Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ?:

Jennifer Urasadettan, Céline Schmidt

▶ **To cite this version:**

Jennifer Urasadettan, Céline Schmidt. Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ?:. @GRH, 2020, 36 (3), pp.97-117. 10.3917/grh1.203.0097 . hal-03269551

HAL Id: hal-03269551

https://univ-rennes.hal.science/hal-03269551

Submitted on 13 Jul 2021

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.

Les pratiques RH au sein des petites associations de l'ESS :

Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ?

Jennifer Urasadettan
Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Rennes 2
LiRIS (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales – EA 7481).

Céline Schmidt
Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Rennes 1
Centre de Recherche en Economie et Management (CREM – UMR CNRS 6211)

Résumé

Cet article propose d'étudier l'employeurabilité – entendue comme la capacité du dirigeant à être employeur, afin de mettre en lumière la façon dont les dirigeants incarnent la fonction employeur, au-delà de leur statut juridique.

L'employeurabilité, peu travaillée dans la littérature académique, mériterait d'être investiguée, notamment parce qu'elle permet d'identifier la tension pouvant exister entre le statut juridique d'employeur – délimité par les droits et obligations dues envers le salarié – et le rôle d'employeur – tenant davantage à son management pérenne. Or, ce rôle d'employeur peut parfois être difficilement assumé, notamment par les présidents de petites associations, dont la position d'employeur est susceptible d'entrer en contradiction avec celle de bénévole.

Après avoir défini les fondements de l'employeurabilité, nous l'approchons à partir des pratiques RH et des différentes tâches constitutives de son périmètre d'activité. Le terrain d'étude, celui des petites associations, met en évidence un continuum de trois configurations d'employeurabilité, correspondant chacune à une perception évolutive de la fonction RH par le dirigeant, le salarié et ou encore le bureau de l'association. En contribuant au champ de la GRH et de celui des organisations en économie sociale et solidaire, cette recherche propose des implications managériales et ouvre des perspectives de recherches qui seront discutées.

Mots clés : employeurabilité, petites associations, pratiques RH, organisations, économie sociale et solidaire (ESS), emploi.

Abstract

In order to highlight how managers embody the employer function, beyond their legal status, this article proposes to study employer's ability, which is understood as the manager's ability to be an employer. Employer's ability, which is not well researched in academic literature, should be investigated, in particular because it helps to identify the tension that may exist between the legal status of an employer – defined by the rights and obligations owed to the employee – and his role – which is more dependent on its ongoing management. However, this role of employer can sometimes be difficult to carry out, especially by chairpersons of small associations, whose position as employer may conflict with that of a volunteer. Once we have defined the basis for employer'sability, we approach it from HR practices and the various tasks that make up its scope of activity. This study on small associations, highlights a continuum of three employer's ability configurations, each corresponding to an evolutionary perception of

Manuscrit accepté

the HR function by the leader, the employee and the association's office. By contributing to the field of HRM and the area of the social economy, this research offers managerial implications and opens up research opportunities that will be discussed.

Keywords : employer's ability, small associations, HR practices, organizations, social and solidarity economy (SSE), employment.

Manuscrit accepté

Les pratiques RH au sein des petites associations de l'ESS :

Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ?

Introduction

Bien que le secteur associatif regroupe 9,7 % des emplois à l'échelle nationale en 2017, sa gestion de l'emploi reste un angle mort des politiques publiques. De récentes recherches s'intéressent à la qualité des emplois associatifs, leur pérennité – voir les travaux menés par le Labo de l'ESS – ainsi qu'à l'employeurabilité de ces organisations[1] – entendue comme la « capacité à créer et gérer l'emploi » (Duclos, 2007, p.1)[2]. Au-delà de savoir si les associations peuvent constituer un gisement potentiel d'emplois durables, certaines de ces études soulèvent les difficultés potentielles auxquelles sont soumis les présidents d'associations dans l'exercice de leur fonction d'employeur.

L'employeurabilité (employer's ability), notion issue du champ de l'économie, trouve son origine dans les limites soulevées par l'évolution et le glissement sémantique du terme d'employabilité. Dans les années 90, Gazier distingue deux visions de l'employabilité dans la gestion de l'emploi. La première approche s'attache à rendre compte du souci de l'inadéquation des salariés aux besoins de l'entreprise, appelant à former les salariés aux métiers vacants, et à les rendre employables sur le marché du travail. Ce courant renvoie directement à l'approche initiée autour du concept de compétence, objet privilégié par les sciences de gestion (Dietrich, 2006). Un des principaux postulats sous-jacents repose sur la responsabilisation des individus quant à l'obtention d'un emploi, ainsi qu'au maintien et au développement de leur attractivité sur le marché du travail. L'objectif visé est la sécurisation du parcours professionnel par la construction d'une compétence [d'employabilité] durable (Dujardin, 2013). Une deuxième approche, longtemps négligée, souligne les limites de cette vision partielle de l'employabilité. La gestion de l'emploi serait alors vue comme une responsabilité collective (voir Rapport Borello, 2018) et non plus simplement individuelle. Ici se pose la question de la responsabilité de l'employeur dans le fonctionnement et les stratégies adoptées de l'entreprise. C'est cette deuxième conception de l'employabilité qui est nommée employeurabilité – vocable peu utilisé et en émergence – soulignant le rôle de l'entreprise dans la gestion de la main d'œuvre et de ses modes de gestion (Bellit, 2019). Si ces « deux visions de la gestion de la main d'œuvre » (Gazier, 1990, p.583) semblent se rejoindre aujourd'hui dans certains discours institutionnels et discours d'entreprises, il semble néanmoins que dans la pratique, les contours de l'employeurabilité restent encore flous (Duclos, 2018).

Le cas des associations est particulièrement intéressant à explorer, celles-ci étant soumises à de profondes mutations et de nombreuses contraintes. Impulsées notamment par le passage d'une logique de subvention – assurant leur indépendance par rapport à la puissance publique et leur positionnement hors du champ du travail rémunéré – à celle de la commande publique (Hély, 2008), elles sont dès lors fortement questionnées sur leur employeurabilité. En effet, ce contexte entraîne une professionnalisation du secteur (Ospital et Templier, 2018), se traduisant par : i) la recherche d'une reconnaissance de l'activité par les pouvoirs publics (institutionnalisation) ; ii) le développement de nouveaux métiers (professionnalisation stricte) ; et encore, iii) une diffusion de la logique gestionnaire au sein de l'association (dont l'utilisation d'outils RH).

[1] Voir le rapport 2019-2020 du Pacte Civique.

[2] Economiste et sociologue du travail, chercheur au laboratoire des *Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie et de la Société* (IDHE.S, UMR CNRS 8533, Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay).

Manuscrit accepté

Pour autant, force est de constater que les recherches portant sur le secteur associatif visent davantage la gouvernance associative ou la gestion des bénévoles que la gestion des salariés et l'appropriation du rôle d'employeur par les présidents d'associations.

