



HAL
open science

Hybridation de la ressource humaine dans les associations : déterminants et effets.

Patricia Gontier, Christophe Dansac, Cécile Vachée

► To cite this version:

Patricia Gontier, Christophe Dansac, Cécile Vachée. Hybridation de la ressource humaine dans les associations : déterminants et effets. . Secteur non marchand, milieux associatifs, organismes communautaires : des mondes en recomposition, Centre METICES de l'Université Libre de Bruxelles, Oct 2014, Bruxelles, Belgique. hal-01532034

HAL Id: hal-01532034

<https://hal.science/hal-01532034>

Submitted on 2 Jun 2017

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

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

Colloque
**« Secteur non marchand, milieux associatifs, organismes communautaires :
des mondes en recomposition » ***

Atelier 2 : Marchandisation et politiques sociales

Hybridation de la ressource humaine dans les associations : déterminants et effets.

Patricia GONTIER : pgontier@univ-tlse2.fr

Christophe DANSAC

Cécile VACHÉE

Groupe Local de Recherche Pluridisciplinaire du Nord-Est Midi-Pyrénées (LRPMip), équipe Organisations Non Orientées vers le Profit et Gouvernance / IUT Toulouse 2 Figeac. France

De nombreuses données sur le poids de l'emploi associatif peuvent être mobilisées pour illustrer l'importance économique des associations en France. Ainsi 165 000 associations emploient 1.8 millions de personnes soit 8% de la totalité des emplois (Archambault et Tchernonog 2012). Aussi importants qu'ils puissent paraître, ces chiffres sous-estiment largement la réalité du poids du secteur non orienté vers le profit. Le travail salarié ne représente en effet qu'une partie du facteur de production travail mobilisé dans les associations. À l'image de la multiplicité des rôles que peuvent tenir les associations et autres organisations non orientées vers le profit dans nos sociétés, les caractéristiques des ressources humaines qui y sont impliquées sont multiples. Dans leurs motivations, leurs compétences, leurs statuts et leurs parcours ou encore leur rattachement (institutionnel et en termes de financement) les individus qui contribuent à ces organisations sont très différents. A côté des salariés associatifs il faut prendre en compte les 16 millions de bénévoles¹ qui représentaient en 2011 un million d'ETP (Tchernonog 2013) ou encore les 60 000 volontaires (depuis la création du SCV en 2010) ou les personnes de plus en plus nombreuses en mécénat de compétences (450 en 2011), sans oublier les multiples stagiaires ou salariés mis ponctuellement à disposition. La variable « travail associatif » correspond à la force de travail offerte par les ménages. Elle permet d'intégrer la diversité des formes prises par ces apports qui peuvent être plus ou moins contractualisés et formalisés, allant du contrat de travail de droit privé au bénévolat sans aucune indemnisation.

Le concept d'hybridation tel qu'il a été développé durant la dernière décennie² peut être utilement mobilisé pour analyser les effets de la coexistence des différents types d'apport de travail. Une telle forme d'hybridation des ressources humaines a notamment été étudiée dans

¹ La terminologie de « travail bénévole » met bien en avant l'ambivalence tant sémantique que pratique sur laquelle repose la participation bénévole à l'activité associative

² Selon Billis (2010) une organisation hybride possède les caractéristiques des trois secteurs classiques : le secteur public (les organisations de l'Etat), le monde des entreprises marchandes (le Marché) et le tiers secteur (les organisations non orientées vers le profit). L'hybridation des organisations est vue comme un résultat de la dévolution des compétences de l'Etat.

les parcs municipaux de la ville de New York (Simonet et Krinsky 2011). Ces travaux montrent que ce mélange des catégories de main-d'œuvre est lourd de conséquences pour certains, notamment en ce qui concerne la répartition des tâches, mais aussi la protection des travailleurs.

