

Associations et entreprises : du désengagement aux nouvelles formes d'engagement, quels apports mutuels pour la gestion de projet ?

Valentine Japiot, Lou Adler et Lucas Gigli

Étudiants au Master PIC (promotion 2022-2023)

La France a perdu 2 millions de bénévoles entre 2019 et 2022, et parallèlement, 96% des salariés en entreprise se sentent exposés au risque de burn-out. Tant le milieu associatif que l'entreprise se retrouvent aujourd'hui face à une nécessité commune de renouveler leurs moteurs d'engagement. Traditionnellement, on associe la réussite du projet associatif au sens, aux valeurs partagées par une équipe souvent majoritairement bénévole. Le projet en entreprise, quant à lui, est porté par des facteurs multiples : gouvernance claire, allocation de ressources humaines et financières, pilotage méthodique de la performance... Or l'enchevêtrement de projets dont le sens n'est plus nécessairement partagé attaque l'engagement des équipes, et invite à revoir les pratiques de projet en entreprise. Les associations doivent également s'adapter aux aspirations de bénévoles, préférant de plus en plus des modes d'action ponctuels à des engagements sur la longueur au sein d'équipes projet formalisées. Dès lors, quels apprentissages réciproques l'entreprise et le monde associatif peuvent-ils tirer des pratiques de gestion de projet de chacun, afin de répondre aux défis qu'ils rencontrent ?

Crise et mutation de l'engagement associatif : le Covid, source de démobilisation ou élément déclencheur d'un renouveau des formes d'engagement ?

Selon Hubert Pénicaud, référent national pour la vie associative de France Bénévolat, entre 2019 et 2022 la France connaît une perte de 2 millions de bénévoles.¹ Pour Recherches et Solidarités, la Covid est citée comme raison principale du départ des bénévoles dans les associations pour 1/4 des interrogés tandis que la déception vis-à-vis de l'association dans laquelle les bénévoles évoluent est citée comme argument principal dans 1/3 des cas.

¹ Ces chiffres sont toutefois à appréhender avec prudence puisque la mesure du bénévolat est sujette à plusieurs difficultés, telles que la diversité des approches (ex : associative, informelle, familiale) ou encore la variabilité des engagements (ex : quelques heures par jour, mois ou année).

Il est encore un peu tôt pour déterminer si cette baisse d'engagement en 2022 est contextuelle ou si elle est amenée à perdurer. Mais de nombreux spécialistes s'accordent à dire que le terme « désengagement » souvent employé pour caractériser la situation actuelle du bénévolat en France n'est pas approprié.

Premièrement, l'engagement chez les moins de 35 ans a fortement augmenté. Deuxièmement, le nombre d'associations est en constante augmentation. Ainsi, la perte de bénévoles comptabilisée s'explique en réalité par une nouvelle forme d'engagement des jeunes générations. Fabienne Sintès (France Inter) explique : « *Les Français font plus facilement du bénévolat direct et ponctuel pour accueillir des réfugiés d'Afghanistan ou d'Ukraine, distribuer quelques repas aux Restos du cœur... Mais l'engagement associatif sur la longueur, celui qui nécessite du temps pour aller en réunion, pour se former, pour donner des heures, ça les gens en veulent moins* ».

Si l'association permet une forte liberté dans l'expression des valeurs partagées par ses bénévoles, l'engagement plus éparpillé de ces derniers met à mal la gestion de projets de taille significative. Cette situation s'explique autant par le manque de ressources humaines qu'une organisation et une gouvernance passée de mode... d'où la nécessité pour les structures associatives d'évoluer.

En entreprise, une crise de sens qui s'accélère post-Covid et des emprunts croissants au modèle associatif

Le rapport des salariés à leur travail et à leur employeur a été profondément modifié par la Covid, comme le soulignent les résultats en 2022 de l'étude annuelle « Global Talent Trends » menée par Mercer, acteur majeur du conseil en ressources humaines. Une première tendance inquiétante est la forte hausse du risque de burn-out : 96% des salariés se sentent exposés au risque de burn-out, contre 63% en 2020 (Mercer, 2022). 66% des collaborateurs se sentent motivés ou épanouis, soit le niveau le plus bas sur 7 ans, et l'épuisement des collaborateurs est cité comme l'obstacle majeur à la réalisation des plans de transformation prévus par les entreprises. Les leviers d'engagement des collaborateurs doivent donc être réinventés. Le modèle de fonctionnement par projet s'est largement démocratisé dans les entreprises, et les projets occupent désormais une place centrale dans la capacité d'innovation des firmes.