À travers l'étude de trente-deux petites associations du bassin rennais, nous proposons de répondre à la problématique suivante : Comment l'employeurabilité se manifeste-t-elle et évolue-t-elle à travers ses pratiques RH ?
Dans une première partie, après avoir défini l'employeurabilité notamment en termes de pratiques RH, nous exposons comment elle se manifeste et tend à se développer auprès des présidents de petites associations. Dans une seconde partie, nous exposons notre méthodologie de recherche et contextualisons notre propos à partir d'une étude auprès de trente-deux associations. Enfin, dans une dernière partie, nous discutons des résultats obtenus afin de proposer des perspectives de recherches.

1. Devenir employeur dans les petites associations : cadrage théorique

1.1. L'employeurabilité : une approche par les pratiques RH

L'employeurabilité peut se définir comme la « capacité à employer », « à être employeur » (Duclos et Kerbourc'h, 2006). Elle engagerait l'employeur plus loin dans sa responsabilité de la gestion de l'emploi, et notamment sa responsabilité organisationnelle (voir le rapport intermédiaire de la Dares, Frétel et Jany-Catrice, 2019). Pour aller plus loin, deux approches semblent se dessiner selon l'usage et la finalité de la notion d'employeurabilité. S'inspirant des théories économiques du job-matching, Levin et Kent (2002) (cité par Duclos, 2018, p.1) définissent l'employeurabilité comme « la capacité, ou le potentiel, d'un employeur à attirer et fidéliser des candidats à l'emploi [grâce] à des récompenses (matérielles, intellectuelles, sociales et psychologiques), la capacité à planifier l'utilisation des ressources humaines au sein de l'entreprise, de manière intelligente, appropriée et respectueuse de ces ressources, et la capacité de présenter des opportunités de travail d'une façon honnête et en rapport avec la réalité de l'offre de travail »[3] (Levin et Kent, 2002, p.4). Cette première approche soutient l'idée que les trajectoires professionnelles des jeunes entrants sur le marché du travail seraient moins liées à leur employabilité qu'à l'employeurabilité des entreprises recruteuses. Dans cette perspective, l'employeurabilité est dite « externe », autrement dit, elle fait référence à l'attractivité de l'entreprise et sa capacité à être un « bon recruteur » (voir rapport Borello, 2018, p.14). Les travaux de recherche s'intéressant à la marque employeur dans le domaine du marketing-RH se situent dans le sillage de cette définition (voir les travaux de Maclouf et Belvaux, 2015 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014, cité par Duclos, 2018, p.1). De même, dans une étude sur les TPE-PME, un indice d'inemployeurabilité renverrait aux échecs de recrutement (Fretel 2012 ; Duclos, 2018). Cette première approche met en exergue l'importance des dispositifs de recrutement, dont l'objectif est d'informer, d'attirer et de fidéliser les salariés. Cette vision « pull » sous-tend l'idée d'une vision individuelle, cognitiviste, voire parfois instrumentale de l'employeurabilité.
La seconde approche, proposée par Duclos, se situe dans un vision plus holistique et définit l'employeurabilité comme la « capacité que possède ou non une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur, comme à faire des événements qui émaillent la vie de l'entreprise – embauche, départ(s), accidents, etc. – la source d'un apprentissage organisationnel en termes de management et de gestion des ressources humaines » (Duclos, 2018, p. 3). Un rapport du ministère du travail rend compte de ces travaux dans une étude du

[3] Traduit en français pour le présent article.

Manuscrit accepté

fonctionnement des pratiques RH dans les TPE-PME (Duclos, 2018), lesquelles seraient peu développées tant du point de vue du recrutement que, plus largement, de celui de la gestion des salariés et du développement de leur capacité. Le paradigme sur lequel repose les analyses s'inscrit dans celui des capacités individuelles de l'employeur (« perceptions, attentes, besoins »), où la capacité d'employeur ne serait pas réduite à celle du recruteur.

Ces deux approches nous permettent ainsi d'appréhender l'employeurabilité en termes de pratiques RH. Plus précisément, quatre types de pratiques RH génériques permettent de préciser la notion d'employeurabilité. Les deux premiers sont liés à l'approche « marque-employeur », et les deux dernières découlent de l'approche holistique de Duclos :

- Les pratiques d'attraction des candidats se traduit par l'identification non seulement d'un besoin mais également d'un profil d'emploi, et de choix de canaux de recrutement efficients. Elle touche également à la notoriété de la structure, susceptible d'attirer ou non le candidat.
- Les pratiques de maintien sur le poste sont matérialisées par les formations menées en cohérence avec les évolutions du poste. Elles nécessitent d'être appréhendées non seulement d'un point de vue technique mais également générales (compétences sociales, comportementales).
- Les pratiques d'organisation du travail tiendraient plus à une structuration du poste et des missions du salarié, à son management, qu'à une mise en conformité du droit social (Mahé de Boislandelle (2015) parle de gestion administrative), autrement dit à son intégration, au développement de son autonomie, et à l'apprentissage de son rôle.
- Enfin, les pratiques de développement du salarié ont trait à la réflexion menée sur sa carrière, dans une optique de long terme. Il s'agit ici de le faire évoluer en compétences par un changement de poste en fonction de son projet professionnel.

Selon Duclos et Kerbourc'h (2006), cette « capacité à créer et gérer de l'emploi » n'est pas innée et semble se développer au cours du temps. Notre objectif est d'étudier comment se construit cette employeurabilité, plus particulièrement dans le secteur associatif, dont les bénévoles peuvent avoir du mal à endosser ce rôle d'employeur.

1.2. Endosser la fonction d'employeur : le cas des présidents de petites associations

En sciences de gestion, les recherches portant sur les associations touchent principalement aux difficultés de coopération entre les bénévoles et les salariés d'une même structure (Vachée et al., 2014), et à la professionnalisation des bénévoles, liée à une exigence accrue d'efficience et de compétences. En revanche, peu de recherches (Hély et al., 2015) portent sur le management des salariés, ou encore, sur l'appropriation du rôle d'employeur par les présidents d'associations. Or, la vocation première des associations n'étant pas de gérer des salariés, elles peuvent connaître de réelles difficultés à endosser cette fonction d'employeur. Comme nous l'avons vu précédemment, l'employeurabilité n'est pas donnée avec la qualité d'entrepreneur, mais elle peut cependant se développer et s'apprendre (Duclos, 2007), le développement de cet apprentissage restant toutefois largement lié au contexte culturel, historique et social.
Plus encore, s'approprier le rôle d'employeur serait plus malaisé pour les présidents de petites associations, pour trois raisons selon Hély et al. (2015). Premièrement, cela tiendrait à l'ambiguïté de la position du dirigeant, relevant à la fois d'une éthique de liberté – statut de bénévole engagé au service d'une cause – et d'une éthique de responsabilité – statut d'employeur relevant du droit du travail. Selon Valéau (2003), cette double contrainte peut rendre confuse son implication vis-à-vis de ses salariés. Deuxièmement, la fonction d'employeur est considérée comme une fonction partagée, rendant par conséquent son contour

