

Dynamique organisationnelle dans le secteur associatif : Le cas de l'école La Cordée



Marie Guerineaud

Sous la direction de Monsieur Christian Ben Lakhdar

Master 2 Droit et Economie des Ressources Humaines

Année 2021-2022



Université
de Lille

Remerciements

J'adresse tous mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire de master en Droit et Economie de Ressources Humaines.

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Ben Lakhdar, mon directeur de mémoire, professeur à l'Université de Lille, qui m'a soutenue jusqu'au bout de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je souhaite vivement remercier les personnes que j'ai rencontrées au sein d'Espérance Banlieues : Madame Charvolin, présidente de l'Association La Cordée, et Madame Toulemonde, qui m'ont aidée dans la rédaction du mémoire, ainsi que Madame Cambier, responsable des Ressources Humaines, et Madame Degroote, ma tutrice de stage, sans oublier Monsieur Villemin, directeur de l'Ecole La Cordée.

Je souhaite également vivement remercier Monsieur Demeester qui a généreusement accepté de me soutenir en me sponsorisant, et sans lequel je n'aurais pas pu effectuer ma période d'alternance à La Cordée ; je lui en suis infiniment reconnaissante. J'en profite pour remercier Monsieur Vieljeux qui a bien voulu m'introduire auprès de Monsieur Demeester.

Je souhaite enfin remercier Madame Guerineaud pour son aide précieuse à la relecture finale de mon mémoire.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	3
I. L'association La Cordée : quel constat ?.....	5
A) L'association La Cordée.....	5
B) Diagnostic de la Cordée.....	14
II. Le modèle de Greiner	16
A) Le concept d'organisation	16
B) Les différences entre association et entreprise	17
C) Le modèle de Greiner	18
1. A quoi sert-il ?.....	18
2. Présentation du modèle	18
3. Limites du modèle	24
III. Analyse et perspectives au sein de la Cordée.....	25
A) Application à La Cordée.....	25
1. Diagnostic.....	25
2. Limites.....	27
B) Recommandations	28
Conclusion.....	30
Bibliographie	31
Annexe	32

Introduction

Une cordée, selon le dictionnaire Larousse, est un groupe d'alpinistes reliés l'un à l'autre par une même corde pour faire une ascension. Cette définition s'applique parfaitement à l'école La Cordée. Il s'agit d'un groupe de personnes toutes reliées les unes aux autres par un même projet pour un même objectif. Professeurs ou bénévoles, tous croient en La Cordée.

L'école La Cordée fait partie du réseau d'écoles Espérance Banlieues fondé en 2012 par Éric Mestrallet, convaincu de l'urgence de mieux combattre l'échec scolaire. Ce réseau développe un modèle d'écoles hors contrat et non confessionnelles, accessibles à tous et spécialement adaptées aux besoins des quartiers en difficulté. Chaque école vise l'exigence académique et éducative, ainsi qu'un attachement fort à la France, afin que ses élèves avancent avec confiance vers l'avenir et avec l'envie de réussir. Ce sont les trois piliers moteurs sur lesquels s'appuient les écoles et le projet. Chaque école est sous forme associative ; c'est l'association qui est l'employeur.

L'école La Cordée a vu le jour en 2015 dans le quartier de l'Epeule à Roubaix. Elle a commencé avec une école primaire et un collège pour s'enrichir, après quelques années, d'une école maternelle. A chaque cycle, un objectif particulier : s'émerveiller en maternelle, se structurer en primaire et relever des défis au collège. Chaque professeur veille à ce que chaque élève développe son plein potentiel.

Ce projet d'alternance dans cette école a vraiment été un coup de cœur pour moi. J'ai donc décidé en octobre dernier de faire mon alternance là-bas. L'école était enchantée de mon initiative et prête à m'accueillir. J'ai été acceptée par l'association qui dirige l'école, et un généreux donateur m'a permis de pouvoir commencer cette magnifique aventure.

J'ai découvert le milieu associatif où les personnes sont remplies de bonnes intentions, veulent se donner, mais où l'organisation n'est pas chose aisée. Le travail en ressources humaines était conséquent ; j'ai vite compris qu'il en était de même dans les autres domaines. J'ai rapidement fait le constat que l'association était dans une phase de crise. Plusieurs facteurs le démontraient : le turn-over, la pression, le flou informationnel, etc.

La problématique de ce mémoire s'est donc imposée à moi. Je voulais faire de ce mémoire une aide pour La Cordée, et particulièrement pour l'association. C'est en discutant de ce contexte organisationnel avec mon directeur de mémoire et en effectuant quelques recherches que j'ai découvert le modèle de Greiner. Ce dernier m'a semblé très intéressant à analyser, en particulier avec la problématique associative, car il n'est pas initialement fait pour ce contexte. J'ai pensé que cela pourrait permettre à La Cordée de pouvoir tirer parti de ce mémoire en y puisant des éléments pour l'avenir.

Ma problématique s'articulera donc autour de la dynamique organisationnelle dans le secteur associatif : le cas de l'école La Cordée.

Je développerai ce mémoire en dressant initialement un constat organisationnel de l'association. Il est nécessaire de poser les bases du cas à étudier. Après avoir effectué ce travail, je développerai le modèle théorique dont je vais me servir avant de le transposer au cas de l'école La Cordée.

I. L'association La Cordée : quel constat ?

Créée en 2015, l'école La Cordée est une association loi 1901. Fabienne C. et quelques amis furent séduits par le projet et décidèrent de se lancer dans cette aventure à Roubaix (A). Sept années se sont écoulées jusqu'à ce jour où je dresse ce constat organisationnel (B).

A) L'association La Cordée

C'est en 2014 que quelques pionniers cherchent à monter une école pour leurs enfants. Il s'agit de six personnes : Fabienne C., Thibault et Lorraine V., Hervé et Caroline d'H., Christilla C. Ils cherchent à monter une école d'excellence et se mettent en quête d'un modèle d'école. C'est lors d'une visite d'école à Montfermeil (école du réseau Espérance Banlieues) qu'ils sont séduits par le projet fou d'aider des jeunes de quartiers en difficulté. Ils font le choix de laisser dans le circuit classique leurs enfants capables de réussir, pour se concentrer plutôt sur ces jeunes qui ont vraiment besoin d'aide. Ils décident alors de mettre de côté une partie de leur projet initial pour se lancer dans la belle aventure d'une école Espérance Banlieues à Roubaix.

Pour monter cette école, d'autres volontaires s'ajoutent à l'équipe : Fabien D. possédant une entreprise de travaux, Philippine B. qui devient responsable des bénévoles, et Bruno M. conseiller en management du directeur de l'école.

C'est ainsi qu'en 2015, La Cordée connaît sa première rentrée : sept élèves, trois classes, trois professeurs avec Cécile D. pour la classe de CM1-CM2, Olivier P. pour la classe de CP et Jean Baptiste P. pour la classe de CE1-CE2.

L'association compte donc une dizaine de personnes avec une présidente, un trésorier, une secrétaire générale, une responsable bénévole, une comptable, une directrice de ressources humaines.

Pour donner un grand élan de démarrage à l'école, un gros événement est organisé au milieu de l'année en mars 2016. Cet événement rassemble beaucoup de monde. Parmi les invités qui donnent leur témoignage : François-Xavier Bellamy, Éric Mestrallet, fondateur d'Espérance Banlieues, ainsi que plusieurs parents. Cette soirée donnera un coup d'accélération avec l'arrivée de plusieurs élèves, professeurs et bénévoles à la rentrée 2016.

Très vite, il y aura une embauche primordiale : celle d'une personne chargée de la levée de fonds et de la communication. Cela donne une nouvelle dimension à l'association qui compte maintenant une salariée. En même temps, aura lieu la signature du bail emphytéotique avec la Mairie d'une durée de 50 ans. Cela donne une stabilité à l'école qui n'était que locataire jusque-là et donc dans une position de fragilité.