L'une des réponses incontournables est l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise (questions sociales, diversité, équité, environnement), demandée par 96% des salariés, qui souhaitent désormais s'engager pour des entreprises qui reflètent leurs valeurs personnelles, selon la même étude Mercer (2022). Mais au-delà de cette demande de sens dans l'objet du projet, il y a plus généralement une demande de revoir les rôles, les responsabilités et les interactions au sein des entreprises et des projets qu'elles portent.

Entreprises et associations : des apprentissages mutuels possibles ?

Après deux ans de pandémie, les cartes ont été rebattues tant au sein des associations que des entreprises, fragilisant ainsi les piliers traditionnels de leur gestion de projet.

La multiplication des projets en entreprise pousse de nombreux salariés à organiser leur travail sur un mode finalement proche de l'associatif. En effet, l'allocation de leur temps entre les différents projets est rarement définie explicitement par leur hiérarchie sur leur fiche de poste, dans leurs objectifs annuels, et est encore plus rarement vérifiée dans les faits. Les collaborateurs se retrouvent donc relativement libres d'attribuer leur temps, d'autant plus que leur salaire n'est souvent associé à aucun projet particulier. Créer l'engagement est alors d'autant plus essentiel, puisque la majeure partie des

projets repose sur des équipes transverses, dont la cohésion n'est pas régie par des relations hiérarchiques claires.

Inversement, les modes de gestion du monde social sont en train d'être refaçonnés par le succès de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) et plus généralement des modèles de *social business* d'une part, mais aussi la raréfaction des bénévoles et des financements. Ainsi, de plus en plus d'associations sont poussées à s'approprier les pratiques issues de l'entreprise, fondées sur une recherche de *business model*, ou tout du moins d'équilibre économique, et un usage efficient des ressources.

Ainsi, il existe de nombreuses similitudes entre la gestion de contributeurs à un projet en entreprise et la gestion de bénévoles en association, mais aussi des défis croisés. Quels apprentissages peut-on alors penser entre pratiques de projet en entreprise et en association ? Y a-t-il des singularités à préserver ?

La gestion de projet et ses spécificités en entreprise et en association

Associations et entreprises : définitions

Selon le journal officiel de la République française, une « *association est un groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices. Elle peut avoir des buts très divers (sportif, défense des intérêts des membres, humanitaire, promotion d'idées ou d'œuvres...).* »

L'INSEE définit l'entreprise comme une « *unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* ».

Ainsi, les entreprises et les associations sont deux formes d'organisations et comportent à ce titre de nombreuses similitudes. Néanmoins, dans leurs définitions traditionnelles, elles diffèrent *a priori* radicalement par le but poursuivi, un projet commun d'une part, la recherche d'une rationalité économique de l'autre. C'est justement cette différence qui est battue en brèche aujourd'hui, dans la lignée de la loi PACTE et des réflexions sur la raison d'être et le statut d'entreprise à mission notamment.

Les composantes de la gestion de projet

Tout d'abord, il est intéressant de questionner le cadre général dans lequel s'inscrit un projet. Ce cadre a été conceptualisé par Gray et Larson (2014) de la façon suivante :

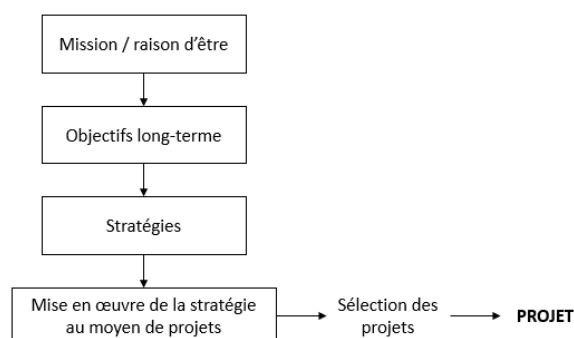


Figure 1. De la mission d'entreprise au projet (Gray et Larson, 2014)

Cette mise en contexte du projet joue un rôle clé dans la définition des composantes du projet, selon la place qu'il occupe dans la stratégie de l'entreprise. Les composantes fondamentales d'un projet sont les suivantes :

- Objectif
- Ressources allouées (budget et équipe)
- Délais
- Indicateurs de performance/réussite

La gestion de projet peut alors être définie comme l'ensemble des méthodes utilisées par le chef de projet afin d'atteindre le but en tenant compte des contraintes fixées (coûts, délais).