Manuscrit accepté

flou. Selon la taille de l'association, elle peut en effet être bicéphale (dirigeant bénévole/ dirigeant salarié) mais aussi « diluée entre plusieurs instances (la présidence, la direction, le bureau, le conseil d'administration, etc.), ce qui n'interdit pas la possibilité que tous les pouvoirs soient centralisés dans les mains d'une seule et même personne (un dirigeant bénévole fondateur par exemple) » (Hély et al., 2015, p. 120). Troisièmement, l'association est, en grande partie, fondée et gérée par des bénévoles, dont l'engagement dans le projet associatif constitue un acte de don – notamment de temps (Mauss, 1923) – pouvant répondre à une logique de lien social (Godbout, 2000). Or, l'intérêt du projet à l'origine de leur engagement peut entrer en contradiction avec l'intérêt de l'organisation porté par le salarié et la sphère professionnelle (Cousineau et Damart, 2017). Par conséquent, cette situation peut provoquer une indifférence voire un refus d'adopter une posture classique d'employeur.
Concernant la direction des petites associations, la fonction d'employeur revient principalement au président, aidé de son bureau, la figure du dirigeant salarié restant une exception. La présente étude prend en compte l'importance des interactions entre l'apprenant – ici le président de l'association voire le bureau – la situation d'apprentissage – développer des pratiques RH – et les participants à la situation – le président, le bureau, les salariés, les adhérents. En conséquence, nous proposons de prendre en considération les éléments contextuels qui leur ont permis d'endosser cette fonction ainsi que ceux les ayant confortés dans leur statut de bénévole.

Nous avons pu le constater, la littérature sur l'employeurabilité reste embryonnaire. Il s'agit dans cet article d'aller plus loin dans l'appréhension de l'employeurabilité et d'identifier les leviers permettant au président d'endosser ce rôle. Pour cela, nous nous attachons à distinguer dans un premier temps, au sein des petites associations étudiées, celles dont l'employeurabilité est développée de celles dont l'employeurabilité apparaît au contraire plus faible. Nous utilisons pour cela les pratiques RH établies plus avant (voir le point 1.1.), en déterminant leur niveau d'usage par les structures. Dans un second temps, nous étudions quels éléments ont permis le développement de cette employeurabilité.

2. Etude qualitative : les petites associations du territoire breton

2.1. Terrain d'étude : 32 associations dans les secteurs de l'animation, du sport et de la culture

Dans cette recherche, commanditée par une maison de l'emploi, nous avons au total interviewé 69 personnes, au sein de 32 associations du bassin rennais, leur président – ou administrateurs dédiés à la fonction RH – et un de leur salarié. Parmi ces 32 associations, 27 ont fait l'objet de deux entretiens au minimum – un président et un salarié ou un président et plusieurs salariés – et 4 associations n'ont fait l'objet que d'entretiens auprès de salariés. Nous avons ainsi réalisé 29 entretiens de présidents et 40 entretiens de salariés.
Le profil des associations sélectionnées correspond à celui du territoire. Chaque structure comporte entre 1 et 5 salariés, et se situe dans les secteurs de l'animation, du sport et de la culture (voir ci-après l'encadré 1, pour les détails sur le choix des associations en fonction de leur représentativité et le profil des répondants). Deux associations comportent respectivement 6 et 7 salariés – deux clubs multisports – car nous voulions voir si un saut qualitatif d'employeurabilité était franchi au-delà des 5 salariés.

Encadré 1 : Le profil des associations et des répondants

- Profil des associations sélectionnées :

Manuscrit accepté

Une première phase quantitative, déterminée à partir de la base de données INSEE a permis de connaître les secteurs d'activité privilégiés, le nombre de salariés, et le type d'emploi donné dans les associations au niveau du territoire identifié. Il en ressort deux éléments : i) 61.7% des associations comportent de 1 à 5 salariés (45.2% ont entre 1 et 2 salariés, et 16.5% entre 3 et 5). Cette proportion tombe à 10.4% pour les associations comportant entre 6 et 9 salariés et diminue encore avec le nombre de salariés. Les associations de moins de 6 salariés ont été retenues ; ii) 84% des structures de moins de 6 salariés sont regroupées dans les secteurs de l'animation (33%), de la culture (18%) et des sports (33%). Les autres secteurs étant beaucoup moins représentés, nous avons choisi de ne nous centrer que sur ces trois domaines.
Cette première étape nous a permis d'identifier les associations à contacter. Nous avons choisi, parallèlement à notre étude documentaire (compte-rendu de réunions de la maison de l'emploi portant sur les associations et données sur le secteur), de mener ces entretiens auprès des présidents d'associations ou administrateur dédié aux fonctions RH et à un de leur salarié, répondant aux deux critères énoncés. 32 petites associations ont été sélectionnées, dont 10 dans le secteur de l'animation (2 dans l'Humanitaire, 2 dans l'entrepreneuriat, 2 dans les loisirs, 1 dans la réparation de vélo, 2 dans les activités jeunesse et 2 dans la location intergénérationnelle), 8 dans le domaine culturel (2 dans l'art numérique, 1 dans le Cinéma, 1 en valorisation du patrimoine, 1 école le dessin, 1 fédération de cafés-librairies, 1 école de musique, 1 festival de musique), et 14 dans le sport (3 clubs de foot, 3 club multi-sports, 1 école de Judo, 1 école de voile, 1 club de gymnastique, 1 club de kayak, 1 structure de pêche sportive, 1 école de Taïchi, 1 club de Karaté et 1 école de danse).

- Profil des présidents interviewés :

L'âge moyen du président au sein des structures étudiées est de 51.9 ans. 22 individus sont actifs et 7 sont retraités. Le président a ainsi 10 ans de plus que l'âge moyen français.
13 des employeurs sont des femmes et 16 des hommes, ce qui représente un léger déséquilibre en faveur des hommes au regard de la répartition entre femmes et hommes dans la population totale.
La répartition femmes-hommes par secteur d'activité montre certaines spécificités. Ainsi, la majorité (9 individus sur 15 soit 60%) des présidents dans les domaines du sport et de la culture sont des hommes. Il n'y a de parité femmes-homme que dans le secteur de l'animation (4 individus de chaque sexe). En termes de profession, plusieurs éléments sont à relever. On constate une surreprésentation de personnes travaillant dans le secteur public : 7 faisant fonction d'employeurs exercent ou ont exercé dans le public contre 20 dans le privé, soit 35% contre 19,9% en 2018 à l'échelle nationale (source : www.fonction-publique.gouv.fr). Les travailleurs indépendants sont également surreprésentés. 4 individus sont indépendants, soit 14,3% contre 6,8% de la population en 2018 (source : AFE Création). Enfin, les individus interviewés comportent une proportion plus forte de cadres que dans la population française. Ainsi, 10 individus soit 35,7%, de notre population d'étude sont cadres, contre 16% de la population en 2014 (source : Dares analyses 2017 n°3)[4]. De façon complémentaire, on observe une sous-représentation des employés (14,3% contre 29,7% au niveau national) et surtout des ouvriers (7,1% contre 21,3% au niveau national) (source : Dares analyses 2017 n°3).