L'hybridité des ressources humaines est la conséquence des fonctionnements associatifs eux-mêmes et de la complexification des rapports à l'action dans les ONOP qui ont, par exemple, contribué à faire du développement du salariat associatif le corollaire de la professionnalisation du secteur. Mais cette hybridation va également rétroagir et jouer un rôle de renforcement de la complexité des structures et de facilitateur de l'accroissement du poids du secteur associatif.

Les espaces de décision et d'action de l'association peuvent alors être recomposés de manière formelle (Vachée, Dansac, et Gontier 2014). De nouvelles modalités d'échanges entre membres se mettent en place. De nouvelles configurations de la répartition des tâches et des pouvoirs naissent de la complexité de la gestion de cette ressource humaine plurielle. Ces configurations tendent également à rendre l'organisation plus diffuse, ses contours étant troublés par les multiples appartenances de ceux qui s'y impliquent. Sans prétendre à l'exhaustivité du recensement des causes et des conséquences de cette hybridation, cette communication tentera d'esquisser une caractérisation des dimensions d'hybridité et des problématiques qui en résultent au niveau de la gouvernance des associations et des dispositifs de renforcement mis en place au niveau global. Pour cela, elle s'appuiera sur la littérature et sur 15 entretiens semi-directifs de nature exploratoire menés auprès de salariés, de bénévoles et de volontaires, dans des associations de petite taille³ caractérisées par cette hybridation des ressources humaines. Elle tentera aussi de resituer ces phénomènes dans les tendances qui marquent le monde associatif et ses relations avec l'état et ses politiques.

Processus d'hybridation : professionnalisation et isomorphisme de gestion

Dans le paradigme économique classique, les organisations dont l'objectif est de « produire des biens et services pour les mettre à disposition sur un marché à un prix supérieur ou égal à leur coût de production » sont composées de ressources humaines intégrées dans le cadre d'un rapport contractuel soit de travail (contrat de travail dont découle la subordination) soit commercial (prestation de service). Les associations, elles, sont initialement constituées de personnes se regroupant volontairement pour poursuivre des objectifs communs ne nécessitant pas de compensation monétaire (salaire ou prestation) du fait de la primauté de la motivation intrinsèque⁴. Cette distinction originelle, certes manichéenne, est bousculée par les réalités observables actuellement dans le monde associatif. En effet, dans les associations, la ressource humaine peut prendre des formes multiples : bénévoles (de différentes natures), salariés plus ou moins permanents, intérimaires ou intermittents, éventuellement en contrat

³ Les travaux de notre équipe portent sur des structures associatives de petite taille (moins de 20 salariés), qui en France constituent la majorité des associations employeuses dont 78% possède moins de 10 salariés (Tchernonog et al., 2013)

⁴ Telle que la définissent les économistes, c'est-à-dire sans contrepartie matérielle.

d'insertion, personnels mis à disposition par des conventionnements divers y compris de mécénat de compétences, volontaires en service civique, stagiaires, ...

Le rôle croissant joué par les associations et leur professionnalisation souvent perçue comme contingente, a suscité des besoins plus importants et parfois plus spécifiques en ressources humaines qui ont conduit à élargir les modalités de recours à celle-ci. Les associations font appel à des salariés qui ont des compétences spécifiques au domaine d'activité (ex. les travailleurs sociaux) ou des compétences fonctionnelles génériques (ex. Gestion des Ressources Humaines, management, communication).

Contextualisation du poids relatif des motivations intrinsèque ou extrinsèque : hybridation des motivations à l'action

Dans un contexte macroéconomique marqué par le chômage, la pertinence des motivations en termes d'investissement des bénévoles s'accroît. Les actions de bénévolat visant l'acquisition des compétences permettent d'accroître l'employabilité. Encore faut-il que ces compétences soient reconnues par les entreprises. C'est un processus qui est en cours grâce aux nombreuses mesures prises pour permettre de renforcer le caractère dual de cette motivation au travail bénévole en lui donnant une dimension inter-temporelle : motivation intrinsèque immédiate (défendre des valeurs, trouver du sens à son action, faire le bien, don de soi, désintéressement, occuper son temps libre, ...) et motivation extrinsèque différée grâce à l'acquisition de compétences reconnues aussi bien au sein du secteur associatif que dans la sphère capitaliste (stratégie de signalement, mise en place d'un livret du bénévole, procédures de Validation d'Acquis de l'Expérience, ...).