La remise en question de la gestion de projet classique

Selon Lenfle et Loch (2010), les outils de gestion classique des projets tels que le Project Management Institute ou le modèle de *Stage Gate* qui correspondent à des managements de projet associés notamment au contrôle et à l'élimination des incertitudes, ne sont de fait plus adaptés aux caractéristiques particulières des projets innovants qui nécessitent d'être adressées différemment de par leur caractère exploratoire.

Les spécificités des entreprises et associations

La matrice ci-dessous, élaborée par Cabanis-Brewin (1998), souligne les différences radicales entre gestion de projet en entreprise et en milieu associatif. Deux marqueurs forts ressortent en association : l'incertitude (degré d'implication des bénévoles, compétences accessibles), source de contraintes, et la présence de multiples parties prenantes à articuler (bénévoles, donateurs, salariés éventuels...).

Caractéristiques	Entreprise	Association à but non lucratif
Responsables	Actionnaires, top management	Bénévoles, donateurs, communauté...
Force de travail	Salariés	Bénévoles, salariés éventuels
Revenus	Bénéfices	Dons, subventions, revenus de l'activité
Temps alloué	Constant	Variable
Connaissances/compétences	Disponible	Variable

Figure 2. Comparaison des ressources à disposition des projets entre entreprise et association à but non lucratif (Cabanis-Brewin, 1998)

Étude de cas : les événements sportifs

Le secteur du sport, 2e domaine de bénévolat en France

Selon le dernier rapport de l'économie du sport de la BPCE (2023), 365 000 associations sportives rassemblaient 14,4 millions de licenciés en 2021, soit 20% des Français qui pratiquent le sport. Le graphique ci-dessous illustre la représentativité de ce secteur dans les activités associatives des Français :

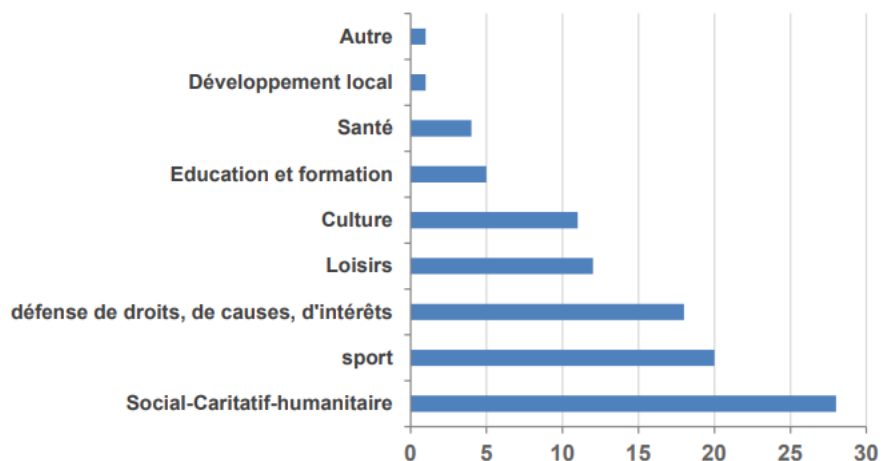


Figure 3. Répartition en % du volume du bénévolat par domaine d'activité (Enquête CRA-CSA 2017)

Comme pour le secteur associatif en général, ce nombre d'adhérents est en net recul, avec 4 millions de licenciés en moins par rapport à 2019.

Le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) dans une étude (2022) sur les attentes et besoins des acteurs du sport, publiée en mai 2022, propose plusieurs explications à cet essoufflement constaté dans la pratique associative sportive : un plafonnement de la pratique (notamment licenciée), une diversification des formes de pratiques et des aspirations des pratiquants ainsi qu'une désinstitutionnalisation des pratiques qui voient émerger de nouveaux acteurs sur le marché. Là encore, le sport est une illustration de la difficulté du secteur associatif à capter les évolutions.

Si historiquement, c'est bien l'offre associative qui organise la pratique sportive, la filière sport représente tout de même 2,6% du PIB français. 128 000 entreprises² génèrent un chiffre d'affaires estimé à 71 milliards d'euros, selon la même étude de la BPCE.

Afin de mieux comprendre les différentes pratiques de gestion de projet entre associatif et entreprise et en dégager des apports mutuels possibles, nous avons souhaité analyser deux cas d'organisation d'un événement dans le secteur du sport : celui de l'association Virtus – Sport & Beyond et de la SAS la Global Sports Week.