- Profil des salariés interviewés :

Les salariés interviewés sont relativement jeunes (37.5 ans en moyenne), avec un écart-type de 9 ans. Le salarié le plus jeune a 23 ans, et le plus âgé a 60 ans.
Avant d'être salariés au sein de l'association, 15 salariés sur 40, soit 37.5% y étaient déjà impliqués sous un autre statut (président, administrateur, bénévole, fondateur). La population étudiée est équilibrée en termes de sexe, et se divise entre 19 hommes et 21 femmes. Ces dernières sont prédominantes dans les secteurs de la culture, de l'animation générale et du social. Les hommes sont quant à eux plutôt majoritaires dans le secteur sportif.

2.2. Recueil et analyse des données

[4] Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? Analyses Dares, janvier 2017, N° 003.

Manuscrit accepté

Nos données ont été récoltées à partir de nos 69 entretiens semi-directifs, menés à partir de deux guides, l'un correspondant aux pratiques RH existantes énoncées par le président, l'autre à celles identifiées par le salarié. Tous les deux avaient pour objectifs de faire état des pratiques RH existantes au sein des associations étudiées. Elles ont été codées a priori en quatre pratiques génériques – attraction du candidat, organisation de l'emploi, maintien du salarié sur son poste de travail, développement du potentiel du salarié – constitutives de la notion d'employeurabilité, et que nous avons identifié dans cet article. De manière plus fine, nous avons vu que chaque pratique générique était plus ou moins présente auprès de chaque association. Un codage émergent nous a permis de mettre en évidence trois niveaux de maîtrise de ces pratiques ou encore autrement dit, trois degrés d'employeurabilité.
Parallèlement à l'établissement de ces degrés d'employeurabilité, nous avons codé de façon émergente plusieurs facteurs que nous avons analysés comme pouvant expliquer le développement de l'employeurabilité, tels que les difficultés RH rencontrées – et comment elles ont été résolues – la dynamique de l'association en termes d'adhérents et enfin, la trajectoire professionnelle du président ou des membres du bureau.

3. Résultats : l'employeurabilité et ses facteurs de développement dans les petites associations

3.1. Etats des lieux des pratiques RH dans les associations : trois degrés d'employeurabilité

Les salariés sont essentiellement en CDI, après un premier emploi en CDD. Cette pérennisation est cependant rendue difficile en raison de la dépendance des structures à l'égard des subventions et du nombre parfois fluctuant d'adhérents. Les pratiques RH correspondent à celles des TPE – faible formalisation, gestion de court terme, faible connaissance du droit du travail. Toutefois, trois niveaux d'employeurabilité peuvent être distingués :

3.1.1. Configuration 1 : les associations à faible employeurabilité

Ce groupe d'association – composé de 16 structures de tailles variables, de 20 à 500 adhérents, 112 adhérents en moyenne et 2,2 salariés en moyenne – a une GRH peu développée. Ce faible outillage s'explique par la dimension largement informelle de l'association : « *Ça fonctionne puisqu'on a tous une attitude les uns avec les autres, un peu familiale* » (Présidente Club multisport). Elle se traduit également par des relations égalitaires entre le bureau et ses salariés, donnant une large place à l'initiative et une faible part au contrôle : « *Le milieu associatif vous permet de faire des choses que vous ne pouvez pas faire dans le monde du travail du fait qu'il n'y ait pas de relations hiérarchiques entre les gens* » (Présidente association de loisirs). Le faible niveau d'employeurabilité se constate dans ses quatre pratiques RH. Ainsi, la capacité à attirer les candidats est généralement faible : l'association, de par sa faible notoriété, son éloignement géographique ou la spécificité de son activité peut rencontrer des problèmes de rotation du personnel, sans que par ailleurs le bureau n'ait réfléchi aux canaux de recrutement à privilégier, ni à la mise en place d'un vivier de candidats. Les canaux utilisés sont épars, et trouver un candidat relève de la gageure : « *Une fois, en Yoga, j'ai fait au pif ! Quand [la prof] est partie, elle m'a indiqué quelqu'un qui n'a pas fait l'affaire, alors là, je l'ai pris sur internet* » (Présidente association de loisirs). La capacité à structurer le travail est variable selon les associations, mais elle reste en général peu formalisée. Les fiches de poste sont parfois inexistantes, et les objectifs assignés aux salariés restent très flous, outre de satisfaire les adhérents. Les entretiens annuels ne sont pas systématisés, largement palliés selon le bureau par des discussions informelles. Il n'y a aucun management des salariés ni dans la prise de

Manuscrit accepté

poste, ni dans l'apprentissage de son autonomie : « *[les salariés] font tout. Parce que dans des grandes structures, ils sont soit moniteurs, soit ils font de l'entretien…Que nous, ils gèrent tout, ils sont complètement autonomes. Mais tout le monde n'est pas capable de le faire ça* » (Trésorière club de voile). La capacité à maintenir le salarié sur le poste est également faible car liée à une dichotomie entre employeur et manager : « *Je suis son employeur donc son patron mais je ne suis pas son manager donc effectivement tout ce qui est plan de progression, euh je devrais le faire mais je ne le fais pas parce que je ne suis pas RH* » (Président club de karaté). Les salariés bénéficiant de formations sur le poste sont essentiellement ceux des associations sportives, dont la structure est affiliée à la fédération cadre qui propose directement ses formations au président. Ces derniers sont ouverts à la formation de leurs salariés tout en leur en laissant l'entière initiative. Enfin, la capacité à développer le potentiel du salarié n'est pas abordée par manque d'évolution possible : « *après à part augmenter les heures je ne vois pas trop ce qu'il peut y avoir comme perspectives de plus* » (Président club multisport).

3.1.2. Configuration 2 : les associations à moyenne employeurabilité

Les neuf structures appartenant à ce groupe sont également très variables en taille – entre 50 et 2000 adhérents – et ont une moyenne d'adhérents (de 730 adhérents) comme de salariés (3,1 en moyenne) supérieure à celle du premier groupe, bien que plusieurs ne comportent qu'un seul salarié. Leur GRH est davantage formalisée. Concernant la capacité à attirer les candidats, l'association peut disposer d'une certaine notoriété ou de liens étroits sur le territoire lui permettant d'avoir un vivier : « *Le recrutement a été fait par cooptation c'est comme ça que ça s'appelle, puisqu'X et Y la connaissaient bien* » (Président atelier de dessin). La capacité à structurer le travail est moins établie par des outils formels que par un suivi régulier : « *On fait un entretien annuel avec les objectifs, des points forts, des points d'amélioration. Après, on essaie de se voir assez régulièrement, donc il y a quelqu'un dans le bureau qui est un peu référent, qui assiste aux entraînements. Après l'éducateur il nous fait des comptes rendus hebdomadaires. Ça permet aussi un suivi, des actions* » (Président club de foot). Le bureau a la volonté de ne pas commettre d'erreur au niveau juridique : « *[La convention collective] a le mérite de définir les salaires, et puis elle prévoit du temps de préparation, ça permet aux profs de venir en dehors des cours, parce que sinon c'est un peu compliqué et on est responsables. Un salarié à qui on va demander d'installer notre installation là, c'est le premier Mai, pi bah tiens le salarié tombe et se casse la jambe, « bah qu'est-ce qu'il faisait là ce salarié le 1er Mai ? » [...] Donc il y a une vraie responsabilité* » (Président atelier de dessin). En revanche, rien n'est développé de plus que les structures du premier groupe en termes de capacité à maintenir le salarié sur le poste. Les réflexions sur la capacité à développer le potentiel des salariés se matérialisent parfois par une promotion : « *C'était vraiment un souhait de leur part que de professionnaliser leur association, d'où ce montage de projet pour avoir des financements pour ouvrir un poste de coordination* » (Salariée association de loisirs).

