

## **Transformation du rôle du manager associatif à l'ère de la performance durable : cas des Scouts**

Manel Gharsi-Missaoui<sup>1</sup>, Joughaina Gherib<sup>2</sup>

Manel Gharsi-Missaoui, Docteur en Management<sup>1</sup>, Univ. Manouba, LIGUE laboratory - ISCAE – Tunisie

Joughaina Gherib, Professeur en Management<sup>2</sup>, Univ. Manouba, LIGUE laboratory - ISCAE – Tunisie

Email 1 : manelmissaoui@gmail.com

### **Abstract**

Les associations se positionnent aujourd'hui comme des acteurs essentiels pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD). Cette recherche examine la transformation du métier de manager associatif confronté aux tensions entre professionnalisation et maintien de l'identité traditionnelle. À travers une étude de cas des scouts tunisiens, nous analysons les mécanismes institutionnels et identitaires par lesquels les managers s'approprient les dispositifs organisationnels requis par les nouvelles exigences de durabilité. Nos résultats révèlent une dynamique complexe d'interactions entre contexte environnemental, mécanismes centraux de transformation, manifestations concrètes du changement et dimensions identitaires. Cette étude enrichit la compréhension de l'évolution du rôle du manager associatif en soulignant l'importance des mécanismes d'institutionnalisation dans la transformation des pratiques managériales et le rôle intégrateur de l'identification organisationnelle dans l'adaptation aux nouvelles exigences tout en préservant les valeurs fondamentales.

**Keywords:** Management associatif, Identité organisationnelle, Performance durable, Professionnalisation, Scouts

## **I. INTRODUCTION**

Dans un monde confronté à des défis sociaux, environnementaux et économiques de plus en plus complexes, les associations se positionnent désormais comme des acteurs globaux essentiels pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) et pour la construction d'un avenir plus équitable et soutenable. Comme le soulignent Nordin et al. [1], leur contribution s'exprime tant à travers des services bénéficiant directement à leurs membres que par les missions, idées, programmes ou services qu'elles dédient plus largement à la communauté. Cette évolution du rôle des associations dans l'écosystème social contemporain s'accompagne de transformations profondes de leur mode de fonctionnement et de leur organisation interne.

La récente crise sanitaire mondiale a particulièrement mis en lumière tant l'importance stratégique du secteur associatif que les défis majeurs auxquels il est confronté. Plaisance [2] a démontré comment cette période sans précédent a considérablement accéléré la transformation déjà en cours dans ce secteur, notamment en termes de digitalisation des pratiques, de diversification des sources de financement, et d'adaptation agile des services aux besoins émergents et parfois urgents des communautés. Les associations ont ainsi dû faire preuve d'une capacité d'innovation et d'adaptation remarquable, tout en préservant leur mission sociale fondamentale.

Ces nouvelles contraintes et opportunités exigent des compétences managériales de plus en plus sophistiquées, combinant des savoir-faire généraux (gestion de projet, management des ressources humaines, maîtrise des outils financiers) et des compétences spécifiques au monde associatif,

notamment la capacité à préserver et transmettre les valeurs fondatrices de l'organisation. Cazenave [3] et Hoarau et Laville [4] ont particulièrement bien documenté comment ces exigences croissantes et les tensions qu'elles génèrent entre professionnalisation des pratiques et maintien de l'identité traditionnelle transforment en profondeur le métier même de manager associatif.

L'objectif principal de cet article est de contribuer à la compréhension fine et nuancée des dynamiques aussi bien externes qu'internes qui façonnent cette transformation de métier. Notre ambition est de dépasser les approches déterministes qui voient dans la professionnalisation une simple conformité aux pressions externes, pour mettre en lumière les processus complexes par lesquels les acteurs associatifs s'approprient activement ces évolutions. Plus spécifiquement, nous tentons de comprendre comment la transformation des métiers de gestion dans le secteur associatif répond aux enjeux émergents de la performance durable face aux diverses pressions institutionnelles.

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative rigoureuse, mobilisant une étude de cas unique des scouts tunisiens, conformément aux recommandations méthodologiques de Yin [5] et Eisenhardt [6] pour l'exploration de phénomènes complexes et émergents. Notre analyse mobilise une double approche théorique, combinant la perspective néo-institutionnelle et l'approche par l'identité organisationnelle, pour examiner les mécanismes subtils par lesquels les managers associatifs s'approprient et adaptent les dispositifs organisationnels requis par les nouvelles exigences de professionnalisation et de durabilité, tout en préservant l'essence même de leur projet associatif.

## II. CADRE THÉORIQUE

Pour comprendre les transformations complexes du métier de manager associatif dans un environnement en mutation, notre recherche mobilise deux perspectives théoriques complémentaires : la théorie néo-institutionnelle et l'approche par l'identité organisationnelle. Ce cadre conceptuel dual nous permet d'appréhender tant les dynamiques externes qui contraignent l'évolution des organisations associatives que les processus internes d'adaptation et de préservation identitaire.