Cette dimension d'hybridation reposant sur le mélange des motivations peut aussi être identifiée en s'intéressant aux emplois associatifs. Les salariés les acceptent alors que ceux-ci sont en moyenne moins rémunérés⁵. En effet, le travail salarié dans le secteur associatif est caractérisé par un certain nombre de spécificités qui convergent vers un niveau de salaire plus faible que dans les secteurs d'activité privé comme public. Dans la théorie économique le travail a un coût pour celui qui le fournit⁶. C'est la motivation extrinsèque de nature salariale qui constitue la cause première de l'acceptation de la renonciation au loisir. On peut bien sûr augmenter sa satisfaction au travail en la cumulant avec une motivation intrinsèque liée à l'intérêt qu'on y trouve. C'est ce que mettent en avant les entreprises qui font du mécénat de compétences pour accroître le degré de satisfaction de leurs salariés (dont doit découler une meilleure efficacité). Les revenus plus faibles du travail associatif sont acceptables dès lors qu'ils sont inversement liés au retour sur investissement attendu et reposent sur un engagement différent permettant de concilier activité et valeurs. Les salariés des associations sont d'ailleurs souvent considérés comme des militants professionnels (Cartellier 2010). Dans de nombreuses associations, ils effectuent, par exemple, plus d'heures de travail que celles

⁵ Bisault (2012) montre que les salaires du secteur associatif, une fois tous les facteurs explicatifs pris en compte (importance du secteur tertiaire, nombreuses dérogations au droit du travail comme avec le contrat d'engagement éducatif, utilisation massive du contrat à temps partiel, contrats de travail précaires, ...), restent inférieur, en moyenne de 8%, à ceux du secteur capitaliste privé

⁶ Puisqu'il suppose l'abandon d'une partie de son temps de loisirs du fait de l'arbitrage réalisé entre la valeur de celui-ci et celle retirée du salaire rémunérant le travail.

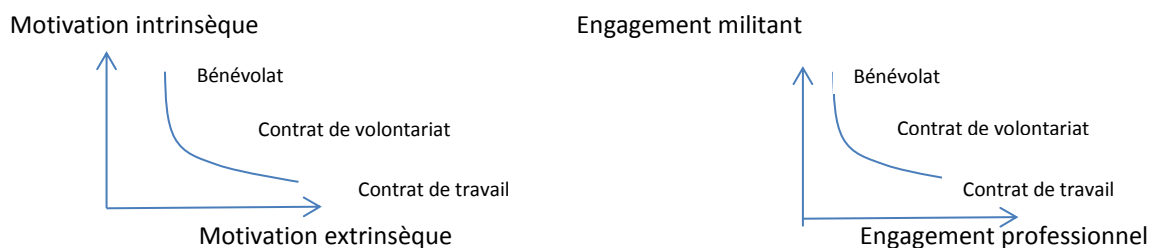
fixées par leur contrat à titre gracieux, au nom d'une adhésion au projet collectif. Ce travail supplémentaire est considéré comme la contrepartie logique d'un engagement militant (Chauveau, Demoustier, et Rousselière 2002).

Dans les deux cas il y a combinaison entre motivation intrinsèque et extrinsèque avec, en amont, un poids différent accordée à chacune en fonction des statuts et en aval une forte porosité des attributions, places et rôles dans les associations entre bénévoles et salariés.

Cette dimension d'hybridation des motivations peut être généralisée. Elle est ainsi au cœur du dispositif qui a conduit, au nom de la citoyenneté, à généraliser un nouveau statut de travailleur associatif, le volontaire bénéficiant d'un contrat de service civique. Ce dernier présente tous les attributs du sous-salariat (Simonet 2007) et relève du droit social et non du droit du travail. Il légitime une rémunération plus faible que celle des salariés (entre 573 et 680 euros) censée être « compensée » par une adhésion plus forte aux valeurs portées par la structure associative.