3.1.3. Configuration 3 : les associations à forte employeurabilité

Les sept associations appartenant à ce groupe sont en moyenne plus grandes – entre 20 et 1500 adhérents et en moyenne 502 adhérents par association – et comportent plus de salariés – 3,8 salariés en moyenne dont les deux associations de plus de 5 salariés. Elles sont cependant assez hétérogènes prises individuellement – une des associations ne possède qu'un salarié – et présentent toutes les quatre dimensions de l'employeurabilité. Les structures ont une certaine notoriété permettant d'attirer les candidats. Les canaux utilisés – rarement plus de deux – sont spécifiques (pour exemples : réseaux sociaux, aide de la fédération d'appui) et recueillent systématiquement des candidatures : « *Quand on a publié la demande d'emploi […] on la*

Manuscrit accepté

partage sur nos réseaux sociaux. On reçoit des CV, en général, ça, c'est plutôt bon signe. » (Trésorière accompagnement à l'entrepreneuriat féminin). La capacité à structurer le travail se constate à trois niveaux. Tout d'abord le président est pleinement conscient de ses responsabilités : « *Ça se passe très bien avec les salariés mais quand même on a un volume d'activité qui est délirant et des fois moi je stresse qu'ils partent en burn out* » (Président atelier réparation de vélos). Ensuite, la fonction RH est structurée soit au niveau du bureau (référent RH), soit par un des salariés, chargé de missions RH. Enfin, les salariés sont managés par l'employeur : « *Bah moi clairement c'est l'encadrement, j'adore ça. L'encadrement ça ne veut pas dire être le chef l'échange »* (Président atelier réparation de vélos). La capacité à maintenir les salariés sur le poste est également vérifiée, ces derniers étant incités à suivre des formations sur leur poste en fonction de son évolution *: « [le salarié] n'est pas demandeur du tout [de formation], je lui envoie les courriers d'information, mais il n'est pas très demandeur, je lui ai plus ou moins imposé des formations bureautiques* » (Président club de football). Enfin, la capacité à développer le potentiel du salarié fait également l'objet de réflexions, aboutissant parfois à des formations de long terme : « *On va restructurer tout ça dans l'année on va dire. La coordinatrice actuelle va plutôt prendre un poste de direction […]. Parce qu'elle aura une formation pendant 1 an, à mi-temps* » (Président club sportif).

3.2. Les éléments contextuels permettant un développement de l'employeurabilité

Les entretiens montrent que plusieurs composantes semblent être liées à l'employeurabilité, à cette capacité d'un président à progresser en tant qu'employeur. L'élément principal tient à la capacité de l'association à identifier des problèmes comme relevant des RH et donc d'elle, et sa capacité à les résoudre. Cette capacité semble se développer concomitamment à deux autres éléments que nous qualifions de facteurs secondaires : le dynamisme de l'association – progression du nombre d'adhérents – et la trajectoire professionnelle du président ou des membres du bureau. Nous avons analysé ces éléments en fonction des groupes d'associations déjà identifiés.

3.2.1. Dans le cadre d'une faible employeurabilité : problèmes RH non perçus ou impossibles à résoudre

Une majorité d'associations mentionne des difficultés liées à la GRH – licenciement difficile, difficultés à cadrer les salariés, rotation du personnel, ignorance du code du travail, manque de temps. Pour autant, aucune solution durable n'a été mise en place pour y remédier : « *On a eu une rupture de contrat [...] c'était quelqu'un qui n'avait plus de carte professionnelle, et on l'a laissé faire une rupture conventionnelle plutôt que de le licencier pour faute grave. [...] et ça nous a emmené aux Prud'hommes puisqu'il a réclamé pour qu'on le paie pendant qu'il était … en congés sans soldes, parce qu'il n'avait plus le droit de travailler […] il a été débouté [...] maintenant je note toutes les dates de vacances* » (Présidente club de voile). La principale difficulté mentionnée qui est de pérenniser l'association n'est jamais liée à une dimension RH, alors qu'a contrario, le salarié est souvent mentionné comme décisif dans la notoriété de la structure : « *Ça a été notre souci, on était que dix adhérentes l'année dernière. Là cette année comme vous avez vu on est trente. [...] ça a un lien avec le changement d'animateur* » (Présidente club de gym). Les présidents semblent méconnaître l'incidence d'une GRH sur l'efficacité du salarié, qu'ils lient uniquement à sa personnalité : « *Bah moi je ne gère pas grand-chose. [...] et sur le terrain c'est la salariée qui fait pratiquement tout le travail* » (Présidente association de Taï Chi). Ils ont en définitive une vision plutôt fataliste de la GRH : « *Alors déjà la gestion des salariés […] bon … euh c'est un domaine qui est difficile parce que quand on n'a pas les compétences RH […]. On est juste bénévoles, ce n'est pas mon métier* » (Présidente

Manuscrit accepté

club de voile). Cette difficulté est également mentionnée par les salariés : « *C'est assez compliqué de, enfin de juger le bureau, surtout qu'après c'est tenu par des bénévoles, donc on ne peut pas non plus demander, ils en font déjà beaucoup* » (Salariée école de danse).

3.2.2. Dans le cadre d'une employeurabilité moyenne : une GRH perfectible pour consolider l'activité

Ces structures mentionnent de manière plus systématique des problématiques RH – conflit avec un salarié, manque de compétences RH, gestion des effectifs, etc. Ces difficultés ont été identifiées comme étant de nature à fragiliser l'association, et le bureau envisage dès lors une solution RH afin de pallier cette situation : « *On a donné à Y [deuxième salariée] notamment, X [première salariée] avait déjà un salaire au-delà de…un peu plus de salaire, on a augmenté son salaire […] en estimant que le travail étant bien fait et qu'elle méritait une rémunération supérieure, première chose, et deuxième chose pour éviter aussi un départ éventuel [...] je sais qu'il y a eu des approches* » (Président plateforme accompagnement à l'entrepreneuriat). En revanche, cette réponse semble davantage tactique que stratégique car elle ne conduit pas à une structuration de la gouvernance, si ce n'est de déléguer des fonctions RH à un des salariés – entretiens annuels ou management de l'équipe – : « *Donc, c'est pour ça qu'elle a double casquette. Animatrice, donc et coordinatrice. C'est elle qui gère quasiment tout, toutes les demandes de subvention, les entretiens, tout ça* » (Président association de loisirs). La GRH reste par ailleurs informelle, bien que cette dimension soit moins mentionnée en comparaison aux associations du premier groupe : « *On a des points réguliers informels de façon orale, mais on a également un point, on va dire vraiment formel où on se réunit* » (Salarié club de foot).