### A. Théorie néo-institutionnelle et isomorphisme

La théorie néo-institutionnelle offre un cadre particulièrement pertinent pour analyser les processus par lesquels les associations adoptent certaines pratiques managériales en réponse aux pressions environnementales. Dans leur travail fondateur, DiMaggio et Powell [7] ont identifié trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel qui conduisent les organisations d'un même champ à adopter progressivement des structures et des pratiques similaires, malgré leurs spécificités initiales.

Le premier mécanisme, l'isomorphisme coercitif, résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres entités dont elles dépendent, notamment les bailleurs de fonds et les régulateurs. Dans le contexte associatif contemporain, caractérisé par une dépendance croissante à l'égard des financements externes, ces pressions coercitives jouent un rôle déterminant dans l'adoption de pratiques standardisées de gestion, de reporting et d'évaluation, comme l'ont notamment démontré Nordin et al. [1] dans leur analyse des capacités organisationnelles du secteur non lucratif.

Le deuxième mécanisme, l'isomorphisme mimétique, se produit lorsque les organisations imitent d'autres organisations perçues comme légitimes ou performantes, particulièrement en situation

d'incertitude. Face aux défis contemporains, notamment ceux liés au développement durable et à la digitalisation, les associations tendent ainsi à s'inspirer des pratiques jugées efficaces dans d'autres organisations, qu'elles soient issues du secteur associatif ou marchand. Plaisance [2] a notamment mis en évidence l'accélération de ce phénomène mimétique en période de crise, comme lors de la pandémie de Covid-19.

Enfin, l'isomorphisme normatif, lié à la professionnalisation et à la diffusion de normes professionnelles à travers des réseaux ou des formations, constitue le troisième mécanisme identifié. La formation croissante des cadres associatifs, leur participation à des réseaux professionnels et l'émergence de certifications spécifiques au secteur non lucratif contribuent à la diffusion de standards professionnels communs, comme l'a souligné Cazenave [3] dans son analyse du management humanitaire.

Ces trois mécanismes d'isomorphisme, agissant de manière simultanée et complémentaire, permettent d'éclairer comment les associations adoptent progressivement des pratiques managériales issues du secteur marchand tout en les adaptant à leur contexte spécifique. Ils offrent un cadre d'analyse particulièrement fécond pour comprendre les dynamiques externes qui orientent l'évolution du métier de manager associatif.

## **B. Identité organisationnelle et identification**

L'approche par l'identité organisationnelle complète judicieusement cette perspective néo-institutionnelle en s'intéressant aux dimensions symboliques et subjectives de l'organisation, souvent négligées dans les analyses purement structurelles. Selon la conceptualisation fondatrice d'Albert et Whetten [12], puis développée par Ashforth et Mael [8], l'identité organisationnelle correspond aux caractéristiques centrales, distinctives et relativement durables qui définissent "qui nous sommes" en tant qu'organisation, et qui permettent de maintenir une cohérence malgré les évolutions de l'environnement.

Dans le contexte associatif, cette identité revêt une importance particulière et se construit autour de valeurs partagées, d'une mission sociale explicite et d'une histoire commune souvent empreinte d'engagement militant. Comme l'ont souligné Hoarau et Laville [4], cette dimension identitaire constitue à la fois une ressource et une contrainte dans les processus de transformation des associations, créant des tensions spécifiques que les managers doivent apprendre à gérer. Selon Rousseau [13], ces tensions sont particulièrement marquées dans les organisations où la dimension axiologique (valeurs) est prépondérante, comme c'est le cas dans le secteur associatif.

L'identification organisationnelle, quant à elle, désigne le processus psychologique par lequel les membres s'approprient cette identité collective et la considèrent comme constitutive de leur propre identité personnelle et professionnelle. Les travaux de Dutton et al. [14] ont notamment mis en évidence comment cette identification influence les comportements organisationnels et la réceptivité aux changements. Ce phénomène d'identification, particulièrement fort dans les organisations à vocation sociale ou éducative comme les scouts, influence profondément la manière dont les changements organisationnels sont perçus, interprétés et mis en œuvre par les acteurs.

Comme l'a théorisé Pratt [15] dans son modèle de l'identification organisationnelle, ce processus est particulièrement actif lors des périodes de transformation, où les individus cherchent à maintenir un sentiment de continuité identitaire malgré les changements structurels et fonctionnels. Gioia et al.

[16] ont par ailleurs démontré que l'identité organisationnelle, loin d'être figée, possède une "instabilité adaptative" qui permet des réinterprétations continues des caractéristiques centrales sans pour autant rompre le sentiment de continuité.

Cette approche par l'identité permet ainsi de comprendre les mécanismes subtils par lesquels les managers associatifs négocient l'intégration de nouvelles pratiques managériales tout en préservant ce qu'ils considèrent comme l'essence même de leur organisation. Elle éclaire également les stratégies de légitimation interne qui permettent de donner sens aux transformations en cours et de maintenir l'adhésion des membres malgré les évolutions parfois profondes des modes de fonctionnement.