La dualité de statuts juridiques découlant du type de contrat de travail (CDI, emploi précaire) observée dans le secteur public comme dans les entreprises capitalistes privées est ainsi largement dépassée dans le secteur associatif. La ressource humaine mobilisée y est caractérisée i) par une pluralité de statuts plus ou moins institutionnalisés et plus ou moins précaires ne relevant plus du seul droit du travail : volontaire, bénévole, ... ii) et une forte imbrication entre ces différentes dimensions. Ainsi, on peut voir se côtoyer dans de mêmes activités opérationnelles des personnes liées à l'organisation par des 'contrats' très divers, du simple contrat moral à la charte du bénévole, du contrat de travail à durée indéterminée au contrat d'engagement temporaire.

Type de mise à disposition du travail associatif



La substituabilité entre les différents statuts est directement impactée par la situation sur le marché de l'emploi et les politiques menées envers des populations spécifiques comme les jeunes (dispositif du Service Civique Volontaire) ou les seniors (possibilité de combiner le mécénat de compétences avec les mesures concernant le Temps Partiel Sénior). L'accroissement des tensions sur le marché de l'emploi favorise l'acceptation des contrats de travail associatifs ou le passage par des dispositifs alternatifs tels que le volontariat. Alors que la réduction du chômage en favorisant le retour vers les emplois non associatifs mieux rémunérés accroît le besoin de compenser un travail peu valorisant par de l'engagement bénévole (Gontier et Dansac 2012).

Processus d'externalisation des apports en main-d'œuvre : hybridation des logiques sectorielles

En réponse aux besoins croissants en termes de main-d'œuvre de la part des associations, se sont développées depuis plusieurs années les agences de bénévolat qui jouent un rôle d'intermédiaire entre les offreurs de bénévolat et les associations demandeuses permettant à ces dernières d'externaliser leur recrutement de bénévoles. Ces organismes entérinent par leurs interventions l'accroissement des exigences en termes de formalisation (a minima nécessité d'une définition précise des besoins pour pouvoir déléguer un recrutement). Cette conception justifie alors un cadrage du travail du bénévole par des procédures inspirées du monde du travail (recrutement, sélection, formation, profil de poste, contrôle, ...). Cela conduit à une institutionnalisation de la pratique du travail non rémunéré sous forme de bénévolat et renforce les caractéristiques du « nouveau bénévolat » caractérisé par des efforts plus épisodiques, des motivations plus individuelles et un attachement plus faible à l'organisation (Prouteau et Wolff 2004; Cnaan et Handy 2005). Cela conduit également à rigidifier la place de chaque bénévole (formalisation croissante des structures et des procédures) tout en leur reconnaissant un rôle (une compétence) spécifique.

Cette externalisation du recrutement de la main-d'œuvre a également conduit à une plus forte imbrication entre les secteurs public, capitaliste marchand et associatif et les logiques qui les caractérisent favorisée par l'évolution des formes de financement public (diminution des subventions) et la volonté des entreprises capitalistes privées de communiquer sur le sens à donner à leur action.

Les pouvoirs publics ont permis, qu'aux côtés des bénévoles et des salariés, on trouve de plus en plus (l'objectif est d'atteindre à partir de 2017, 100 000 jeunes par an) des volontaires en Service Civique Volontaire (loi N°2010 241 du 10 mars 2010). Ce dispositif est porté par l'Agence du Service Civique qui gère les moyens financiers alloués au dispositif (149M d'euros en 2014 soit 65% du budget alloué à la Jeunesse et à la Vie Associative), détermine les quotas et les critères d'agrément régionaux, assure la promotion du dispositif et définit les formations que doivent recevoir les volontaires. Dans ce cadre, la mise à disposition et la gestion des contrats des volontaires auprès des petites associations est souvent assurée par les fédérations, mieux armées pour gérer les procédures d'agrément.

