ces outils.

Graphique n°1 : Positionnement des associations sur la grille de Martineau



Source : Adapté à la grille de Martineau

- **Le positionnement des associations par rapport à l'utilité de l'outil de gestion**

Pour l'association A1 dont l'activité principale est la création et le développement des AGR à caractères agricoles et artisanales, l'utilité perçue des outils de gestion est très importante, ainsi l'axe rationnel est considéré comme étant très favorable. En effet, l'aspect financier de son activité économique montre clairement sa détermination à améliorer l'efficacité de son processus de production afin d'augmenter sa rentabilité (dégager des bénéfices importants sur les ventes). Cet aspect en vient à renforcer l'aspect socio-psychologique du deuxième axe considéré lui aussi comme favorable, car d'après les perceptions de ses acteurs associatifs, l'utilité perçue des outils de gestion au regard de toutes autres relations (formelles ou informelles, collectives ou individuelles, psychiques ou psychologiques, matérielles ou symboliques, etc.) qui entourent l'appareil de production est aussi importante. Par conséquent, l'usage des outils de gestion par cette association est solide. Il est à remarquer que cette association compte deux salariés, l'un s'occupe de la comptabilité et l'autre supervise le processus de commercialisation et de prospection des marchés. Ce sont deux acteurs compétents et très actifs qui assurent un rôle stratégique dans le développement des activités et dans la croissance de l'association.

Le propos suivant de ces deux salariés justifie cette perception : " *Nous sommes conscients que la permanence de notre rémunération dépend en fait des résultats de notre effort. Il faut bien faire notre travail pour gagner en chiffre d'affaires et rentabiliser l'activité de notre structure afin d'assurer notre emploi* ".

"Nous sommes disposés à contribuer volontairement à la réalisation des bénéfiques, pourvu que cela ne soit pas au détriment des valeurs de notre structure".

Plus généralement, les associations dont les activités sont essentiellement génératrices de revenus doivent veiller à conserver un subtil dosage entre les aspects rationnels et les aspects socio-psychologiques.

Pour l'association A2, cette matrice de diagnostic d'usage utilisée décrit le délicat exercice du virage qu'a entrepris cette association en déclinant à demi-tour la vocation sociale pour se positionner beaucoup plus en haut sur l'axe rationnel. Ce positionnement consiste à aboutir à un usage solide.

A2 est une association sportive et culturelle. Ces activités ont connu une grande transformation dans le sens où il a été décidé lors d'une assemblée de rendre payables des prestations de services de certaines activités capables de générer du profit même symbolique (spectacles, tournois sportifs, location par heure d'un terrain de sport de mini-foot, réalisation de spectacles pour enfants des écoles privées) dont l'objectif est d'assurer en premier lieu la rémunération des artistes comédiens et animateurs et en deuxième lieu la pérennisation des activités de l'association.

Ainsi, à travers cette décision, sur la matrice de diagnostic, l'axe rationnel se retrouve à ce moment moyennement favorable puisque ce revirement est à ses débuts (utilité de l'outil sur le plan rationnel), par contre la position sur l'autre axe (Socio-psychologique) de l'utilité perçue se maintient en quelques sortes sans désavantage majeur du fait de la résistance du président-bénévole après avoir essayé de tous les moyens de défendre le projet collectif social pour lequel cette association a vu le jour.

Typiquement, c'est le cas d'implantation d'une pratique inhabituelle et étrange à la vocation essentielle de l'association et qui n'est pas soutenue par sa direction.

En somme, l'usage des outils de gestion trouve une utilité sur le plan rationnel, mais pas sur le plan socio-psychologique. Par conséquent, l'usage est considéré comme fragile intrinsèque pour

cette association. La motivation intrinsèque manifestée par les acteurs s'inscrit dans une action voulue, concertée et motivée par l'intérêt que l'individu porte à l'action, sans vouloir obtenir une récompense en contrepartie.