² Représentées par les acteurs qui assurent l'accès au sport (structures d'encadrement de la pratique et dimension spectaculaire du sport) ; en amont de la pratique le secteur marchand (fabrication et distribution d'articles de sport et infrastructures rendant la pratique possible) ainsi qu'en aval (BtoB et BtoC).

Présentation des deux événements

Virtus

Virtus est un événement écoresponsable et gratuit organisé par des étudiants d'HEC Paris dont l'objectif est de mettre le sport au service de la société, l'économie et l'environnement. La première édition, qui s'est tenue du 7 au 9 octobre 2022 au Stade Roland-Garros, englobait un Tournoi de Tennis Européen, un Salon de recrutement Sport Business et une Journée du Sport Engagé. Dans le cadre de notre analyse, nous nous concentrerons uniquement sur les deux dernières thématiques de Virtus.

Ainsi, le Salon Sport Business a rassemblé près de 250 élèves de 10 grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et de grandes écoles universitaires et 29 acteurs du sport ayant des besoins de recrutement - telles que ASO, Décathlon ou encore l'UCPA - autour de stands et tables rondes. 250 personnes se sont déplacées lors de la Journée du Sport Engagé pour assister à 25 tables rondes, ateliers, initiations handisport, échanges littéraires ou encore projections organisées tout au long de la journée autour des perspectives du sport sur l'éducation, l'inclusion, la santé et l'environnement. Sur l'ensemble de ces trois journées, Virtus a bénéficié du soutien de 15 partenaires, aussi bien financiers que logistiques.

Son organisation a été gérée par une équipe de 20 bénévoles, dont deux en équivalent temps plein et un en temps partiel.

La Global Sports Week

Du 9 au 13 mai 2022 s'est tenue la 3e édition de la Global Sports Week (GSW) à l'Accor Arena de Paris, dont l'objectif était d'aborder les façons par lesquelles le sport peut se mettre au service du bien commun, au-delà des profits. Cet événement a pris la forme de nombreuses tables rondes, conférences et ateliers proposés principalement aux professionnels du milieu du sport.

Cette édition était axée sur la possible conciliation entre croissance et responsabilité dans l'industrie du sport, autour de 6 thématiques de réflexion : les athlètes et l'industrie, le sport féminin et le modèle sportif masculin, les méga-événements et l'impact durable, le droit de jouer et l'obligation de se déplacer, les nouveaux revenus et la *fans legacy* (loyauté des supporters), ainsi que la santé mentale et la course aux médailles.

Avec un budget de 1,2 millions et 40 partenaires financiers et logistiques et une quarantaine de start-ups, l'événement a rassemblé 2000 participants sur 2 jours. Son organisation a été gérée par 10 salariés et freelances à temps plein sur une partie de l'année.

Analyse comparée

Soulignons d'abord que ces deux projets comportent de nombreux points communs, bien que l'un se soit constitué en association et l'autre en société (SAS). L'organisation de la Global Sports Week reprend de nombreux codes de l'associatif pour plusieurs raisons. D'abord, la culture de l'équipe est très entrepreneuriale, marquée par une hiérarchie très horizontale, une communication informelle et un souci de maîtrise du budget. Ensuite, l'équipe était très soudée grâce à de nombreux liens d'amitié au-delà de la relation professionnelle et bien sûr, une motivation commune autour des thématiques du sport et de l'engagement. La GSW a d'ailleurs fait appel à des bénévoles, d'abord en amont avec 5-6 personnes qui ont aidé à définir le concept, le programme, les partenaires... puis lors de l'événement

avec une quinzaine d'étudiants bénévoles mobilisés. Le statut de société de la GSW n'exclut donc pas une hybridation claire avec le modèle associatif, qui a joué un rôle important dans la réussite de l'événement, malgré un budget contraint et une équipe peu senior.