Enfin, les entreprises capitalistes privées ont développé un ensemble de pratiques, regroupées sous le terme de « *corporate volunteering* »: mécénat de compétence, bénévolat de compétences (investissement d'un salarié dans une association pendant son temps libre effectué grâce à l'aide financière de son entreprise). La défiscalisation du mécénat de compétences est régie par la loi du 1er août 2003 dite loi Aillagon. Les entreprises peuvent déduire 60% des salaires des collaborateurs missionnés, au prorata des heures de travail dévouées.

Ces dispositifs semblent particulièrement attractifs pour les associations en permettant la mise à disposition de compétences à moindre coût. Dans le cas d'un service civique l'indemnité complémentaire à celle versée par l'Etat et qui est due par l'association est de 106 € par mois.

La mise à disposition d'un mécène et quant à elle totalement gratuite pour l'association. Même au niveau matériel ces dispositifs peuvent ne générer aucun surcroît de travail administratif et minimiser la charge d'encadrement grâce à des accompagnements extérieurs.

La question qui se pose est double et concerne la manière dont ces personnes vont trouver leur place dans l'organisation tout en impactant (ou pas) sa structure.

Conséquences organisationnelles et macroéconomiques de l'hybridation des ressources humaines

Fondements de la légitimité et formalisation

Une association fonctionne de manière spécifique du point de vue de la répartition des tâches et de la gestion de la ressource humaine au sens large. La superposition des tâches, la faible formalisation dans les processus de prise de décision et la dilution des responsabilités caractérisent en général les associations de petite taille. Ainsi, même parmi les bénévoles constituant la première ressource de l'association, la distinction entre ceux qui administrent ces organisations et ceux qui participent à ce qu'elle produit (les deux se recouvrant parfois), n'est pas toujours clairement établie. L'hybridation de la ressource humaine pose alors des questions de légitimité et de rapports de force. Or, si les différents types de main-d'œuvre présents dans les associations ont en commun de constituer une offre de travail associatif, ils se distinguent les uns des autres par leurs caractéristiques propres qui constituent le fondement de leur légitimité. En l'absence de liens hiérarchiques formels, la légitimité perçue de chacun des membres de l'association, détermine de facto leur place et leur rôle dans l'organisation. Les entretiens réalisés ont permis d'identifier 5 principales dimensions de légitimité définies de manière transversale par rapport aux différents statuts de la nébuleuse institutionnelle constituée autour du salariat, du bénévolat, du volontariat et du mécénat.

1 – La régularité de la présence dans l'association permet de distinguer les « permanents » qui ont un rôle structurant pour l'organisation.

Dans cette association du secteur social, le « bureau » qui gère l'organisation et se réunit de manière hebdomadaire comprend les « permanents » de l'association que sont le président, le trésorier et le secrétaire mais aussi le stagiaire et le « mécène »⁷.

2 – L'ancienneté dans l'organisation permet une connaissance de son histoire et une maîtrise de son fonctionnement d'autant plus valorisable que les procédures ne sont pas codifiées et donc difficilement transmissibles.

Dans cette association culturelle, c'est un bénévole présent dans l'association depuis sa création qui continue dans les faits de coordonner les équipes de bénévoles opérationnels lors des manifestations alors qu'officiellement cette mission incombe au jeune recruté depuis quelques mois en contrat de service civique volontaire.

3 - Le degré de précarité de la présence dans l'association et le caractère plus ou moins prévisible de celui-ci justifie ou pas un investissement sur la personne pour la former et l'informer et donc légitimer son rôle dans l'organisation.

⁷ Terme qui est utilisé par les entreprises pour qualifier les personnels mis à disposition des associations dans le cadre du mécénat de compétences

Une présidente d'association du secteur social exprime cette difficulté en disant « Un contrat de service civique on y pense. On n'a pas les moyens matériels aujourd'hui pour l'accueillir mais on y travaille »

4 – Les conditions de leur arrivée dans l'association en termes de modalité de recrutement (recrutement interne ou externe ou arrivée spontanée) et de coût engendré pour la structure

Dans une association, un bénévole salarisé pour assurer des missions sans besoin de compétences spécifiques « n'a pas réussi à se rendre indispensable pour le financement de son poste » en contrat aidé. Quelques mois après son licenciement économique, l'association recrute en externe quelqu'un ayant des compétences spécifiques sur un contrat normal. Les légitimités perçues des deux permanents diffèrent totalement, comme leur place dans l'espace des décisions.