Propos du président-bénévole de A2 : *"J'ai mis les mains et les pieds lors de l'assemblée pour essayer d'éviter ce dérapage de la mission essentielle pour laquelle cette association a été fondée. "Une telle tâche n'est pas sans difficulté, d'autant plus que les conditions nécessaires à la continuité des activités de l'association n'étaient pas réunies, vu l'absence d'aides et de subventions publiques "*

A3 est, en fait, une confédération de trois associations qui s'intéressent collectivement à la conservation et à la promotion du patrimoine local de Tafilalet (culturel, réhabilitation des sites historiques, ksours...). Elle a introduit une démarche qualité imposée par les services extérieurs compétents afin de contrôler et évaluer les différentes actions et stratégies mises en place dans le cadre de la stratégie nationale de sauvegarde et de valorisation du patrimoine national. Cet outil permet, logiquement, de gagner en efficacité en améliorant l'output, toutefois une meilleure préparation était nécessaire. En effet, la mise en place a connu un démarrage difficile (lourdeur et dysfonctionnements), ce qui a compromis sa réussite.

Une synthèse des propos de plusieurs acteurs révèle que l'usage de cet outil précis ne trouve pas d'utilité sur le plan rationnel, et y voit davantage de dégradation sur le plan socio-psychologique. Ainsi, pour cette confédération, l'usage est considéré comme fragile extrinsèque, toutefois il marque un glissement apparent vers le rejet. En effet, l'outil est implémenté par obligation sans aucune concertation préalable avec les acteurs concernés. De plus, ces derniers y voient cette démarche qualité uniquement comme un label à obtenir à l'unique fin de légitimation.

La motivation extrinsèque observée, chez les acteurs, pour cet outil fragile, se réfère à une action voulue et conduite par l'intérêt de recherche d'un label de valorisation du patrimoine. Cette action provoquée par une circonstance extérieure est matérialisée par la pression obligatoire d'approbation et d'application de cet outil. Elle constitue une contrainte supplémentaire de conformation imposée, posant d'importants problèmes concrets de référencement et mettant en difficulté tous les acteurs.

Propos du président-bénévole de A3 : *"En fait, l'application et le pilotage de cette démarche nous dépassent en termes de compétences et de temps. C'est vrai que nous étions plus au moins accompagnés techniquement et financièrement, mais on ne voit pas clairement de résultats*

tangibles à générer pour le territoire et les acteurs, sauf peut-être un label qui valorisera immatériellement le patrimoine ".

Propos d'un bénévole de A3 : ce bénévole réplique sur le propos du président en disant que *"il n'y a pas de discussions profondes sur la démarche, elle nous a été imposée judicieusement sans avoir les moyens nécessaires et qu'on n'était pas convaincu du devenir de cette démarche qualité, étant donné qu'on ne sait rien d'elle. Cette nouveauté a suscité des attitudes de résistance au sein des structures"*

A4 est une association de développement rural et des oasis. Elle s'intéresse aussi d'une façon professionnelle à l'intégration socio-professionnelle de personnes, surtout en situation de handicap.

La lecture de la position sur la matrice montre clairement que l'association ne trouve pas d'utilité sur le plan de l'efficacité productive, mais y voit des avantages sur le plan socio-psychologique. En effet, selon les propos recueillis auprès des acteurs associatifs, nombreux sont ceux qui spontanément affirment que l'utilité d'ordre relationnelle (axe socio-psychologique) de cet outil est très importante puisqu'elle améliore considérablement la prise en charge des jeunes en cas de précarité. L'usage des outils est utilisé par les acteurs à des fins sociales d'entraide et de légitimation de la mission associative, dans l'intérêt de tous. La base sociale de cette association est très forte, elle constitue un moyen consistant permettant d'atteindre ces objectifs.

Les outils utilisés, bien que reconnus comme pertinents au regard des relations sociales qui entourent l'appareil productif de ces prestations sociales (la prise en charge des jeunes), sont aussi vus comme sans utilité sur l'axe rationnel. Ainsi, pour cette association, il s'agit d'un usage fragile extrinsèque.

Propos d'un responsable bénévole : *"On a pu embaucher deux jeunes handicapés ayant un diplôme de formation professionnelle à temps partiel [...], d'autres jeunes ont été accompagnés dans leur cursus scolaire via des formations d'appui et de soutien par des professeurs bénévoles." Des filles et femmes ont pu suivre une formation à proximité de leurs habitations dans le local de l'association sur divers métiers féminins (broderie, ...). Tous ceci pour faciliter leurs insertions socio-professionnelles "*

Pour l'association A5, l'usage des outils de gestion aurait donc montré deux tendances opposées : un usage fragile intrinsèque affaibli, sur les aspects procéduriers liés au fonctionnement de

l'association (assemblée générale, comptabilité, trésorerie, règles, statut, bureau) ; et un début de rejet sur les aspects transversaux liés aux projets collectifs et aux valeurs associatives qui sont considérés, selon cette déviation de la mission de l'association, comme plus difficiles à faire vivre étant donné que l'objet des activités a connu un revirement vers une vocation économique. A cet effet, comme le deuxième axe (socio-psychologique) étant défavorable, l'usage fragile intrinsèque de l'axe rationnel risque d'être rejeté puisque les outils commencent à perdre de leur utilité relationnelle.