3.2.3. Dans le cadre d'une forte employeurabilité : une nécessité de structurer sa GRH pour se développer

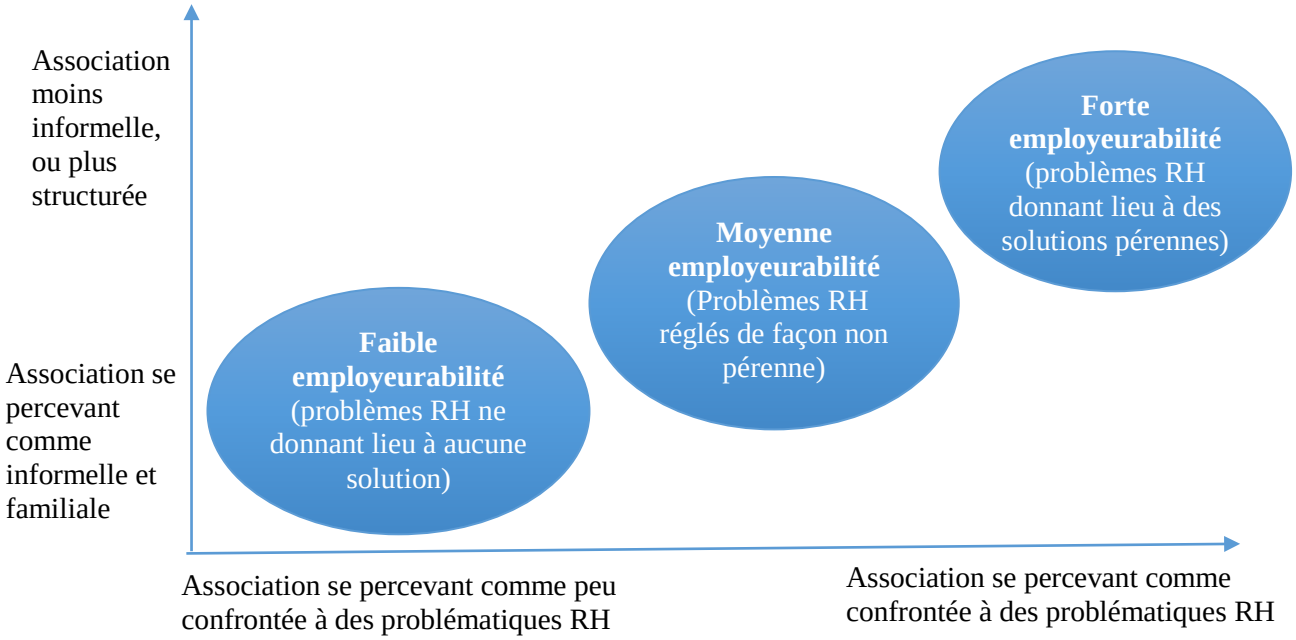
Ce dernier groupe se caractérise par une situation ayant entraîné la nécessité de se structurer – manque de communication entre CA et salariés, fusions répétées entre associations – et de s'assurer de la montée en compétence des salariés : « *Là on sait qu'on est à la limite de la faisabilité en tant qu'association, sans structuration […]. Aujourd'hui je suis responsable de tout, le but d'avoir un directeur ou une directrice, c'est vraiment de transférer une partie des responsabilités et de la gestion* » (Président club multisport). Ce sont également les organisations qui mentionnent le plus souvent avoir ou être actuellement confrontées à des difficultés RH – manque de compétences RH, manque de temps, ascendance, compétences ou management des salariés. Contrairement aux deux premiers groupes, toutes les structures affirment avoir connu ou connaître des problèmes en RH – ou d'ordre général ayant une répercussion en RH – : « *On a récupéré l'association quand elle allait mal au niveau de la gouvernance, c'est une Asso dont l'activité montait en flèche, mais par contre il n'y avait plus de dialogue entre les salariés et le Conseil d'Administration, … on a pris le relai. [Puis] on a eu un problème relationnel [avec le salarié]. C'est là qu'on s'est dit qu'il allait falloir qu'on se muscle en termes de management et de ressources humaines* » (Président atelier vélo). La capacité d'employer constitue un pilier de développement au même titre que l'implication des bénévoles. Cette position est souvent due à la trajectoire professionnelle du président ou des membres du bureau : « *Ça m'a aidé le fait de s'occuper de projet de je dirai informatique, donc vous réfléchissez, je dirai aux cahiers des charges* » (Trésorier association logement). Ce groupe est également celui décrivant le moins sa structure comme étant informelle et familiale.

Le schéma ci-après synthétise le lien entre la perception des membres de l'association et le degré d'employeurabilité :

Manuscrit accepté

Manuscrit accepté

Schéma 1 : Lien entre perception de l'association et degré d'employeurabilité



Ce schéma fait apparaître deux dimensions principales pouvant expliquer le développement de l'employeurabilité d'un président d'association. La première dimension tient au degré de formalisation existant au sein de la structure – association se percevant comme plus ou moins informelle, famililale – et la seconde, au degré de perception des problématiques RH se posant à elle – association se percevant comme plus ou moins confrontée à des problématiques RH. Le degré de formalisme tient beaucoup aux deux facteurs précédemment relevés – nommés facteurs secondaires – le dynamisme de l'association liée à la croissance du nombre d'adhérents, et la trajectoire de son président ou d'un des membres du bureau.

4. Discussion

4.1. Apports théoriques

La notion d'employeurabilité inspire actuellement plusieurs chercheurs et praticiens comme l'attestent différents rapports du ministère du travail et de l'emploi[5], sans toutefois que la notion d'employeurabilité n'ait été conceptualisée. La présente recherche vise à mieux la développer. Premièrement, notre recherche a permis de mieux cerner ce que recouvre l'employeurabilité à travers ses différentes acceptions, et d'en proposer une analyse à partir de pratiques RH. Cette opérationnalisation facilite l'établissement d'un niveau d'employeurabilité. Dans notre recherche, nous en avons identifié trois. Les principaux facteurs pouvant expliquer cette évolution du niveau d'employeurabilité tiennent pour une grande part à la trajectoire prise par l'association (augmentation ou stagnation du nombre d'adhérents) l'obligeant le cas échéant à se formaliser, et à la capacité à percevoir une problématique comme pouvant être réglée par la structure. Parvenir à ce degré de réflexivité constitue dès lors une innovation collective. Comme

[5] Voir les rapports de Duclos (2018) ; le rapport intermédiaire de Frétel et Jany-Catrice (2019) ; le rapport Borello (2018).