5 - Leur niveau d'autonomie qui va du statut d'expert à ceux incluant un besoin formel de formation.

Exemple : un nouveau bénévole a immédiatement été considéré comme une personne ressource dans une association culturelle du fait de ses compétences en électricité cruciales lors de l'organisation des manifestations.

Dans la logique de la différenciation faite entre salarisation et professionnalisation, Aballéa (2007, cité par Dussuet et Flahault 2010) est conduit à une distinction entre professionnel et profane reposant sur l'expertise (savoir spécifique et passage par un dispositif de formation), le prestige et la reconnaissance (dimension symbolique), la dimension culturelle autour de dispositifs de socialisation (groupes professionnels, syndicats, ...). Le faible niveau de formalisation des structures associatives conduit à une légitimité qui découle non pas de la place occupée formellement dans un organigramme souvent inexistant mais qui repose sur la mobilisation d'une ou plusieurs de ces 5 dimensions.

Dans cette association culturelle dans laquelle le directeur, désormais en contrat de travail à durée indéterminée, a fait partie des co-fondateurs de l'association dont il a été administrateur bénévole avant d'être recruté une première fois comme chargé de production, les 5 composantes de la légitimité sont incarnées par la même personne qui occupe la majorité de l'espace de décision.

L'intégration d'un nouveau statut sera plus ou moins facile et plus ou moins neutre en termes d'impact structurel selon respectivement le degré de légitimité du nouvel arrivant et celui de la main-d'œuvre pré-existante.

Dans un 2^{ème} temps l'impact sur l'organisation de l'arrivée d'une nouvelle catégorie de main-d'œuvre va générer un besoin de formalisation accrue. Ainsi le simple fait que des salariés soient recrutés va inciter à réfléchir à un profil de poste. Une telle démarche deviendra incontournable avec l'accroissement du nombre de contrats de travail et/ou le recours à des procédures de recrutement externe. Si l'association est aidée dans le financement du contrat de travail elle devra de plus « rendre des comptes » auprès des financeurs.

La grille d'analyse fournie par les configurations associatives

Le poids relatif de ces différentes sources de légitimité des ressources humaines engagées dans le travail associatif varie en fonction de la taille, de la nature des organisations, des secteurs d'activité ou, de manière plus analytique, en fonction des configurations associatives. Par exemple (au moins en France), le secteur médico-social est fortement règlementé, utilise assez peu de bénévoles exécutants et privilégie des bénévoles administrateurs spécialisés dans

le domaine d'action (collègues) et/ou localement influents (décideurs politiques). À l'inverse, le domaine socioéducatif révèle un mélange de bénévolat administratif militant et de bénévolat opérationnel, ceux-ci pouvant être offerts par des jeunes attirés par l'enseignement comme par des personnes retraitées de ce domaine. Il s'y ajoute de la ressource opérationnelle grâce à diverses formes de volontariat (Lebon et Simonet 2012). Dans les secteurs de la culture et des loisirs on trouve une configuration encore différente, où les bénévoles opérationnels sont souvent aussi bénéficiaires et les administrateurs peuvent venir d'horizons multiples. La technicité et l'expertise des salariés n'y sont d'ailleurs pas forcément attestées par des diplômes spécifiques. Toutefois, il semblerait que tous les secteurs ont en commun de recruter (quand la taille de l'organisation le justifie) des professionnels du management qui sont le plus souvent formés de manière générique. Dans certains secteurs, ils amènent une culture organisationnelle différente de celle des 'professionnels du champ', menant parfois à des conflits avec ces derniers.