L'année suivante, le directeur décide de monter un groupe scout à l'extérieur de l'école pour continuer la pédagogie et la prise en charge de ces enfants. Une personne, Armelle T. rejoint l'équipe pour monter ce projet et devient chef de groupe, forte de son expérience au sein du scoutisme. Le groupe se compose d'un groupe de cinq filles et de huit garçons.

Ce projet ne tiendra que deux ans car plusieurs difficultés apparaissent : le faible nombre de participants mais également le manque d'engagement des parents qui comprennent difficilement les tenants et aboutissants de la pédagogie du scoutisme.

Malgré l'échec de ce projet, l'entrée d'Armelle au sein de l'association va permettre à celle-ci de prendre une autre tournure. Forte de son expérience d'organisation associative en particulier au sein du scoutisme, Armelle T. repère des problèmes de gouvernance dans l'association et décide d'en parler à la présidente qui comprend alors l'importance d'assurer la pérennité de l'association. Cela permet une meilleure coordination au sein de l'école qui a connu en peu de temps une hausse impressionnante du nombre d'élèves passant de sept à une centaine en cinq ans.

La petite équipe du début avait besoin d'améliorer son organisation. Les profils fondateurs que représentaient la présidente de l'association et le directeur de l'école avaient besoin de profils plus gestionnaires qui permettent à l'école de se professionnaliser. Il était donc important pour l'école de créer un projet précis et construit pour pouvoir faire adhérer chaque personne qui se présenterait aux portes de l'école, en particulier les bénévoles.

Armelle T. va alors prendre plus en profondeur le pouls de l'association et des bénévoles. Elle va demander à chaque personne de lui donner une définition de sa mission et de ses tâches au sein de l'association. Ces informations collectées vont lui permettre de constater que les missions ne sont pas précises et que chacun s'est attribué des tâches en fonction de ses compétences. Par exemple, une personne peut se retrouver à faire de la comptabilité autant que du bénévolat de cantine.

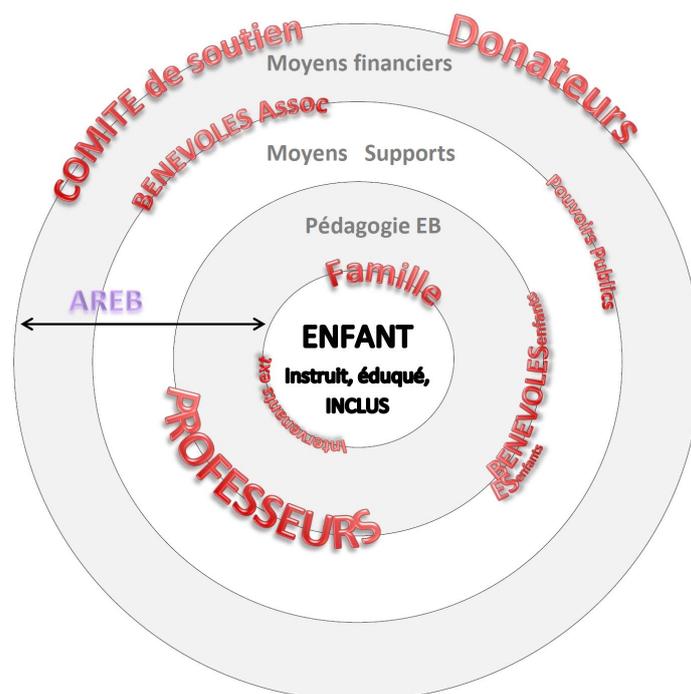
Cependant, ce constat vient également d'une vision de l'association : il n'y a pas une personne qui doit faire les tâches les plus ennuyeuses. Tout le monde peut autant prendre part aux tâches administratives qu'à aller au contact des donateurs et/ou des élèves. Cela amène forcément à se demander si cette façon de fonctionner est bonne pour l'association.

Un premier travail pour poser les bases de la gouvernance de La Cordée est fait le 11 juin 2019. Le compte-rendu est introduit en ces termes : « Le développement de l'école a généré la croissance du nombre de bénévoles et l'apparition de différents comités de réflexion pas toujours coordonnés. Afin de permettre une bonne organisation et d'assurer la pérennité de La Cordée, il est apparu important d'initier une réflexion sur la gouvernance. »

Une réflexion importante permet de définir la principale préoccupation, à savoir la définition de la mission propre de La Cordée. Avec l'audit réalisé auprès de chaque personne, nombre de réponses ont jailli : lutter contre le décrochage scolaire, favoriser la cohésion au niveau national et avec les familles, éduquer, instruire, etc.

La proposition retenue fut la suivante : « Favoriser la cohésion nationale/Contribuer à la réduction de la fracture sociale des jeunes en rupture, à travers l'éducation/instruction ».

Il était également important de travailler sur l'environnement de l'école et de bien commencer à le définir. Pour cela, un premier schéma a été dressé :



Le bénéficiaire principal étant bien entendu l'élève, les intervenants sont divers et classés du plus proche au plus éloigné de ce dernier, tout en contribuant à son bien-être par différents biais. Ce schéma a permis d'identifier les principaux acteurs autour de l'enfant afin de définir les missions de chacun.

En outre, un travail a été effectué sur quatre instances principales identifiées par les bénévoles : l'association, le conseil d'administration, le bureau, les comités ou commissions.

L'association a comme mission d'impliquer les acteurs de La Cordée et d'élire ses représentants. Les personnes de l'association sont des personnes physiques ou morales donnant de leur temps, argent et/ou compétences. En aucun cas elles ne peuvent avoir un conflit d'intérêt, ce qui est le cas des parents ou des professeurs.

Le conseil d'administration a pour mission de conseiller et surtout de décider. C'est en assemblée générale que les membres de l'association élisent les membres du Conseil pour les représenter et votent les décisions permettant la réalisation de la mission. Plusieurs questions restent en suspens quant à sa constitution : combien de membres ? Quelle durée de mandat ? Renouvelable ou non ? Sur quels critères sont-ils élus ? Combien de fois se réunira ce conseil ? Jusqu'ici, tous les membres de l'association faisaient partie du conseil d'administration.

Le bureau a pour mission d'exécuter les décisions du conseil. Il est constitué du président, du trésorier et d'un secrétaire général. Mais peu d'autres précisions sont émises à ce jour ; cette instance restante encore plutôt floue.

Les comités et commissions seront les instances qui permettront de nourrir la réflexion, préparer les décisions et mettre en œuvre les actions consécutives. Les comités sont ouverts de façon permanente pour des sujets récurrents. Les premières idées de comités sont : le comité de soutien, le comité pédagogique et le comité de communication. Ils seront constitués d'un membre du conseil et d'acteurs membres de l'association voire pouvant faire appel à des acteurs de l'école hors association. Quant aux commissions, elles seront ouvertes par le conseil ou bureau pour réfléchir et faire des propositions pour résoudre une problématique précise non récurrente. Elles seront donc ponctuelles et limitées dans le temps, constituées de la même façon que les comités.

Cette réunion sur la gouvernance a donc permis de comprendre l'articulation et l'environnement de La Cordée. Elle a aussi permis de poser des mots sur les premières instances importantes qui permettront la pérennité de l'association. Cela montre la volonté qu'à La Cordée de vouloir commencer une première réflexion organisationnelle pour assurer sa survie.

Cette analyse va continuer en s'approfondissant par d'autres audits réalisés chaque année lors des assemblées générales et des séminaires de l'école.

En juin 2020, un séminaire est organisé. Bien que ce principe soit présent depuis le début de l'école, celui-ci est différent étant donné le nombre important de professeurs et l'importance qu'il revêt. Ce séminaire rassemble aussi bien les professeurs que les bénévoles de l'association. L'objectif de ces séminaires est de travailler ensemble sur une rétrospective de l'année scolaire et la perspective de l'année suivante. Un autre objectif est de raconter l'origine de l'école : c'est fort intéressant de faire connaître à tous l'intention première des fondateurs.

En lien avec cela, il fallait sonder les intentions de chaque partie prenante. Un grand référendum est donc organisé. Un séminaire débute en réunissant des petites commissions où chacun écrit les idées auxquelles il pense pour améliorer La Cordée. Ce sondage des priorités de chacun permettait de s'accorder sur la finalité du projet et les enjeux de celui-ci. Chacun avait également la possibilité de réfléchir pendant l'été et d'envoyer ses idées par mail.