Intéressons-nous désormais aux différences entre les deux modes de gestion de projet. Une première différence notoire est le rôle du chef de projet. Dans le cas de Virtus, la disponibilité fluctuante des bénévoles a conduit à une très forte centralisation autour de la cheffe de projet, chargée non seulement de coordonner les équipes, mais également d'intervenir fréquemment pour effectuer elle-même les tâches prenant trop de retard. Dans le cas de la GSW, la disponibilité à temps plein de salariés a permis de répartir plus efficacement les tâches, avec une grande autonomie laissée aux équipes et des points de suivi hebdomadaires. Quelques recadrages sur l'engagement et la rigueur ont pu être faits de manière individuelle, lorsque les objectifs n'étaient pas atteints. La cheffe de projet de la GSW avait par ailleurs ses propres tâches, notamment développement commercial et relations fournisseurs. Ainsi, le rôle du chef de projet en entreprise est principalement de trancher les décisions opérationnelles et stratégiques clés et de suivre l'avancée du projet en coordonnant les équipes. Dans l'associatif, la posture du chef de projet est souvent bien moins "surplombante", et il lui arrive de devoir prendre le relais d'autres bénévoles. Dit autrement, le principe d'autonomie et de responsabilisation est tout sauf simple à appliquer en association.

Si cette posture du chef associatif "les mains dans le cambouis" a des vertus certaines d'engagement des équipes, cela lui empêche de dégager du temps pour formaliser les process et les responsabilités de chacun, et ainsi gagner en efficacité et en maîtrise des délais et des risques. Ces méthodes de formalisation issues de l'entreprise sont sans doute un des apprentissages les plus importants à faire pour structurer les modes de gouvernance de l'associatif : comment obtenir le résultat dans les temps voulus, tout en gérant les spécificités du bénévolat ? Une dimension notamment semble clé : le partage d'un espace de travail commun, permettant aux équipes de se rencontrer de façon formelle et informelle. Dans ce sens, la multiplication de tiers lieux et autres espaces dédiés à la vie associative est une réelle opportunité à intégrer dans les pratiques associatives.

Ces difficultés de structuration en association peuvent être liées, mais pas uniquement, au manque d'expérience du chef de projet et/ou des équipes. En l'occurrence, Virtus était le premier événement de cette ampleur pour son organisatrice, tandis que la directrice générale de la GSW avait déjà de l'expérience et a pu guider ceux qui débutaient. Comment compenser ce manque d'expérience ? Souvent, les risques financiers et juridiques, ainsi que les exigences en termes de qualité de l'événement livré sont souvent moins élevés dans le cadre associatif, mais pas nécessairement. Dès lors, diffuser plus massivement le mentorat ou le mécénat de compétences entre professionnels et bénévoles est une option très intéressante pour mieux accompagner les bénévoles.

Si les apprentissages que l'associatif peut tirer de l'entreprise sont clairs, on peut également noter quelques apports potentiels de Virtus à la GSW. En termes d'organisation et d'équipe d'abord, les moyens limités en association obligent à développer une grande flexibilité. L'équipe s'articule autour de plusieurs personnes extrêmement polyvalentes, qui structurent le réseau de bénévoles et assurent la résilience de l'ensemble, en reprenant les responsabilités de l'un ou de l'autre si besoin. Cela fait ressortir des profils très autonomes, proactifs, avec une forte capacité d'adaptation et d'autoapprentissage, très précieux en entreprise. Le modèle non lucratif oblige également à être créatif dans la proposition de valeur et à consulter de nombreux partenaires, afin de permettre le financement de l'événement. Le travail sur la proposition de valeur est particulièrement intéressant, car celle-ci est exclusivement non financière : image de marque, marque employeur, politique RSE, networking avec les pairs...

Conclusion

Ainsi, cet article vise à mettre en lumière les apports mutuels entre gestion de projet en association et en entreprise. De l'entreprise vers l'associatif, l'apprentissage évident est la formalisation des responsabilités et des process, afin de gagner en efficacité et en maîtrise des délais et des risques. Développer des pôles dédiés aux ressources humaines en association serait également clé, pour répondre aux attentes des bénévoles (reconnaissance, montée en compétences, réseau...). Dans l'autre sens, les enseignements que l'entreprise peut tirer de l'associatif sont beaucoup plus variés. Les associations sont capables de faire l'ingénierie de propositions de valeur beaucoup plus complexes, notamment non financières, et d'en faire autant qu'il y a de parties prenantes (financeurs, bénévoles, bénéficiaires, opinion publique...). A l'heure où les pressions se multiplient sur les entreprises, les interrogeant notamment sur leur raison d'être et leur apport à la société, cette compétence est précieuse. Plus intéressant encore, les associations sont de véritables fabriques de l'engagement. Leurs adhérents s'y impliquent de façon non rémunérée, mus par une cause partagée et par l'expérience personnelle qu'ils y vivent. Alors que les directions des ressources humaines font face à des défis de plus en plus prégnants d'engagement et de bien-être des salariés, la compréhension des leviers d'adhésion mobilisés par les associations est essentielle. Cela peut notamment passer par la mise en place de modèles économiques fondés sur la notion de *shared value* (Porter et Kramer, 2011), qui visent le progrès social tout en permettant une certaine rentabilité. Les partenariats avec des ONG et des gouvernements sont alors souvent incontournables.