Manuscrit accepté

le souligne Alter (2010), l'innovation[6] ordinaire, en tant « qu'activité collective », est un « apprentissage collectif dans lequel personne ne peut à l'avance savoir s'il a ou aura raison » (p.3). L'employeurabilité se développe ainsi dans l'exploration, la création et la structuration de pratiques, lui permettant de « tenir dans un mouvement perpétuel de transformation » (Alter, 2010, p.3), visant la pérennité, avec comme objectif intermédiaire la satisfaction des adhérents. Elle ne se centre pas uniquement sur la capacité à recruter, comme semblent l'indiquer Levin et Kent (2002) dans leur définition. L'employeurabilité s'intègre dans un système plus large rendant compte de la performance sociale et économique, liée à une organisation du travail et d'un système de pratiques de travail. Cet article permet ainsi de positionner l'employeurabilité dans un paradigme différent de celui porté par le courant de la marque employeur. Cet article reprend ici le positionnement de Duclos et Frétel : l'employeurabilité s'inscrit donc dans une approche holistique, articulant l'environnement, le dirigeant, son collectif et son activité au sein de la petite association. Cette recherche met en lumière l'importance de la réflexivité et la perception du dirigeant sur ses propres pratiques, dans une activité qui se fait souvent « au fil de l'eau ».

Deuxièmement, selon Duclos (2007), l'employeurabilité n'est pas donnée avec la qualité d'entrepreneur, mais elle peut certes se développer. La littérature en anthropologie pointe l'idée qu'il peut s'agir ou non d'une « qualité présupposée » mais « fluctuante (…) qui peut s'activer ou se désactiver » (Genard, 2013, p.46). En effet, nous mettons l'accent sur le fait qu'il n'existe pas un seul et unique lien de causalité, et que plusieurs facteurs peuvent expliquer l'employeurabilité. L'effet temporel – dans un sens processuel – de l'employeurabilité est ici questionné. Le suffixe - abilité (ability) de la notion d'employeurabilité le rappelle, renvoie à la capacité dans sa dimension dynamique, en tant que « pouvoir d'agir ». Dans la littérature en théorie et sociologie des organisations, le processus de structuration dans le temps joue un rôle important. Barley et Tolbert (1997) (cité par Lhoste et Barbier, 2016, p.47) décrivent ce processus où les acteurs « acquièrent graduellement le statut moral et ontologique de faits pour acquis qui, en retour façonnent les futures interactions et négociations ». Dans notre étude, cette structuration se révèle à l'interface entre le projet de l'association, le rôle du dirigeant et son activité distribuée entre le collectif composé de salariés et bénévoles, les adhérents et l'environnement local composé de multiples acteurs. À cet effet temporel s'ajoute un effet territorial, dans lequel le dirigeant pourrait exercer un véritable travail « d'intermédiaire » (Howells, 2006), dans une perspective de création d'emplois sur le territoire. Comme le rappellent Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2018), dans leur étude sur la GPECT, le territoire peut en effet jouer un rôle essentiel dans le développement de l'employeurabilité des entreprises, et ici dans le cas des petites associations. Il viendrait ainsi pallier les difficultés de recrutement des très petites organisations, imputables à un défaut d'employeurabilité externe (Fretel, 2012 ; Duclos, 2018). Cette employeurabilité partagée entre les acteurs du territoire et le dirigeant aiderait à l'appropriation de la la fonction d'employeur. Cette ouverture sur le territoire vise une activité à long terme, par-delà la structure de l'organisation. Les travaux sur la GPECT pourraient inclure cette notion d'employeurabilité partagée.

Nous soulevons ainsi deux nouvelles dimensions attachées à l'employeurabilité : la capacité à se projeter dans l'avenir ou dimension temporelle, et la capacité à s'ouvrir vers l'extérieur ou dimension territoriale. Nous proposons dès lors une définition intégrative de l'employeurabilité comme la capacité à devenir employeur, c'est à dire la construction de sa capacité à se projeter

[6] Sous une acceptation large, rappelons que l'OCDE définit l'innovation comme « la mise en oeuvre d'une produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. (Rapport OCDE, 2005, p.54).

Manuscrit accepté

dans l'avenir (dimension temporelle), à s'ouvrir vers l'extérieur (dimension spatiale) et enfin, à assumer son rôle d'employeur dans ses prises de décisions et arbitrages. La capacité à décider, à arbitrer, peut se révéler en fonction des préférences du dirigeant, à travers une volonté d'ouverture pragmatique dans la gestion de l'organisation, ou encore au fil des événements.

4.2. Implications managériales

D'un point de vue managérial, cette recherche comprend deux apports. Elle soulève dans un premier temps que le développement des pratiques RH ne constitue pas un objectif en soi pour les petites structures, mais apparaît comme la conséquence d'une réflexion plus globale, portant sur la recherche de pérennisation de l'organisation. De ce fait, les accompagnements à l'employeurabilité devraient plutôt insister sur cet aspect, sous peine de prôner des dispositifs jugés éloignés des problèmes perçus. Plus précisément, l'accompagnement à l'employeurabilité dépend du profil de l'association. Une structure à faible employeurabilité, caractérisée par une confusion entre connaissances techniques – souvent externalisées à un tiers spécialisé – et managériales, pourrait être soutenue par une aide à l'identification de problèmes récurrents – liés ou non aux RH – et à leur résolution. Cet appui viendrait stabiliser la structure et l'activité. Une structure à moyenne employeurabilité s'accompagnerait pourrait faire l'objet d'un accompagnement dans une optique de consolidation. Il s'agirait ici d'aider le bureau à systématiser les pratiques développées de façon encore expérimentale et à faire émerger d'autres expérimentations. L'innovation collective précisée plus avant peut alors se renforcer pour venir en aide à la structure. Enfin, une structure à forte employeurabilité pourrait prétendre à un accompagnement de la structuration de sa fonction RH, dans une optique de développement de l'activité.
Dans un deuxième temps, cette recherche met en évidence les spécificités liées à la position d'employeur au sein des petites associations, et permet de formuler des pistes d'action en termes d'accompagnement dans l'adoption de cette capacité. En ce qui concerne la capacité d'organiser le travail, au-delà de la confrontation entre une logique d'engagement du bénévole et une logique professionnelle du salarié (Cousineau et Damart, 2017), la recherche souligne le fait que le bureau considère souvent le lien hiérarchique que suppose le contrat de travail, comme contraire aux valeurs démocratiques qui définissent l'essence même des associations. Cela le conduit parfois à confondre le management du salarié (ici l'accompagnement à l'autonomie) avec son contrôle. La capacité à maintenir le salarié sur le poste est grevée par les changements de bureaux. En effet, le périmètre d'un poste de salarié au sein d'une petite association est largement tributaire des missions que se donnent les instances dirigeantes – prise en charge ou délégation au salarié des aspects administratifs. Un renouvellement du bureau peut entraîner une modification des tâches qu'il s'attribue, ce qui aura pour conséquence de modifier le périmètre de poste des salariés sans que ces derniers n'y aient été préparés, et rendre difficile leur évolution au sein de la structure. Les capacités à attirer les candidats et à développer le potentiel des salariés sont largement dépendantes des subventions obtenues par les structures. Or, cette recherche de subventions – surtout dans l'animation et la culture – est susceptible de conduire à la recherche de financements et à développer une logique de projet de moyen terme – le temps de la subvention – sans qu'il n'y ait de réflexion de fond menée sur l'objet de l'association et sa stratégie. Une telle démarche favorise des recrutements dont on ignore s'ils seront pérennes, et assèche la réflexion sur le développement des compétences des salariés.