C'est à la rentrée 2020-21 qu'un travail de compilation et d'organisation des grandes priorités est entrepris afin de tirer de ce référendum les conclusions essentielles.

Le travail déjà amorcé sur la mission de l'école va être approfondi. La nouvelle proposition fut la suivante : « Favoriser le développement des enfants qui nous sont confiés dans toutes leurs dimensions : physiques, intellectuelles, affectives, relationnelles en s'appuyant sur 3 piliers ».

Les trois piliers étant :

1. Une instruction progressive et solide
2. Une éducation exigeante et bienveillante
3. Un chemin d'appropriation de la culture française

En confrontant les propositions de missions, on voit que l'élève est revenu au centre de la mission de l'école La Cordée avec l'appui essentiel des trois piliers donnés par le réseau Espérance Banlieues.

En outre, à l'aide du verbatim récolté pendant le séminaire et l'été, cinq enjeux fondamentaux pour l'école vont pouvoir être identifiés.

Ces cinq enjeux sont les suivants :

- Assurer le budget de fonctionnement annuel
- Maximiser la capacité de l'école en accueillant 150 élèves dont les parents acceptent d'adhérer au projet éducatif
- Assurer la mission avec une équipe pédagogique de qualité soutenue par des ressources humaines salariées et bénévoles engagées
- Donner les moyens pédagogiques, éducatifs, "citoyens" et matériels de la mission
- Assurer la pérennité et le développement qualitatif de l'association pour accompagner la mission.

Ces enjeux vont être votés en assemblée générale pour cinq ans. Derrière chaque enjeu ont été placées des actions à mettre en place afin de donner concrètement des axes à améliorer ou à mettre en place.

Deux enjeux concernent directement l'association : je vais exposer maintenant ces enjeux et les actions mises qui en découlent, afin de pouvoir en dresser un constat dans la partie suivante.

Le premier enjeu est : « Assurer la mission avec une équipe pédagogique de qualité soutenues par des ressources humaines salariées et bénévoles engagées ».

L'objectif principal : avoir des professeurs compétents et convaincus de l'importance ainsi que de l'utilité de la mission. Cela passe par le fait de manifester de la curiosité pour différentes méthodes pédagogiques et la volonté de travailler en équipe. Ils doivent avoir la fibre d'éducateurs. Si possible, essayer de prendre des professeurs mixtes et de faire attention à l'égalité professionnelle.

Au niveau du management, il est donc nécessaire de mettre en place un processus de recrutement des professeurs qui permettra d'anticiper les besoins mais également un processus de recrutement des bénévoles. Avec le recrutement, il faudra organiser l'intégration de ces nouveaux acteurs et la formation de ces derniers.

Concernant les bénévoles, il s'agit également de saisir les propositions volontaires et les talents de chaque personne. Des propositions de réflexions sur un partenariat enseignants-bénévoles ont été évoquées. En outre, la nécessité de faire toujours plus adhérer les bénévoles est mise en avant avec peut-être des indicateurs pour suivre cette évolution.

Le deuxième enjeu est : « Assurer la pérennité et le développement qualitatif de l'association pour accompagner la mission »

L'objectif est de mettre en place une gouvernance efficace, adaptée et souple. Pour cela, il est nécessaire d'attirer de nouvelles compétences pour élargir l'association. Il est également important de connaître et reconnaître les talents de chaque personne déjà présente. Cela veut dire qu'il ne faut pas hésiter à faire connaître les besoins de l'association à l'extérieur.

La communication a donc une place importante ; il ne faut pas lésiner sur ce point. Pour assurer sa pérennité, l'association doit également tisser le maximum de liens possibles avec l'extérieur et en particulier les pouvoirs publics, l'AREB et autres associations complémentaires (du quartier, du même domaine éducatif...).

Un autre point essentiel est de favoriser la circulation des informations entre l'association et l'école. L'exemple de partage de Bonnes Nouvelles a été donné : l'association, tout comme l'école, partageraient chacune les événements importants de la semaine concernant autant les élèves que les donateurs.

L'importance du conseil d'administration a été énoncée. Il s'agit pour l'association d'avoir un chiffre d'affaires équilibré et compétent qui sache prendre de bonnes décisions pour l'avenir de l'association. La question du choix des membres et de la formation de ceux-ci a été à nouveau soulevée.

La Cordée va alors décider de réadapter les statuts initiaux afin d'en créer des plus adaptés.

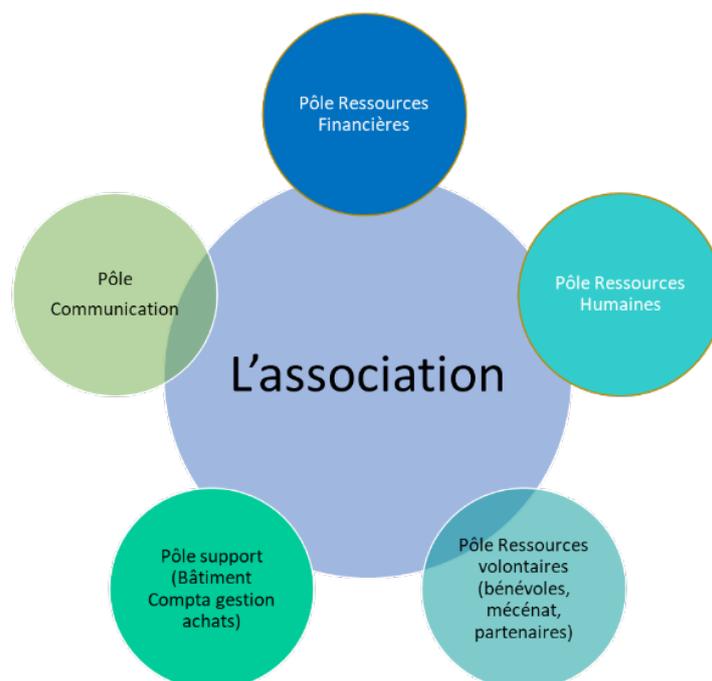
Cela va permettre de donner une organisation plus définie à l'association, en particulier au niveau du conseil d'administration. Ce dernier sera composé de trois à quinze membres pris parmi les fondateurs ou les bénévoles. Ils seront élus pour un mandat de trois ans, renouvelable. Les membres se réuniront au moins trois fois par an, sur convocation du président ou à la demande de la moitié de ses membres.

En outre, un changement va intervenir au niveau des bénévoles. Les statuts vont leur permettre de devenir membres-tiers de l'association. Cela permet de pouvoir élargir l'association à tous les bénévoles et déléguer les tâches. Une cause commune s'instaura ; il était essentiel que chacun embrasse la même cause et signe donc la même charte. La responsable des bénévoles mit en place un premier engagement signé par les bénévoles.

L'association commença également à se structurer en pôles.

Cinq pôles apparaissent :

- Le pôle Communication
- Le pôle Ressources Financières
- Le pôle Ressources Humaines
- Le pôle Support
- Le pôle Ressources volontaires



En octobre 2020, une grande réunion est organisée pour présenter à tous les bénévoles le travail réalisé sur la gouvernance et l'organisation de l'association. Cela doit être également un évènement pour remotiver les troupes. Malheureusement avec les confinements, les jauges limitent l'évènement ; seuls quelques principaux bénévoles seront présents.

Cela aura pour effet de repousser l'assemblée générale programmée en mars 2021 à juin 2021. Cette Assemblée Générale avait pour objectif de choisir les priorités dans le travail effectué car toutes les actions ne pouvaient être menées de front en même temps.

La période du séminaire de l'année 2020-2021 arrive, après une année difficile pour l'école. La trame de ce séminaire sera la randonnée en trois parties : qu'est ce qui a été beau, quels sont les cailloux dans mes chaussures, qu'est-ce que je mets dans mon sac ?

En outre, l'annonce du départ de la personne chargée de la levée de fonds va créer un déséquilibre.