Dans ce cas, il faudrait agir sur deux points principaux : améliorer la formation sur l'outil et la communication sur sa rentabilité (axe Rationnel); et encourager davantage les acteurs bénévoles à l'utiliser comme étant une reconnaissance future sur leur engagement de faire valoir le projet associatif d'une façon collective (axe socio-psychologique). Ces deux actions, à adapter en fonction des spécificités de chaque association, pourraient permettre de faire évoluer ces usages fragiles vers un usage solide.

Propos du vice président : *"Notre association est constituée majoritairement par les femmes de cinq Ksars limitrophes, les activités concernent l'élevage des bovins et caprins et de l'apiculture." Notre but est d'améliorer les revenus des familles défavorisées et de créer des emplois temporaires par la commercialisation de notre production. Mais des facteurs externes comme la pandémie du Covid-19 et la sécheresse qui a frappé d'une façon continue notre région ont compliqué les choses et on a vu notre cheptel diminuer, défavorisant ainsi la situation socio-économique déjà fragile des familles, et par conséquent la trame de la base sociale toute entière de notre association "*

2^{ème} famille de résultats : La catégorisation des positionnements des acteurs dégagés par rapport aux perceptions qu'ils font par l'utilisation des outils de gestion au sein de leurs associations.

Nos seconds résultats concernent l'identification des positionnements des acteurs dégagés par rapport aux perceptions qu'ils font par l'utilisation des outils de gestion au sein de leurs associations.

On distingue trois grandes catégories d'acteurs : celle qui manifeste une forte opposition aux outils de management (dissidents), celle qui, au contraire, montre un état réceptif (réceptifs) et une troisième montrant une position d'entre deux (réticents).

- ***Le positionnement des acteurs par rapport aux perceptions qu'ils font de l'usage des outils de gestion***

Pour les différentes catégories d'utilisateurs des outils de gestion recensées par la littérature, Boiral (2003) distingue trois aspects de l'usage de l'outil de gestion : les " *enthousiastes* ", les " *intégrateurs cérémoniels* ", et les " *dissidents* ". Ces trois points de vue s'avèrent essentiels à son implémentation et cohabitent ensemble chez un même utilisateur. La prise en compte conjointe de ces points de vue/attitudes permet de comprendre l'usage du dispositif dans ses différentes dimensions.

Cousineau et Damart (2014) distinguent deux grandes catégories de profils d'acteurs bénévoles : les " *réfractaires* " et les " *réceptifs* " aux outils de management. Cette distinction a mis en lumière un usage ambivalent favorisant une hétérogénéité des positionnements de ces acteurs.

Les résultats de notre recherche révèlent l'existence d'une hétérogénéité des positionnements des acteurs qui confirment le même positionnement adopté par Martineau (2014) pour les bénévoles.

➤ ***Positionnement des bénévoles :***

Au sein de cette catégorie de bénévoles, les quatre idéaux types de positionnements des acteurs sont vérifiés :

- ***Catégorie (1) : Dissidents***

1. L'usage des outils est incohérent avec le contenu des valeurs

Cette objection vient d'une contradiction perçue par les bénévoles entre outils et valeurs. En effet, l'introduction des outils empruntés du privé ne pose pas simplement une question de légitimité telle que définie par Suchman (1995), mais bien une question d'identité organisationnelle. Ainsi, ils représentent une menace identitaire pour l'association et ne sont jamais neutres au regard de la philosophie du projet social collectif. Ces outils porteraient des valeurs différentes, voire contraires au contenu des valeurs associatives. Cette contestation comporte aussi le risque de perte de sens de l'existence même de l'association en raison du conflit potentiel qui sera généré par l'instrumentation de sa gestion.