Configurations associatives					
Configurations (Mintzberg)		Missionnaire	Autocratique	Professionnelle	Bureaucratique
Gouvernance (Eynaud et alii)		Militante	Resserrée	Professionalisée	Externalisée
Caractérisation		Association de défense des droits	Association personnalisée	Entreprise associative	Association sous-traitante
Bénévolat	dirigeant	Important et décisionnaire	En baisse = démotivation	Démotivation	Alibi (Non souhaité)
	exécutant	Important dans la réalisation des activités opérationnelles	Toujours forte	Démotivation	Ponctuelle
Salariat		Aucun	D'exécution	D'exécution et de direction	D'exécution et de direction
Structures de coordination		Informelle décentralisée	Informelle centralisée	Formalisée	Duale : Opérationnelle par les salariés techniciens et stratégiques par l'extérieur
CA	Composition	Ouvert à tous dont bénéficiaires et usagers	Peu de membres	Importance des personnalités extérieures pour leurs compétences	Place dominante donnée aux administrateurs nommés parmi les lus et les financeurs
	Fonctionnement	Débat et prise de décision	Entérine les décisions prises en amont	Collégial avec travail d'expertise	Informatif
	Rôle	Stratégique	Réglementaire	Contrôle	Direction
Finalités de l'organisation		Au service d'un projet	Personnalisation du projet initial	A la recherche de l'efficacité économique	Mise en conformité (agent de) délégation politique
Citations		« Je trouve normal de faire profiter de mes compétences »	« Je fais un peu tout dans l'association mais j'aimerais bien trouver de la relève pour pouvoir – lever le pied- »	« C'est une entreprise très professionnelle »	"On a en face de nous des gens qui ont de l'argent -les politiques- et qui disent vous aurez ça si vous faites ça"

Extrait de Dansac et al. (2013)

Selon le type de configuration initiale la source principale de légitimité diffère : connaissance et présence dans l'organisation en cas de gouvernance militante, expertise dans une gouvernance professionnalisée, ...

De même une nouvelle arrivée impactera la structure très différemment selon que la coordination y est déjà formalisée (la place de chacun est définie de manière claire) ou reste au niveau des relations interpersonnelles.

L'engagement : une affaire privée devenu une (bonne) affaire d'Etat

Aujourd'hui les frontières sont de plus en plus floues entre les différentes catégories d'activité (rémunérées ou pas). Le paradoxe du travail à la fois précaire et idéal permet d'institutionnaliser la pratique du travail associatif. La mutation structurelle en cours en favorisant l'inclusion des ONOP dans la sphère marchande en fait un élément de flexibilisation du marché de l'emploi. Les politiques menées permettent d'exercer une pression à la baisse sur le coût moyen du facteur de production travail grâce à une source de main-d'œuvre peu chère dont la démarche d'engagement légitime la moindre rémunération.

Pris isolément, au niveau individuel – microéconomique, le travail bénévole présente toutes les qualités qu'on lui prête habituellement. C'est la manifestation d'un engagement personnel, vertueux et socialisateur. Il en va différemment à une échelle macroéconomique. Le travail bénévole est alors une forme de travail gratuit directement concurrent avec le travail salarié représentant un coût moindre à la fois directement (salaires plus faibles voire nuls lorsqu'il s'agit de bénévolat) et indirectement (absence de coûts de protection sociale) (Krinsky et Simonet 2012). Le développement des ONOP institutionnalise une segmentation des activités en fonction de leur rentabilité et permet de compenser le processus de marginalisation d'une partie des réponses nécessaires à la satisfaction des besoins sociétaux (Valentinov 2011) résultant du libre jeu de la concurrence et de l'accroissement des exigences en termes de taux de rentabilité dans le secteur capitaliste privé. Il peut ainsi être analysé comme une réponse structurelle à l'accroissement des contraintes en termes de rentabilité auxquelles sont soumises l'ensemble des organisations et non comme une simple variable d'atténuation des effets de la conjoncture économique.