Une nouvelle personne va être rapidement recrutée car c'est le cœur de l'école qui est en jeu. Sans dons, l'école ne peut pas vivre puisque ceux-ci représentent près de 90% du budget annuel.

Il faut bien avouer que l'intégration des nouveaux arrivants sera compliquée : une personne chargée de la levée de fonds, trois services civiques, deux nouveaux professeurs pour le primaire et le collège, ainsi qu'une stagiaire en ressources humaines.

Lorsque je suis recrutée, mon intégration se fait difficilement : rien n'est vraiment prêt pour moi, même pas un bureau. Je ne rencontre ma responsable que quinze jours après mon arrivée. Cependant, avant de la rencontrer, j'ai la chance de pouvoir partir deux jours à l'AREB, l'association réseaux principale à Paris. Cela me permet de me rendre compte de l'ampleur du réseau ainsi que du large professionnalisme de cette association. Le constat que je fais est donc que les informations ont du mal à redescendre sur le terrain, ce que je me promets de faire en revenant. Mais cela est plus simple à dire qu'à faire. Malgré tout, je repars avec un sentiment d'intégration et de motivation car la tâche est grande.

Lors de ma rencontre avec ma responsable, celle-ci me dit qu'elle veut passer la main. Mon grand objectif sera donc de mettre à plat tout le dossier ressources humaines afin de pouvoir le transmettre à la personne qui prendra sa place. Cela représente un gros travail qui me confronte directement aux problèmes de l'association.

B) Diagnostic de la Cordée

L'année 2021-22 débute avec quelques difficultés puisque l'association est déstabilisée par le départ et l'arrivée des deux personnes chargées de la levée de fonds. En effet, l'inclusion de Nathalie L. se fait difficilement et celle-ci souhaite partir de l'école fin décembre. On déplore en même temps une tension grandissante entre l'école et l'association : chacun se méfie, et le manque de confiance les uns envers les autres règne hélas.

Le premier trimestre de l'année 2022 est donc source de tensions compliquées à gérer. Armelle T. va alors essayer de recréer un lien entre l'association et l'école en participant aux réunions pédagogiques et en expliquant aux professeurs ce que fait l'association suivant une des idées données plus haut de « bonnes nouvelles ». Cependant, l'accueil reçu est assez glacial, les professeurs ne se sentent pas soutenus. Ils ont l'impression que l'association fait tout dans son coin.

L'importance d'une association structurée et de la démonstration du lien essentiel entre l'association et l'école devient absolument vital. L'association connaît alors un grand tournant organisationnel grâce auquel le lien association-école va enfin pouvoir se faire en profondeur.

L'association va largement bénéficier de cette nouvelle organisation. Par exemple, un organigramme plus précis se met en place. L'organisation en pôles se développe différemment et plus largement. Il y a une professionnalisation des fonctions et des pôles. De nombreuses personnes compétentes dans leurs domaines viennent renforcer les rangs de l'association. Il y a une bonne cooptation qui se fait, ce qui est positif pour l'association.

En effet, une volonté de changement et de passer la main se fait sentir à la fin de cette année 2021. En général dans l'associatif, il est dur de mettre en place le même fonctionnement que dans une entreprise pour un recrutement, à savoir faire une fiche de poste et proposer un emploi. L'associatif cherche des personnes qualifiées qui souhaitent se donner dans un projet. Cela se fait beaucoup par le bouche-à-oreille. Au niveau de l'association, les responsabilités sont souvent données en interne ; il y a peu de gens extérieurs car pas de poste bien précis. Même une personne ayant un poste dans un domaine peut, à un moment donné, avoir une autre mission en parallèle d'une nature complètement différente.

En outre, dans l'associatif, le travail n'est pas rémunéré. Il n'y a que la satisfaction de se donner pour une cause et de voir le travail accompli qui rémunère les personnes bénévoles. Cette cause commune est la clé pour travailler ensemble. En tirant leçon de l'intégration difficile de nouveaux membres, un travail sur un livret d'accueil commun aux bénévoles, aux professeurs et même aux parents d'élèves a été commencé. Ce livret contiendra une base commune, à savoir : un mot d'introduction, une présentation de l'école, le descriptif du fonctionnement de l'école, le règlement intérieur, la charte. Puis, chaque acteur, professeurs ou bénévoles, aura en plus une partie qui lui sera directement dédiée. Pour les salariés (professeurs), ce seront des éléments importants du contrat de travail, de la mutuelle ou encore une FAQ (Foire Aux Questions). Ce travail lancé sur le livre d'accueil fait partie des actions, soumises lors du grand référendum, qui ont commencé à être mises en place.

Lors de mes missions, j'ai également mis en place un processus de recrutement et de paie. La dernière étape du processus de recrutement qui est le livret d'accueil arrive bientôt à son terme. Cependant, le début du processus a du mal à prendre. Sur le papier, le processus semble pertinent et facilement praticable. Or, celui-ci étant prêt seulement depuis décembre 2021, son application demeure difficile ; il demande encore des ajustements.

Quant au processus de paie, celui-ci est une réussite puisque sa fluidité a été améliorée, en particulier au niveau de la présentation de la fiche navette qui permet de récolter les informations pour le paiement des salaires.

Le diagnostic posé actuellement est positif pour l'association. Celle-ci a bien su réagir face à la crise connue au début de l'année 2022. Cependant, il est nécessaire qu'elle se professionnalise encore. Mais jusqu'où ? Cela serait-il incompatible avec la nature même de l'associatif ?

II. Le modèle de Greiner

Le modèle de Greiner est un modèle théorique lié aux changements organisationnels permettant aux entreprises de savoir dans quelle phase elles se situent et ainsi anticiper la prochaine crise qu'elles auront à affronter afin de la transformer en opportunité. Il est donc important de définir le concept d'organisation (A) ainsi que de comprendre les différences entre entreprise et association (B). Forts de ces éléments, nous pourrions exposer l'analyse théorique du modèle de Greiner (C).

A) Le concept d'organisation

La définition du concept d'organisation est plurielle, en raison d'une littérature abondante depuis de nombreuses années. Il devient même compliqué de le définir en quelques lignes. Desreumaux A. (2015) le souligne bien : l'organisation est une notion ambiguë dont la définition ne fait pas l'unanimité pour différentes raisons. Tout d'abord parce qu'elle est un objet d'analyse dont se sont saisies de multiples disciplines, chacune apportant ses grilles de lecture, ses interprétations et ses préoccupations dominantes : gestion, économie, histoire, sociologie, psychosociologie, voire psychanalyse. Bien entendu, cette diversité de regards disciplinaires se conjugue avec les débats internes ou les clivages qui ne manquent pas d'exister au sein de telle ou telle discipline. Nous allons toutefois tenter de la définir à travers divers auteurs.

L'un des pionniers de la définition du concept d'organisation est Mintzberg H. (1982). Celui-ci définit l'organisation comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Ainsi, toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales mais contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail, ce qui représente un défi important. En outre, pour Crozier M. (1963), l'organisation « est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu ». Cette définition très généraliste illustre bien la première intention jaillissante d'une organisation. Cela révèle la nécessaire coopération des hommes et des femmes entre eux afin de réaliser, en commun, les objectifs souhaités.

Le concept d'organisation est généraliste à première vue et peut regrouper beaucoup de choses. Il est donc nécessaire d'aller plus loin en analysant les différences entre la notion d'entreprise et d'association.

B) Les différences entre association et entreprise

Selon Mellouki C., Ouali Alami A., & Bentahar H. (2020), la principale différence repose sur le revenu. Dans une entreprise à but lucratif, le revenu n'est pas une contrainte mais est l'objectif recherché, le profit de l'entreprise. En revanche, dans une entreprise à but non lucratif, aussi appelée association, le revenu devient une contrainte dans la mesure où elle n'est pas autorisée à obtenir un revenu monétaire mais seulement en nature. Mais la différence ne s'arrête pas là.