2. L'usage des outils est incohérent avec le statut des bénévoles

Cette objection se fonde particulièrement sur les spécificités des statuts du bénévole et de l'association. En effet, ces auteurs avancent des arguments, les plus probants, justifiant l'incohérence de l'usage des outils avec les statuts qu'on peut énumérer comme suit :

- *Respect de l'engagement des bénévoles ;*
- *Refus de l'institutionnalisation ;*
- *Pas d'obligation en absence de rémunération ;*
- *Absence du lien de subordination au sens juridique ;*
- *Liberté du bénévole (prendre des initiatives, endroit de liberté) ;*
- *Imposition des outils ou fortement suggéré ;*

Catégorie (2) : Réceptifs

1. *L'usage des outils est cohérent avec le contenu des valeurs associatives*

Les outils de gestion sont fondamentalement porteurs de valeurs associatives. En effet, ces outils portent certainement un intérêt fort pour les valeurs associatives et constituent un apport considérable pour consolider les liens relationnels, pour mener collectivement et efficacement le projet associatif dans un climat sain au sein de l'association.

2. *L'usage des outils est cohérent avec le principe d'efficacité et de performance*

Pour ces bénévoles, les outils de gestion sont porteurs d'efficacité et de performance. Ainsi, ils prônent, clairement, davantage les outils que les valeurs. Les activités de l'association et les outils de gestion sont connectés, les seconds sont au service des premiers.

Il n'y a en fait qu'une méconnaissance de l'intérêt des outils. Ils sont potentiellement nécessaires et utiles puisqu'ils affectent positivement l'efficacité du travail (automatisation des tâches, coordination, collaboration, gain du temps et d'argent...) et la performance en termes de rentabilité et réalisation des objectifs de l'association. De plus, l'appropriation progressive de ces outils constitue une grande opportunité, surtout au moment du développement des activités et de la croissance de l'association.

➤ *Positionnement des salariés : réceptifs*

Selon les propos avancés des salariés, ils maintiennent une position claire quant à l'usage des outils de gestion. La rentabilité est à présent une condition sine qua non de la survie et de la continuité de l'association au moment où les subventions diminuent de plus en plus. Comme le

souligne (Chessel, & Nicourd, 2009), l'usage des outils comporte certes un risque de perte de sens, mais, pour d'autres, c'est une évolution inévitable, gage de modernisation du secteur.

Ils justifient leur position par le fait qu'avec l'évolution technologique, les outils qu'ils utilisent permettent d'optimiser le travail (automatisation des tâches, gain de temps et d'argent, éviter les erreurs), en termes d'efficacité et de rentabilité, et d'assurer une meilleure communication entre les différents acteurs. Ils ajoutent aussi qu'ils sont indispensables pour une gestion rigoureuse des activités et une maîtrise du suivi de l'avancement des projets de l'association, compte tenu de son environnement, de ses objectifs et de ses contraintes.

Ce positionnement réceptif se justifie par le fait que les salariés exercent une fonction rémunérée fondée sur le lien de subordination, avec obligation de résultats. Ils ont le devoir de rendre compte aux administrateurs quant à l'utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs. La valeur économique doit être aussi importante que la valeur éthique, source initiale de motivation. Comme l'a constaté Vedelago et al. (2004), les salariés professionnels se distinguent des bénévoles par des traits spécifiques regroupant : la qualification (compétence, expérience et diplôme), la standardisation, l'objectif du service et la neutralité du travail. Par opposition, les bénévoles sont considérés comme des "amateurs", ce qui n'est pas compatible avec la rigueur managériale des entreprises (Laville, 2009).

Enfin, ce positionnement des salariés est rationnel. Il considère les outils comme moyens au service de fins.

➤ *Positionnement des institutionnels : Réticents*

Les institutionnels interrogés expriment une position "réticente", qualifiée "d'entre deux". D'un côté, ils veillent à ce que les valeurs fondamentales soient respectées, étant donné que ceci constitue un gage aux bonnes volontés des responsables institutionnels pour assurer la pérennisation de l'association afin de réussir la stratégie mise en place dans le cadre des programmes développement local et de coopération avec la société civile. De l'autre côté, les outils de gestion se situent à l'interface de la relation entre l'association et les financeurs. En effet, l'implémentation des outils de gestion au sein des associations permettra une gestion efficace capable de répondre aux défaillances des financements et aux obligations de rendre les comptes aux autorités publiques. Ceci marquera une rupture avec une gestion traditionnelle et donnera une vision future claire aux acteurs associatifs sur le développement des activités de leurs associations. Ceci, montre clairement que la dimension institutionnelle de l'implantation des outils de gestion dans les associations résulte des revendications de l'État et financeurs.