L'analyse des forces à l'œuvre dans le secteur associatif montre que nombre d'entre elles convergent vers un fonctionnement de ce secteur à moindre coût. Loin des discours « idéalistes » sur le tiers secteur dont le développement symboliserait l'émergence d'une 3^{ème} voie entre l'Etat et le marché, quelques auteurs (Hély 2009; Simonet 2010; Gontier et Dansac 2012) ont mis en évidence le rôle de soutien voire de renforcement du mode de régulation capitaliste financier qu'il est susceptible de jouer. Dans cette logique l'hybridation de la ressource humaine caractéristique de l'économie sociale et solidaire i) facilite la satisfaction à moindre coût d'un certain nombre de besoins humains non pris en charge par le secteur capitaliste du fait de leur faible rentabilité et/ou dont l'Etat cherche à se désengager dans le cadre d'une stratégie générale de réduction des dépenses publiques, ii) tout en permettant de contribuer à la recherche d'une plus grande efficacité au sein des associations.

Références bibliographiques :

- Archambault, Edith, et Viviane Tchernonog. 2012. « Repères sur les associations en France ». CPCA. <http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourd'hui.pdf>.
- Bisault, Laurent. 2012. « L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale ». *Insee Première*, n° 1390 (février). http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1390.
- Cartellier, J. 2010. « Valeurs démocratiques et gestion des ressources humaines au sein des organisations de l'économie sociale ».
- Chauveau, Marie-Françoise, Danièle Demoustier, et Damien Rousselière. 2002. *La structuration de la fonction employeur dans les associations, Rapport final*. Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie sociale.
- Cnaan, Ram A., et Femida Handy. 2005. « Towards Understanding Episodic Volunteering ». *Vrijwillige Inzet Onderzocht (Voluntary Effort Studied)* 2 (1): 29-35.
- Dansac, Christophe, Patricia Gontier, Cécile Vachée, Christelle Maisonneuve, Nasredine Goutas, et Anne Taillandier. 2013. *Gouvernance des Associations et Motivations des Bénévoles*. Rapport de recherche. Projet Gouvernance des Associations et Rapports de Pouvoir. Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.
- Dussuet, Annie, et Erika Flahault. 2010. « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? ». *Formation emploi*, n° 111: 35-50.
- Gontier, Patricia, et Christophe Dansac. 2012. « Effets du développement des ONOP sur le marché des facteurs de production ». In *Political economy and the outlook for capitalism*. Paris, France. <http://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00969213>.
- Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses universitaires de France.
- Krinsky, John, et Maud Simonet. 2012. « La servitude et le volontaire : les usages politiques du travail invisible dans les parcs de la ville de New York ». *Sociétés contemporaines* 87 (3). doi:10.3917/soco.087.0049.
- Lebon, Francis, et Maud Simonet. 2012. « Le travail en "colos" - Le salariat en vacance ? ». *Les notes de l'IES*, n° 26 (avril).
- Prouteau, Lionel, et Francois-Charles Wolff. 2004. « Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation ». *Economie et statistique*, n° 373: 33-56.
- Simonet, Maud. 2007. « Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif ». *Connaissance de l'Emploi*, n° 45.
- . 2010. *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit?*. Paris: La Dispute.
- Simonet, Maud, et John Krinsky. 2011. « Qui nettoie le parc ? Statuts de travailleurs et régimes de mobilisation dans l'entretien des jardins municipaux à New York ». In *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir, Tome 2*, édité par L. Jacquot et alii, 95-107. Presses Universitaires de Nancy.
- Tchernonog, Viviane, éd. 2013. *Le paysage associatif français mesures et évolutions*. Paris; Lyon: Dalloz ; Juris éditions.
- Vachée, Cécile, Christophe Dansac, et Patricia Gontier. 2014. « Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ? ». In *Les marges du travail et de l'emploi : formes, enjeux, processus*. Lille, France.
- Valentinov, Vladislav. 2011. « Toward a Critical Systems Perspective on the Nonprofit Sector ». *Systemic Practice and Action Research* 25 (4): 355-64. doi:10.1007/s11213-011-9224-6.