En ce qui concerne les sources de financement, celles-ci sont constituées pour les associations, essentiellement des subventions de l'Etat ou des collectivités locales, des cotisations des membres, du mécénat ou du partenariat avec les entreprises à but lucratif. Il est toutefois important de signaler que l'accès à ces différentes sources reste théorique pour la plupart des associations et que cela dépend de facteurs qui parfois n'ont aucun lien avec l'objet du projet associatif. En effet, ces recettes connaissent en général une diminution constante puisque les aides publiques sont peu nombreuses, les cotisations des membres sont marginales, et le mécénat ainsi que le partenariat avec des entreprises restent très sélectifs et suscitent une forte concurrence entre les associations.

En outre, les associations rencontrent, comme les entreprises, des difficultés à pallier leurs coûts puisque celles-ci vont également à la rencontre du marché de l'offre et de la demande pour tous types de biens et services nécessaires. Cela inclut donc le paiement d'impôts et de taxes.

Du point de vue des ressources humaines, l'un des points forts de l'associatif est le bénévolat. C'est une main d'œuvre peu coûteuse puisque non rémunérée, contrairement à un salarié en entreprise. Cependant, il s'agit pour l'association de trouver les bénévoles compétents en adéquation avec ses besoins, ce qui peut se révéler compliqué et donner lieu, pour certains services, à l'emploi de salariés devenant ainsi une masse salariale difficilement compressible.

Nous constatons donc plusieurs grandes différences entre entreprise et association mais que le secteur associatif est confronté aux mêmes problématiques que les entreprises.

Ces deux formes d'organisation peuvent donc être, toutes deux, confrontées aux modèles théoriques de changements organisationnels et en particulier celui de Greiner que nous allons développer maintenant.

C) Le modèle de Greiner

Le modèle de Greiner est un modèle aux différents buts (1), présentant les diverses phases et crises que peut connaître une entreprise (2). Cependant, l'analyse de ce modèle n'est pas sans limites (3). Nous allons nous appuyer pour cette partie sur un livre et un article : Le modèle de Greiner, J. B. Mimbang (2015) et « Evolution and Revolution as Organizations Grow », L. E. Greiner (1972).

1. A quoi sert-il ?

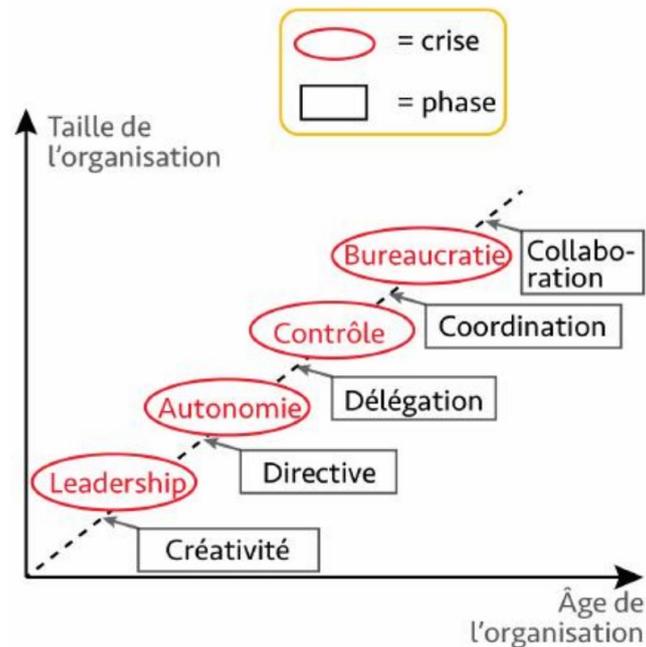
L'entreprise est une forme d'organisation avec un cycle de vie similaire à celui d'un être humain. Elle connaît différentes évolutions qui sont constituées de périodes de crise plus ou moins importantes pouvant mettre en péril sa survie même. Le modèle de Greiner sert en partie à gérer et prévoir ces phases de crises et de croissance.

Fort de ces éléments, l'entreprise peut être capable de définir une stratégie à travers le temps et de faire évoluer son organisation. Ce modèle de Greiner peut également permettre d'identifier dans le passé d'une entreprise certains indices essentiels pour son avenir. Beaucoup d'entreprises sont ancrées dans leurs décisions passées, du fait du pouvoir obtenu par elles. Elles passent donc trop souvent à côté de la dynamique du marché.

2. Présentation du modèle

Ce modèle est fonction de la taille et de l'âge de l'organisation. Selon Greiner, une organisation connaît, au cours de son existence, cinq phases de croissance et quatre phases de crises. Chaque phase représente un moment-clé pour l'organisation.

Le modèle de Greiner



Les cinq phases de croissance sont :

- la phase de créativité ou de l'entrepreneuriat,
- la phase directive ou de collectivité,
- la phase de délégation,
- la phase de coordination ou de formalisation,
- la phase de collaboration.

Ces phases sont potentiellement entrecoupées de quatre crises qui sont : celle du leadership, de l'autonomie, de contrôle et de la bureaucratie. Une dernière crise est parfois nommée celle du renouveau.

Ainsi, toute organisation traverse au cours de son existence, cinq phases successives bien définies avec des crises pour transition. Le passage d'une phase à une autre se fait par des adaptations au sein de l'organisation. Ces changements organisationnels sont dus en partie à la taille et l'âge de l'entreprise mais d'autres facteurs externes peuvent rentrer en jeu comme la concurrence ou la localisation géographique. Chaque période de révolution est caractérisée par le problème de gestion dominant qui doit être résolu pour que la croissance puisse se poursuivre.

Il est important de noter que chaque phase est à la fois le résultat de la phase précédente et la cause de la phase suivante.

Il est donc intéressant de voir maintenant la description de chaque phase de croissance et de crise nécessaire à l'organisation pour grandir.

La phase de créativité ou de l'entrepreneuriat

Au stade de la naissance d'une organisation, l'accent est mis sur la nouveauté qu'elle apporte. On remarque plusieurs caractéristiques pour cette période d'évolution créative. Les fondateurs de l'entreprise ont généralement une orientation entrepreneuriale et dédaignent les activités de gestion. Toute l'activité est concentrée sur le nouveau projet. La communication entre les employés est fréquente et informelle. Les heures de travail sont récompensées par des salaires modestes et la promesse d'avantages liés au projet. Les décisions et la motivation sont très sensibles aux réactions du marché ; la direction agit en fonction des réactions des clients. Les attributions ne sont pas forcément clairement définies ; chacun coiffe plusieurs casquettes et assume avec passion les défis quotidiens. Les décisions sont prises de façon collégiale pour que chacun puisse participer à la construction du projet.

Cependant, à mesure que l'entreprise se développe, ces caractéristiques deviennent problématiques. L'augmentation du nombre d'employés ne peut être gérée exclusivement par une communication informelle, et les nouveaux employés ne sont pas aussi motivés par un dévouement intense sans contrepartie. Les fondateurs de l'entreprise se retrouvent accablés par des responsabilités de gestion non souhaitées initialement. Ils agissent alors de la même façon que précédemment, considérant que par le passé, cela fonctionnait. Des conflits peuvent alors apparaître.

C'est à ce moment-là que survient une crise de leadership, qui est le début d'un premier changement au sein de l'organisation. Il s'agit de trouver pendant cette période une personne forte qui possède les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes de gestion auxquels est confrontée l'organisation. Il faut embaucher des managers « aguerris » qui savent mettre en place les structures fonctionnelles requises. Mais les fondateurs résistent souvent à l'idée de se retirer, même si leur tempérament ne leur permet pas d'occuper ce poste. Voici donc le premier

choix critique dans le développement d'une organisation : trouver et installer un directeur d'entreprise fort, acceptable pour les fondateurs et capable de rassembler l'organisation.

La phase directive ou de collectivité

Lorsque l'organisation a trouvé son chef, une croissance durable peut être envisagée. Le cadre organisationnel principal est formé ; le développement des activités annexes peut se lancer. En outre, les affectations de poste deviennent de plus en plus spécialisées. L'entreprise met en place des budgets annuels et des normes de travail. Pour motiver les salariés, elle met également en place des incitations financières. La communication devient plus formelle et impersonnelle à mesure qu'une hiérarchie de postes se dessine.