Propos d'un institutionnel résumant la position générale des autres interviewés : " Nous nous attacherons à assurer les conditions d'appropriation de ces outils par les associations en essayant de convaincre et à accompagner les acteurs associatifs par des formations ciblées, et également sur la façon dont ces outils permettent de préserver les valeurs sociales face aux contraintes exprimées par eux-mêmes suite à la montée de l'emploi de ces outils ".

De ce fait, ces acteurs s'interrogent sur la nature des outils à mettre en œuvre en vue de respecter les valeurs revendiquées, en l'occurrence un fonctionnement démocratique, une lucrativité limitée et l'atteinte d'un but social. Comme le soulignent Moisdon (2005), de Vaujany (2005) et Buisson (2006), l'appropriation de l'outil de gestion aussi bien que l'outil lui-même constituent deux enjeux majeurs pour les organisations.

En somme, ce positionnement institutionnel reconnaît une ambivalence intrinsèque à l'usage qu'il fallait prendre avec précaution afin de maintenir en équilibre les objectifs associatifs et institutionnels.

Conclusion

Cette étude exploratoire conduite à partir d'entretiens auprès des acteurs associatifs et institutionnels de cinq associations, nous a permis d'identifier des positionnements à l'égard de l'usage des outils de gestion dans le contexte associatif. Les acteurs bénévoles récalcitrants considèrent comme incompatibles le contenu des valeurs associatives auxquelles ils se sont engagés et l'emploi d'outils de gestion. Les acteurs bénévoles plutôt réceptifs sont soucieux de réconcilier valeurs et outils et considèrent leur participation à l'association comme une forme de valorisation des compétences. Ces positionnements coexistent simultanément et confirment ce qui est relevé dans la littérature.

Par contre, le positionnement rationnel des salariés montre clairement la réceptivité de l'usage des outils de gestion conformément à leur engagement et aux objectifs prédéfinis. Il considère les outils comme moyens au service de fins. Celui des institutionnels est qualifié d'entre deux. Il reconnaît une ambivalence intrinsèque à l'usage qui résulte des revendications de l'État et financeurs.

A travers ces typologies, l'utilité et la légitimité des outils de gestion ne sont pas remises en cause totalement par les bénévoles, les salariés et les institutionnels. En revanche, les modalités de sa mise en œuvre génèrent des tensions. Aussi, la confusion fin-moyens relevée n'est-elle en réalité qu'une des formes prises par l'usage. La présence d'une utilité rationnelle ne suffit pas



pour expliquer l'usage, et que la seule reconnaissance d'une utilité socio-psychologique ne suffit pas non plus.

A cet fin, les associations doivent être accompagnées dans la sensibilisation, la formation et l'appropriation progressive de ces outils. Par conséquent, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds ont un rôle clé à jouer en soutenant les capacités institutionnelles et en adaptant leurs exigences aux contextes locaux.