Néanmoins, s'il y a bien des apports mutuels, il nous semble important de rappeler que la singularité du modèle associatif doit être préservée. Cette singularité réside essentiellement dans la capacité de l'association à produire de la valeur non marchande : lien social, bien-être, protection de l'environnement, protection de droits et libertés..., dont le bénévolat est le pilier. Il est ainsi essentiel pour les associations de garder à l'esprit que l'efficacité n'est pas un moteur pour les bénévoles, qui s'impliquent finalement non pas uniquement pour faire progresser une cause, mais pour l'expérience qu'ils y vivent.

Ainsi, face à la complémentarité de ces deux expériences, il peut être intéressant d'ouvrir la réflexion sur les articulations possibles entre le travail salarié et l'implication associative des individus. Une première articulation évidente est la retraite, puisque les retraités forment le plus gros contingent de bénévoles. Loin d'être un temps non productif, l'engagement des retraités constitue un levier de dynamisme et de compétences majeur pour les associations. La démocratisation du mécénat de compétences est également un modèle d'articulation intéressant. Nous avons vu émerger plus récemment le débat sur la semaine de quatre jours. Face aux besoins croissants de retisser le lien social et d'amorcer les transitions nécessaires, poser la question du temps de travail en distinguant temps salarié et temps non salarié est plus que jamais pertinent.

Bibliographie

- Association et bénévoles – chiffres clés du Bénévolat: Associathèque.* Associathèque. (2022, September 12). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/chiffre-cle-benevolat.html>
- “*Global Talent Trends*”, Mercer, 2022
- BPCE L’Observatoire : étude 2023 sur l’économie du sport, la filière sport : les challenges d’une championne. Groupe BPCE. (2023, February 8). https://groupebpce.com/le-groupe-et-le-sport/acteur-de-l-economie-du-sport/notre-etude-sur-la-filiere-sport/bpce_observatoire_economiedusport_2023
- Cabanis-Brewin, J. (1998). Reinventing the business of doing good: project management in the non-profit sector. *PM Network*, 12(4), 54–56.
- CDES (2022, May 10). *Les attentes et besoins des acteurs du sport.* CDES. <https://cdes.fr/2022/05/10/attentes-besoins-acteurs-sport/>
- Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C. A., & Charbonneau, J. (2014). *Management de projet.* McGraw-Hill Education/Chenelière Éducation.
- Crise du bénévolat : Mythe ou réalité.* Innov'Asso. (2022, February 24). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.innovasso.fr/dossier/crise-du-benevolat-mythe-ou-realite/>
- Le Bénévolat se porte bien en France.* Centre d'observation de la société. (n.d.). Retrieved March 26, 2023, from <https://www.observationsociete.fr/modes-de-vie/vie-politique-et-associative/evolution-benevolat/>
- Le Coeur, P. (n.d.). Baisse des licenciés et des bénévoles, nouvelles pratiques : le secteur associatif sportif bousculé. *Le Monde.*
- Söderlund, J., & Lenfle, S. (2013). Making project history: Revisiting the past, creating the future. *International Journal of Project Management*, 31(5), 653-662.
- Tourdjman, A., Laugier, J., José, C., & Akhenak, A. (n.d.). (rep.). *La filière sport : les challenges d'une championne.*
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1-2).
- Pénicaud, H. (2021, December 5). Le bénévolat est l’essence même du mouvement associatif. La Croix.
- Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California management review*, 53(1), 32-55.

Pour citer cet article :

Japiot V., Adler L., Gigli L. (2023). Associations et entreprises : du désengagement aux nouvelles formes d'engagement, quels apports mutuels pour la gestion de projet ? *Les échos de l'innovation, Observatoire Projet, Innovation, Conception (PIC)*, mis en ligne le 25 mai 2023.

L'Observatoire PIC regroupe les publications diverses que les enseignants et les étudiants produisent à partir de leurs travaux et réflexions : publications (livres, articles ou communications à des colloques du domaine), cahiers du master PIC (support de valorisation des mémoires de recherche, coécrit entre les étudiants et les tuteurs), les échos de l'innovation, et vidéos (issues des soutenances publiques)