Cependant, les nouvelles directives jaillissent de partout, créant un fossé entre les employés et le chef d'entreprise. Il n'y a pas d'intermédiaire, les employés de niveau inférieur se retrouvent limités par une hiérarchie lourde et centralisée. Chaque personne se retrouve avec de lourdes responsabilités, tant est si bien qu'il est impossible qu'une seule personne parvienne à tout gérer. Le manque de temps et le flux d'informations sont trop importants.

Alors l'organisation entame une nouvelle période de crise, celle de l'autonomie. La solution la plus évidente semble celle de la délégation. En effet, comme l'entreprise grandit, il faut nommer des managers intermédiaires qui succèdent au chef d'entreprise et endossent le rôle de porte-paroles. Mais il peut être difficile pour le chef d'entreprise de céder des responsabilités aux managers. De plus, les personnes devenues managers peuvent tout aussi bien être des salariés que des personnes extérieures. L'enjeu sera alors double : faire confiance aux salariés managers pour prendre des décisions par eux-mêmes et intégrer les managers recrutés dans le projet sans créer de conflit. Tout cela nécessite une rentrée de capitaux pour pouvoir rémunérer les nouveaux arrivants. L'objectif est donc de mettre en place une organisation décentralisée.

La phase de délégation

Cette phase dépend de la réussite de l'entreprise dans sa délégation des responsabilités. En effet, la décentralisation des tâches permet de pouvoir générer plus de profit dont bénéficie les salariés. La phase de délégation permet aux entreprises de se développer grâce à la motivation accrue des cadres de niveaux inférieurs. Le chef d'entreprise peut se concentrer sur l'acquisition

d'entreprises extérieures ou se lancer sur des marchés plus vastes qui servent à élargir le champ d'action de l'entreprise. Des rapports périodiques de terrain se mettent en place afin que le chef d'entreprise puisse voir les progrès effectués. La communication depuis le sommet est peu fréquente et se fait généralement par correspondance, par téléphone ou par de brèves visites sur le terrain.

Cependant, l'entreprise ressent rapidement un sérieux problème de contrôle. En effet, le chef d'entreprise sent qu'il perd la main sur le contrôle des actions menées par les managers. Ceux-ci, forts de leur expérience terrain et de leur autonomie, préfèrent gérer leur propre domaine sans coordonner les actions, l'argent, la technologie et le personnel avec le reste de l'organisation.

L'organisation tombe dans une crise de contrôle où le chef d'entreprise cherche à reprendre le contrôle de l'entreprise dans son ensemble. Certains tentent de revenir à une gestion centralisée, ce qui échoue généralement en raison de la nouvelle ampleur de l'organisation. La solution n'est pas là. Elle doit passer par une redéfinition de la délégation. Il faut redéfinir la stratégie de l'entreprise, les objectifs et les tâches afin que chaque personne de l'entreprise soit coordonnée.

La phase de coordination ou de formalisation

Pour une coordination optimale, l'entreprise doit mettre en place un système de hiérarchie formel. La hiérarchie passe par des procédures de planification annuelles établies qui font l'objet d'un examen précis de l'évolution de l'entreprise. Les dépenses en capital sont soigneusement pesées et réparties dans l'ensemble de l'organisation. Le nombre de salariés doit continuer d'augmenter afin de toujours mieux répartir le travail obligatoire. Tout ce nouveau système de coordination s'avère utile pour atteindre la croissance grâce à une allocation plus efficace des ressources limitées de l'entreprise. Les managers gardent leur autonomie mais apprennent à justifier leurs actions auprès du chef d'entreprise.

Cependant, cette situation peut être à double tranchant et engendrer un manque de confiance entre le chef d'entreprise et les managers de terrain. Le chef d'entreprise demande toujours des rapports pour vérifier les résultats fournis.

Cette bureaucratie mise en place devient plus importante que les coûts et impacte négativement la croissance de l'organisation. En évoluant ainsi, les formalités administratives occultent la mission première de l'organisation. Les managers acceptent de moins en moins d'être dirigés par des personnes qui ne connaissent pas les conditions de terrain. Les salariés se plaignent du manque d'information et de proximité du chef d'entreprise. L'entreprise est devenue trop rigide ; elle a perdu en flexibilité. Pour dépasser la crise, il faudra mettre en place une nouvelle culture d'entreprise et introduire une nouvelle structure plus flexible, adaptée et motivante.

La phase de collaboration

La dernière phase doit mettre l'accent sur une forte collaboration interpersonnelle pour tenter de surmonter la crise de la bureaucratie. L'entreprise doit laisser la place aux initiatives spontanées des salariés et les prendre en compte dans leurs différences. Le contrôle social et l'autodiscipline remplacent le contrôle formel. Dans un souci de réduction des coûts et de maximisation des profits, la phase de collaboration doit recentrer l'organisation sur ses priorités.

Cette dernière phase est particulièrement difficile à mettre en place car la souplesse pour une entreprise n'est pas chose aisée. Les promotions, les rotations de fonctions et les formations permettent aux individus de se surpasser au travail. L'accent est mis sur la résolution rapide des problèmes avec une communication facilitée. Les formations sont axées sur les compétences comportementales et la résolution des conflits. Les équipes de travail peuvent être combinées pour certaines tâches spécifiques. Le système de contrôle des résultats est simplifié pour devenir un système polyvalent ; sans oublier, l'association toujours plus grande des salariés au profit par la performance de l'équipe et les résultats individuels.

La question qui s'impose est alors : quelle sera la prochaine crise que connaîtra l'entreprise pour grandir ?

Quelques éléments jaillissent. On parle de la crise du renouveau centrée sur les employés. Ceux-ci arrivent rapidement aujourd'hui à une saturation psychologique où ils s'épuisent émotionnellement et physiquement à cause de l'intensité du travail d'équipe et de la forte pression du marché extérieur. Cette crise pourrait être résolue par de nouvelles structures qui permettraient aux employés de se reposer, de réfléchir et de se revitaliser périodiquement.

Toute entreprise connaît des périodes de relative stabilité et des périodes de crise. La crise est inévitable pour connaître une période suivante de croissance. L'organisation mûrit petit à petit et doit constamment être renouvelée. Si l'entreprise est consciente de ses difficultés, elle peut prévoir la crise à venir, s'y préparer en prenant les mesures appropriées au stade de développement atteint, et transformer ainsi une situation critique en point de départ d'une nouvelle phase de croissance.

3. Limites du modèle

Quelques limites apparaissent avec ce modèle. Chaque entreprise a un fonctionnement et des bases différentes. L'analyse de ce dernier n'est pas simple. Il faut à travers divers éléments arriver à identifier la phase dans laquelle se trouve l'entreprise sinon elle risque de ne pas reconnaître le moment du changement ou d'imposer la mauvaise solution.

En outre, l'entreprise ne doit pas chercher à sauter des étapes. Chaque phase a son importance et produit pour l'entreprise des forces et de l'expérience essentielles pour la suite. De même pour chaque période de crise, il ne faut pas chercher à les éviter car elles permettent de fournir une certaine pression qui fait jaillir les idées et la prise de conscience qui offrent une plateforme pour le changement et l'introduction de nouvelles pratiques.

De plus, en période de crise, le changement peut être perçu par les individus comme un événement défavorable engendrant de multiples conséquences. Les managers doivent donc soigner leur communication pour qu'elle soit claire. Il faut éviter à tout prix que les salariés se sentent menacés et commencent à craindre l'incertitude du lendemain. Cela pourrait engendrer des démissions voire des conflits généraux avec des grèves. La résistance au changement est une réaction naturelle, il faut travailler avec elle.

Après avoir vu les tenants et aboutissants du modèle théorique de Greiner, nous allons pouvoir l'appliquer à l'association La Cordée.

III. Analyse et perspectives au sein de la Cordée

Le modèle de Greiner est complexe. Pourtant chaque phase comporte plusieurs critères qui aident à diagnostiquer où se situe l'entreprise. Il est intéressant, au vu du diagnostic posé sur La Cordée et des données du modèle théorique de Greiner, de savoir dans quelle phase ou crise se situe l'association (A). Après l'analyse de cette application, nous verrons quelles recommandations peuvent être faites pour l'avenir de l'association (B).