Notre recherche présente quelques limites liées au statut de recherche exploratoire. Il est difficile d'affirmer que le nombre d'entretiens réalisés permet de garantir la saturation théorique. On ne peut prétendre à une généralisation des résultats pour une validité externe mais on assure leur transfert par la validité interne. Toutefois, elle comporte également des perspectives de recherche. À partir de l'étude exploratoire, il est possible de créer une échelle de mesure de la perception des acteurs à l'égard des valeurs associatives et des outils.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Aggeri F. et Labatut J., (2010), "La gestion au prisme de ses instruments : Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion", *Finance Contrôle Stratégie*, 13, 5-37.
https://www.researchgate.net/publication/254405408_La_gestion_au_prisme_de_ses_instruments_Une_analyse_genealogique_des_approches_theoriques_fondees_sur_les_instruments_d_e_gestion
2. Aubouin N. et al., (2012), "Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création", *Management et Avenir*, n° 54, p. 191-214. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-191?lang=fr>
3. Bédé D. et al., (2012), "L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un institut d'administration des entreprises", *Management et Avenir*, 2012/4, n° 54, p. 83-106.
https://www.researchgate.net/publication/276016655_L'appropriation_d'un_outil_de_gestion_de_la_qualite_a_travers_le_prisme_de_la_legitimite_le_cas_d'un_Institut_d'Administration_des_Entreprises
4. Bucolo E. et al. (2014), "La gouvernance des associations en pratique", le mouvement associatif, ex. CPCA, Décembre 2014 https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf
5. Chauvière M. et al., (2009), "Débat : L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ?", *Entreprises et histoire* 3/2009 (n° 56), p. 131-144. <https://shs.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-3-page-131?lang=fr&ref=doi>
6. Combes-Joret M. et Lethielleux L., (2017), "Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? Le cas de la Croix-Rouge française", *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 344. DOI : <https://doi.org/10.7202/1039580ar>
7. Cousineau M. et Damart S., (2014), "Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française" https://www.researchgate.net/publication/320020573_Le_management_des_benevoles_contradiction_entre_les_valeurs_associatives_et_les_outils_Le_cas_d'une_association_humanitaire_francaise
8. David A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, sept-oct, 120, 44-59.
9. De Vaujany E, (2005), "De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion", Paris Dauphine University, 282p.
10. De Vaujany (2006), "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage", *Management & Avenir* Vol.3 (n° 9), p. 109-126. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-3-page-109?lang=fr>
11. Ghaffari S. et al., (2013), "Généalogies des outils de gestion." Introduction", *Travail et emploi* n° 133, p. 5-12. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5889>
12. Gilbert P. (1997), " Fonctions explicites et implicites des instruments de gestion des ressources humaines", *Psychologie du travail et des organisations*, 3, 1-2, 118-130.
13. Grimand, A. (2006). "L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?" Presses Universitaires de Saint-Étienne. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-237?lang=fr>
14. Grimand A., (2012), " L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences", *Management et Avenir*, n° 54, p. 237-257. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-237?lang=fr>
15. Hatchuel, A. (2000), "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in A. David. A. Hatchuel, R.
16. Huet J.M. et Simon A., (2007), "Légitimité et pouvoir dans les associations", *Expansion Management Review*, n° 125, Edition Epress Roularta, p. 118-129



17. Huet J.-M. et Roques S., (2017), "le management associatif" chapitre 1, in "L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management" Pearson, France, octobre 2017. https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100732020/extras/F0181_Chap1.pdf
18. Laville J.-L., Glémain P., 2009, "L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion", Desclée De Brouwer, Paris.
19. Lorino, P. (2002), "Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion", ESSEC, Documents de recherche, Juillet 2002.
20. Lorino P. (2007), "Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective", dans Martinet A.-C. (Dir.), "Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie", Vuibert, Paris, Coll. Fenêtre.
21. Martineau, R. (2008), "Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de la littérature", CERMAT - AIE de Tours. [https://www.academia.edu/25150444/Les outils de gestion lieu de rencontre entre th%C3%A9orie et pratique une revue de litt%C3%A9rature](https://www.academia.edu/25150444/Les_outils_de_gestion_lieu_de_rencontre_entre_th%C3%A9orie_et_pratique_une_revue_de_litt%C3%A9rature)
22. Martineau, R. (2009), "La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale", Thèse de doctorat, Université François - Rabelais de Tours, France. <https://www.academia.edu/96581245>
23. Martineau, R. (2012), "Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital", Management & Avenir, 2012/4, 54, 215-236. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-4-page-215?lang=fr>
24. Martineau R., (2014), " Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier" Revue Gestion et Management Public Vol. 2, n°4 Juin/Juillet 2014. <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2014-2-page-21.htm>
25. Moisdon, J.C. (1997), "Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve des organisations", Paris : éditions Seli Arslan.
26. Moisson J.C. (2005), "Comment on apprend des outils de gestion", in "Entre connaissance et organisation : l'activité collective", La Découverte, 2005.
27. Nafzaoui, M.A. et El Kezazy, H. (2023). Outils du contrôle de gestion et pilotage de la performance des administrations publiques : revue de littérature. Revue Française d'Economie et de Gestion.
28. 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. <https://doi.org/10.4000/socio-logos.2462>
29. Valeau et Boncler, (2012), "Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle" RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, n°3.

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

1. Présentation de l'interviewé

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et quel est votre rôle ou votre fonction dans l'association / l'institution ? ?
- Depuis quand êtes-vous impliqué dans cette association / institution ?
- Avez-vous une formation ou une expérience particulière en gestion associative ou en management ?