4.3. Limites et perspectives

Manuscrit accepté

Cette étude comporte certaines limites qui constituent autant de perspectives de recherche.
Au plan théorique, deux difficultés persistent. D'une part, les allers-retours qui ont fait émerger la grille de lecture proposée minimisent les aspects émotionnels et macro-sociaux de l'employeurabilité. Il ne s'agit pas d'oublier leur importance, mais de laisser la place à une articulation fine de différents niveaux d'analyse du phénomène. D'autre part, nous avons considéré le temps comme une notion linéaire. Or, le degré d'employeurabilité atteint n'empêche pas une possible « désemployeurabilité », due au désengagement de certains dirigeants ou de salariés ou encore de fausses croyances quant à l'organisation à mettre en œuvre sur un projet. Cet effet de « bascule » est susceptible de se révéler à tout moment dans la vie de l'association, dans une temporalité non linéaire, avec l'existence d'une employeurabilité qui peut se révéler forte dès le départ – du fait du parcours et de l'expérience du dirigeant ainsi que des salariés.
Au plan méthodologique, la conduite de l'étude se restreint à de petites structures associatives, et ce, dans un contexte régional. Aussi, la verbalisation obtenue par entretiens, à partir de la perception des dirigeants et des salariés n'épuise pas le phénomène de l'employeurabilité. L'observation permettrait d'obtenir une « vision stéréoscopique » (Ricoeur, 1975, p. 290) issue d'un « assemblage » de matériaux divers. L'invisible, et l'inexprimable demandent le déploiement d'autres protocoles et outils méthodologiques, au vue d'aboutir à une conception holistique située, co-construite, « bricolée », narrative de l'activité (Barbier et Durand, 2003). D'autres terrains seraient donc intéressants à investiguer, avec une perspective ethnographique multi-sites, un temps long d'observation couplé à des entretiens approfondis, afin de saisir au mieux l'activité des associations.
De plus, en termes de perspectives de recherche, l'employeurabilité peut donner lieu à la construction d'une échelle de mesure. Cette échelle permettrait d'aider le dirigeant à développer des attentes plus réalistes (Louis, 1980). Les tensions de rôles et les propensions plus ou moins fortes d'employeurabilité identifiées amènent à étudier plus précisément les comportements des dirigeants dans le projet associatif dans une perspective de maintien, de développement et de création d'emploi. Pour aller plus loin encore, aucune étude ne révèle les facteurs influençant l'employeurabilité. Selon l'orientation privilégiée, en termes de solutions managériales, cela permettrait i) la construction de profils déjà sensibles aux pratiques RH pour étayer et guider les procédures de recrutement et de management des RH, ii) de revenir aux conditions propices au développement individuel de l'employeurabilité.
Aussi, la thématique de l'employeurabilité des femmes serait intéressante à étudier. Un nombre croissant de travaux en entrepreneuriat et GRH s'inscrit aujourd'hui dans cette perspective (voir Lebègue, 2011). Enfin, des études seraient pertinentes à mener autour des combinaisons de pratiques RH au sein des associations (« bundles practices », MacDuffie, 1995), afin d'approcher de façon originale la gestion de la performance globale d'une organisation, ouvrant ainsi un champ d'analyse riche.

RÉFÉRENCES

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France

Barbier, J. M., & Durand, M. (2003). L'activité : un objet intégrateur pour les sciences sociales ? *Recherche & formation, 42* (1), p.99-117.

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies, 18* (1), p.93-117.

Bellit, S. (2019). Les salariés en insertion par l'activité économique : quel parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ? Document d'études, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), p.1-43.

Manuscrit accepté

Borello, J.-M. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*, Rapport sur l'inclusion par l'emploi, la formation et l'accompagnement, remis à la ministre du Travail le 16 janvier 2018.
Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. Revue de gestion des ressources humaines, 93(3), p.3-17.
Cousineau, M. & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs : Une approche par les paradoxes. Revue française de gestion, 262 (1), p.19-36.
Dietrich, A. (2006). *Critiques de la gestion par les compétences*, in J. Allouche (Ouvrage coordonné), Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème Edition, Vuibert, p.160-166.
Duclos, L. (2007). L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? Métis – Correspondances Européennes du Travail, Juin, (6).
Duclos, L. (2018). L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives. Commission « Évaluation » du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), Paris, 22 mars 2018 de la DGEFP, DOI:10.13140/RG.2.2.32778.98246.
Duclos, L. & Kerbourc'h, J.-Y. (2006). Organisation du marché du travail et flexicurité à la française. Centre d'Analyse Stratégique, Rapport au Conseil d'orientation pour l'emploi. Folio – Institut de la protection sociale européenne, Novembre, (48), p. 17-19.
Dujardin, J.-M. (2013). *Compétences durables et transférables, clés pour l'employabilité*, Paris, De Boeck.
Fretel, A. (2012). Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? Document de travail, IRES, n° 02-2012.
Fretel, A., & Jany-Catrice, F. (dir) (2019). *Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille*. SYNTHESE. Rapport pour le Ministère du Travail (DARES), Juin.
Gazier, B. (1990). L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail, 32* (4), p.575-584.
Genard, J. L. (2013). De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation. *Politique et sociétés, 32*(1), p.43-62.
Godbout, J. (2000). Le don, la dette et l'identité. Homo donator vs homo economicus. La découverte/Mauss, Paris.
Hély, M. (2008), A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire, *Sociétés contemporaines*, n°69, p. 125–147.
Hély, M., Rétif, S. & Simonet, M. (2015). Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS. Mouvements, 81(1), p.116-125.
Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy, 35*(5), p.715-728.
Levin, P. & Kent, I. (2002). The concepts of employability and employerability». Part of the Briefing Paper, Colloquium «Rethinking Graduate Employability», 26 June, London.
Lebègue, T. (2011). *Le processus entrepreneurial des femmes en France*. Thèse de doctorat. Brest.
Lhoste, É. F., & Barbier, M. (2016). FabLabs. *Revue d'anthropologie des connaissances, 10*(1), p. 43-69.
Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2018). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), p.18-40.
Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, p.226-251.

Manuscrit accepté

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, (48), p.197-221.
Maclouf, E. & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98(4), p.45-57
Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Economica, Paris.
Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'année sociologique*, (1), p. 30-186.
Ospital, D. & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32(3), 3-25.
Ricoeur, P. (1975). *La métaphore vive*. Le Seuil, Paris.
Vachée, C., Dansac C., Gontier P. (2014), Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations?, *Actes des Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Juin 2014, Lille.
Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, (5), p.9-22.

Manuscrit accepté