A) Application à La Cordée

1. Diagnostic

Appliquer le modèle de Greiner à La Cordée n'est pas facile. En effet, ce modèle semble de prime abord plus compatible avec une entreprise qu'avec une association. Les différents critères abordés dans chaque phase ou crise correspondent à des situations déjà rencontrées en entreprise. Pourtant, il est possible d'identifier des éléments que l'association a vécus, ou vit, pour diagnostiquer son état actuel et l'aider dans sa pérennité.

La Cordée a passé sa phase de créativité. Les débuts de l'association correspondent trait pour trait à la phase de créativité décrite par Greiner. Les fondateurs ont plein d'idées pour faire grandir le projet. Toute l'activité est concentrée autour de ce nouveau projet. Chacun choisit les activités dans lesquelles il pourra déployer ses compétences. Les heures de travail ne sont pas comptées. Seul compte le lancement du projet et sa réussite. Chaque réussite se fête. Toutes les initiatives sont saluées et remerciées. La communication fonctionne parfaitement ; elle est très conviviale, voire presque familiale. Les décisions sont prises ensemble pour que chacun se sente investi dans le projet. L'école grandit facilement et voit son nombre d'élèves augmenter rapidement.

Néanmoins, au bout de quatre ans, l'association commence à connaître quelques difficultés. Elle a besoin d'organisation car le nombre de bénévoles a largement augmenté. Il est nécessaire de la professionnaliser davantage. Elle entame alors sa crise de leadership. Certes, l'association a déjà une présidente qui porte le projet. Cependant, il est nécessaire à ce moment-là de penser à la pérennité du projet et d'engager une démarche de gouvernance pour celle-ci. C'est alors qu'une personne qui était chargée d'une mission bien différente au sein de l'école va prendre

place aux côtés de la présidente. L'association va alors commencer à résoudre ses problèmes d'organisation ; elle va entamer sa phase directive.

Cette phase de croissance est quelque peu perturbée par la pandémie, ce qui n'empêche pas malgré tout l'association de continuer à grandir. Les tâches se spécialisent de plus en plus. Les dépenses effectuées sont plus réglementées et analysées. Des budgets annuels sont fixés car les dépenses augmentent au fur et à mesure que l'école grandit. Mais la communication se fait assez difficilement : chacun cherche qui détient telle information ou qui remplit telle tâche. Cette croissance va finalement s'arrêter assez rapidement à la fin de l'année 2021.

Compte tenu des difficultés rencontrées au début de l'année 2022, à savoir un flou informationnel, un manque de temps et une volonté de passer la main, l'association traverse une crise d'autonomie. En effet, chaque personne se trouve face à de lourdes responsabilités. Le travail est devenu trop important par rapport au nombre de personnes investies. Une solution évidente est celle de recruter de nouveaux bénévoles pour enrichir l'équipe et assurer une pérennité avec un recul des fondateurs qui se fait peu à peu.

Ce recul permet que la phase de délégation se lance doucement avec l'apport d'une nouvelle organisation structurelle. Les pôles de départ sont gardés mais réagencés (voir l'annexe). Des chefs intermédiaires deviennent responsables de chaque pôle, certains étant déjà présents dans l'association depuis plusieurs années et d'autres la rejoignant cette année-là mais en ayant déjà une expérience associative conséquente. Cela a également un effet de « promotion ». Des personnes présentes depuis des années acceptent de prendre davantage de responsabilités ou sont volontaires pour s'investir dans d'autres tâches. Cette nouvelle organisation décentralisée donne lieu à un turnover très positif pour l'association.

Cependant, celle-ci, mise en place depuis peu de temps, doit encore faire ses preuves et connaîtra forcément des aléas dus à la fluctuation des bénévoles, ce qui change le visage de l'Association.

Actuellement, l'association est toujours dans sa phase de délégation, continuant à essayer de s'organiser pour gagner en efficacité.

2. Limites

Nous avons pu tirer certains éléments de la vie de l'association et du modèle de Greiner qui concordent. Appliquer ce modèle à une association est donc possible. Cependant, plusieurs critères décrits par Greiner ne sont pas compatibles ou difficilement.

Le premier point concerne les salaires. En effet, à aucun moment dans l'association, les bénévoles ne recevront de salaires, que ce soit au début ou après plusieurs années. Pour motiver ses bénévoles, l'association ne va pas mettre en place des incitations financières. Elle va plutôt les inviter à participer à des événements collectifs avec l'école, leur montrer les progrès effectués et le fruit de leur travail.

De plus, mettre en place une hiérarchie soutenue avec des rapports à rendre semble compliqué voire incompatible avec le caractère familial que veut se donner une association. Certes, une certaine organisation des postes est nécessaire à l'association pour qu'elle continue de grandir et de gagner en efficacité. Cependant, elle ne peut mettre en place une hiérarchie comme dans une entreprise. Elle perdrait l'essence même du bénévolat puisque cela voudrait signifier un contrôle du temps et du travail effectué.

Le terme de « marché » est différent en fonction de l'organisation. Le « marché » au sens de Greiner est entendu au sens d'une entreprise qui lance un produit sur un marché. Il n'y a pas de concurrence à proprement parlé au niveau associatif puisque chaque association présente un projet différent attirant un public spécifique. Mais il est possible de parler de concurrence sur un marché au niveau des dons car chaque association doit se vendre auprès du public pour pouvoir récolter des dons. La Cordée, plus spécifiquement, doit quant à elle démontrer l'intérêt aux yeux des parents de choisir cette école payante au lieu des nombreuses autres écoles gratuites aux alentours. Peut-être peut-on alors plus parler de secteur car les écoles sont un grand réseau qui collabore.

En outre, même s'il est possible de distinguer certaines phases. Celles-ci ont également tendance à se confondre. La Cordée en est possiblement à une phase de délégation au vu des éléments mais n'est pas encore dans une crise d'autonomie ou une phase directive ? Passera-t-elle vraiment par une crise de contrôle ? N'est-elle pas déjà à une phase de coordination ?

L'association a passé sa phase de créativité de façon sûre et certaine. Cependant, elle pourrait se trouver à la fois dans une crise de leadership, car la notion de « chef » n'est pas toujours très bien définie, et une phase directive avec une nouvelle organisation qui se met en place de façon plus hiérarchique et le développement de process. En outre, comme nous l'avons vu précédemment, elle présente aussi également des signes de crise de l'autonomie où l'association en train de prendre son envol en se détachant des fondateurs. Conjointement à cela, l'association est également dans une phase de coordination en particulier au niveau de l'allocation des ressources qui devient plus strictes et plus grandissantes. L'équipe des bénévoles essaie également de s'ajuster dans un climat de confiance.

Il n'est donc pas facile avec les critères donnés par Greiner de l'appliquer tel quel à n'importe quelle organisation. Cela demande un certain discernement et probablement de croiser les données avec d'autres modèles théoriques de changement organisationnels.

Néanmoins, nous pouvons en tirer des conclusions et des recommandations intéressantes pour l'avenir de l'association.

B) Recommandations

L'association a beaucoup évolué depuis son début en 2015. Elle s'est beaucoup professionnalisée au cours de ces quatre dernières années. Elle doit continuer dans sa lancée et définir une gouvernance plus précise.

En termes de ressources humaines, l'idée ayant déjà été évoquée au sein de l'association, la mise en place d'une politique salariale serait une bonne chose, notamment en termes de salaires et d'absences possibles. Cela peut passer par la détermination d'une grille de salaires et la décision de primes en fonction de certains critères. Les absences des professeurs doivent suivre une politique bien définie sans toutefois endommager le lien de confiance établi et voulu.