2. Compréhension et usage des outils de gestion

a) Usage concret (Aspects rationnels)

- Quels types d'outils de gestion utilisez-vous ou voyez-vous utilisés dans l'association ? (budgets, tableaux de bord, logiciels, plannings, rapports, indicateurs de performance...)
- Qui est à l'origine de leur mise en place ? (interne, exigence externe...)
- Qui les utilise concrètement ? (salariés, bénévoles, direction, partenaires...)
- À quoi servent-ils concrètement dans votre travail (fonctionnalité) ?
- Pensez-vous que l'outil permet de mieux piloter, évaluer ou planifier les activités ?
- À votre avis, les outils de gestion sont-ils nécessaires dans une association ? Pourquoi ?
- Ces outils vous semblent-ils efficaces ?

b) Perceptions et impacts (Aspects socio-psychologiques)

- Comment vous sentez-vous quand vous utilisez ces outils ? (autonome, contrôlé, valorisé, contraint)
- Selon vous, ces outils sont-ils en accord avec les valeurs de l'association ?
- Pensez-vous que tout le monde peut les utiliser facilement ? Y a-t-il des tensions ou exclusions liées à ces outils ?
- Comment percevez-vous l'usage de ces outils ? (utile, contraignant, complexe, professionnalisant, bureaucratique...)
- Les membres de l'association (bénévoles ou salariés) partagent-ils cette perception ?
- Les outils ont-ils modifié les pratiques internes ou les rapports entre les acteurs (hiérarchie, transparence, responsabilisation...)
- Ces outils vous semblent-ils porteurs de sens ou contraignants symboliquement ?

3. Relations avec les partenaires institutionnels (selon le profil de l'enquête)

Pour les acteurs associatifs :

- Ressentez-vous une pression extérieure pour utiliser certains outils (bailleurs, autorités...) ?
- Ces exigences sont-elles compatibles avec vos capacités et vos valeurs associatives ?

Pour les acteurs institutionnels :

- Quelles sont vos attentes en termes de gestion des associations que vous soutenez ?
- Comment évaluez-vous leur capacité de gestion ?
- Les outils de gestion sont-ils un critère de sélection ou de suivi pour vous ?
- Quels sont vos critères en termes de gestion associative ?

4. Effets perçus et conséquences

- Quels effets positifs concrets l'usage de ces outils a-t-il apporté (efficacité, transparence, pilotage...) ?
- Avez-vous constaté des effets négatifs (surcharge, perte de sens, stress, tensions, exclusion, perte d'autonomie) ?
- Ces outils ont-ils modifié les relations internes ou la légitimité de l'association ?
- Les outils ont-ils amélioré la performance de l'association ?

5. Freins, capacités et accompagnement

- Disposez-vous des compétences nécessaires pour utiliser ces outils ?
- Quels sont les principaux freins à leur adoption ou à leur bon usage ? (techniques, humains, culturels...)
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement, d'une formation ou d'un appui externe ? Quel type serait utile selon vous ?

- Que faudrait-il améliorer pour renforcer leur utilisation utile et pertinente ?

6. Recommandations

- Que recommanderiez-vous, aux pouvoirs publics ou aux associations, pour améliorer l'usage des outils de gestion dans les associations ?
- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur ce sujet ?

Annexe n° 2 : Exemple d'une grille d'analyse

Thème abordé	Catégorie d'acteur (salarié, bénévole ou institutionnel)	Extrait de réponse / Synthèse (phrase ou le résumé clé)	Aspects rationnels (les éléments liés à la fonctionnalité, utilité, efficacité)	Aspects socio-psychologiques (les perceptions liées au sens, aux émotions, aux valeurs, à l'identité)	Perception globale (la perception exprimée est positive, négative ou neutre)	Commentaires / Illustrations (exemples, contradictions, remarques)
Catégorie d'acteur						
Compréhension et usage des outils de gestion	Salarié	<i>Exemple :</i> « L'outil nous aide à mieux planifier les activités »	Utile, améliore la gestion, gain de temps...	Sentiment de contrainte, ou reconnaissance	Positive / Négative / Neutre	Exemple de situation ou citation précise
Relations avec les partenaires						
Effets perçus et conséquences						
Freins, capacités et accompagnement						
Recommandations						