En ce qui concerne la formation, on peut dire que cette phase est déjà bien entamée. Les professeurs ont accès à une formation spécifique chaque année pendant l'été. Peut-être pourrait-on améliorer les compétences en envisageant au moins deux formations ? Quant à la partie juridique et sociale, les exigences de loi doivent être suivies de près pour éviter d'inutiles amendes. Il serait nécessaire de faire une mise au point deux fois par an : en septembre et en

janvier, en septembre pour commencer la nouvelle année scolaire et faire le point avec les dernières lois passées, et en janvier car beaucoup de changements sont décidés en début d'année civile. Une autre exigence avec le DUERP doit être menée chaque année. Un bilan peut être dressé à la fin de chaque année, au mois de juin, pour avoir le recul d'une année scolaire complète et les risques connus, et pouvoir ainsi décider des actions à mener l'année suivante en septembre. Pour une meilleure gestion des ressources humaines, il est nécessaire d'établir un calendrier comportant les différentes échéances obligatoires.

En termes de ressources financières, l'association doit tenir des budgets annuels et les analyser. Cela a déjà été fait pour les grandes dépenses. Chaque grosse dépense est validée par la présidente. Cependant, l'association s'est rendu compte que les montants augmentaient avec les petites dépenses quotidiennes. Elle a alors décidé de commencer un carnet de comptes de ces petites dépenses afin qu'elles puissent les analyser et peut-être tenter de les réduire dans certains domaines. Également, l'association pourrait solliciter certaines entreprises pour des dons scolaires. En effet, il est nécessaire d'analyser les dépenses effectuées. Pour cela, elle peut mettre en place des indicateurs financiers qui récapitulent les ressources (subventions, dons, cotisations, aides diverses, produits financiers, etc.), les dépenses (achats de fournitures par professeur, services extérieurs, etc.) et la trésorerie (position en début et fin de mois, mouvements du mois, échéances à payer, investissements, emprunts, etc.).

En termes de bénévolat, on peut imaginer la mise en place d'indicateurs pour analyser les flux : le nombre de bénévoles, la différence avec l'année précédente, le temps de disponibilité, etc. Il faut tenir à jour un carnet d'adresses et ne pas hésiter à relancer les personnes, voire leur confier des responsabilités si elles en émettent le souhait. Il est souhaitable de privilégier au maximum le dialogue pour savoir si tout se passe bien mais également de mettre à la disposition de ces bénévoles un outil où ils peuvent s'exprimer par écrit, éventuellement de façon anonyme.

Sur beaucoup d'aspects, en particulier l'aspect administratif, l'association a tout intérêt à développer ses compétences informatiques car de plus en plus de démarches se font en ligne. De plus, l'analyse des indicateurs se fait assez rapidement par Excel qui génère des graphiques présentables en assemblées générales ou pour attirer des donateurs. Par conséquent, la communication doit être particulièrement soignée car elle est la clef de voûte de la réussite. L'association doit donc progresser sur divers points, je n'en ai cité que quelques-uns ; mais la manière dont elle s'est relevée de sa crise est plus qu'encourageante pour son avenir !

Conclusion

Au fil des années, La Cordée continue toujours plus de se consolider. Elle tient bon malgré les nombreuses crises qu'elle a connues et connaîtra encore sûrement.

L'analyse du modèle de Greiner a permis d'apporter des éléments intéressants afin de diagnostiquer ce qu'elle a vécu jusqu'ici. Beaucoup de critères décrits dans le modèle théorique sont similaires aux situations vécues par La Cordée, ce qui permet de mieux évaluer quel genre de crise ou quelle phase La Cordée va devoir traverser. Ce modèle peut également lui servir de base dans les prochaines années pour refaire un diagnostic et en tirer de nouvelles conclusions pour de nouvelles avancées.

Les quelques recommandations citées peuvent aider l'association à se professionnaliser et éviter les erreurs des années précédentes. Bien entendu, elles sont à ajuster en fonction des bénévoles de l'association.

Longue vie à La Cordée !

Bibliographie

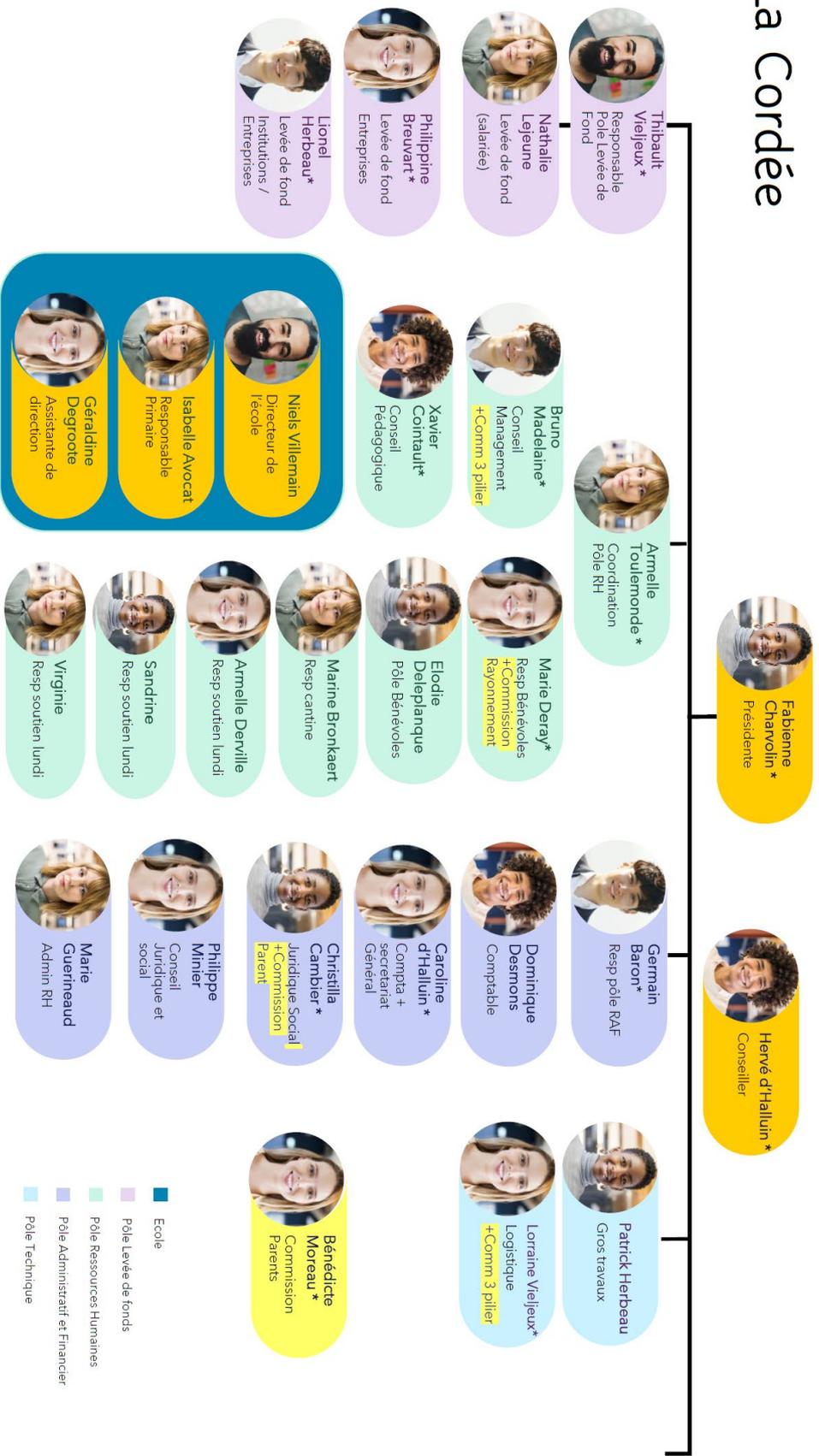
CROZIER, M. (1963), Le phénomène bureaucratique, Editions Seuil

DESREUMAUX, A. (2015). Théorie des organisations, Chapitre 1. Notion d'organisation, pp. 41-79, EMS Editions

MELLOUKI, C., OUALI ALAMI, A., & BENTAHAR, H. (2020). L'association est-elle une entreprise comme toutes les autres ?, Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'audit, Volume 3, Numéro 4

MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Editions d'organisation

La Cordée



- Ecole
- Pôle Levée de fonds
- Pôle Ressources Humaines
- Pôle Administratif et Financier
- Pôle Technique