### **III. MÉTHODOLOGIE**

#### **A. Conception de la recherche**

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative interprétative, fondée sur une étude de cas unique approfondie, suivant les recommandations méthodologiques de Yin [5]. Ce choix méthodologique se justifie pleinement par notre volonté de comprendre en profondeur les processus complexes à l'œuvre dans la transformation du métier de manager associatif, un phénomène contemporain dont les frontières avec le contexte ne sont pas clairement délimitées. Comme le souligne Eisenhardt [6], l'étude de cas constitue une stratégie de recherche particulièrement adaptée pour explorer des dynamiques émergentes et développer de nouvelles perspectives théoriques. Elle nous permet d'explorer ce phénomène dans son contexte réel et de saisir les interactions subtiles entre les différentes dimensions organisationnelles, institutionnelles et identitaires qui façonnent cette transformation.

#### **B. Terrain d'étude**

Le cas sélectionné pour cette recherche est celui de l'Organisation Nationale des Scouts Tunisiens (ONST), l'une des plus anciennes et prestigieuses associations du pays, fondée en 1933. Ce choix ne relève pas du hasard, mais d'une sélection raisonnée basée sur plusieurs caractéristiques qui font de cette organisation un terrain particulièrement fertile pour notre problématique.

Premièrement, sa remarquable longévité (près de 90 ans d'existence) témoigne d'une identité organisationnelle forte et ancrée historiquement, offrant ainsi un terrain privilégié pour étudier les tensions entre préservation identitaire et transformation managériale. Deuxièmement, son double ancrage local et international, à travers son affiliation au mouvement scout mondial, en fait un cas particulièrement intéressant pour observer les dynamiques d'isomorphisme institutionnel. Troisièmement, sa structure hiérarchisée et son organisation en différents niveaux territoriaux (national, régional, local) permettent d'analyser comment les transformations managériales se diffusent et s'adaptent à travers les différentes strates de l'organisation. Enfin, sa confrontation récente à des enjeux explicites de professionnalisation et de durabilité, notamment après la révolution tunisienne de 2011, en fait un cas emblématique des défis contemporains du secteur associatif.

#### **C. Collecte des données**

La collecte des données a été réalisée de manière systématique et rigoureuse sur une période de 18 mois (de janvier 2022 à juin 2023), mobilisant trois principales sources d'information complémentaires, conformément au principe de triangulation méthodologique recommandé par Yin [5].

La première source a consisté en 32 entretiens semi-directifs approfondis (durant entre 60 et 120 minutes) avec différentes parties prenantes stratégiquement sélectionnées : 8 dirigeants nationaux et régionaux, détenteurs d'une vision globale de l'organisation ; 14 chefs d'unités, directement confrontés aux défis opérationnels ; 6 anciens scouts occupant aujourd'hui des positions de responsabilité dans d'autres secteurs, apportant un regard distancié ; et 4 partenaires institutionnels et financiers, offrant une perspective externe. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et transcrits pour garantir la fidélité de l'analyse.

La deuxième source a mobilisé l'observation non participante lors d'événements clés : 5 réunions de gouvernance (conseil national, bureau exécutif), 7 sessions de formation de cadres, et 4 événements scouts majeurs (jamboree national, cérémonies). Ces observations, consignées dans un journal de recherche détaillé, ont permis d'accéder aux pratiques effectives au-delà des discours.

Enfin, l'analyse documentaire a constitué la troisième source de données, englobant : les documents stratégiques internes (plans quinquennaux, projets associatifs), les rapports d'activités annuels des dix dernières années, les supports de communication externes (site web, réseaux sociaux, brochures), ainsi que des archives historiques permettant de retracer l'évolution de l'organisation dans la durée.

## **D. Analyse des données**

L'analyse des données recueillies a suivi un processus itératif d'allers-retours constants entre les données empiriques et les cadres théoriques mobilisés, conformément à l'approche abductive préconisée par Eisenhardt [6] pour la construction théorique à partir d'études de cas. Cette démarche nous a permis d'affiner progressivement notre compréhension des phénomènes observés et d'élaborer des interprétations théoriquement fondées.

Concrètement, un codage thématique rigoureux a été réalisé en trois phases successives et complémentaires. La première phase a consisté en un codage ouvert visant à identifier les thèmes émergents des données sans imposer de cadre préconçu, générant plus de 80 codes initiaux. La deuxième phase a mobilisé un codage axial pour établir des liens systématiques entre les catégories identifiées, les regroupant en 15 axes thématiques majeurs. Enfin, la troisième phase a mis en œuvre un codage sélectif pour intégrer ces catégories autour de concepts centraux, aboutissant aux cinq dimensions principales de notre modèle explicatif.

Ce processus analytique rigoureux, assisté par le logiciel NVivo pour garantir la traçabilité et la systématisme de l'analyse, nous a permis d'élaborer progressivement un modèle explicatif des dynamiques complexes de transformation du métier de manager associatif, modèle que nous présentons dans la section suivante.

## **IV. RÉSULTATS**

Dans le cadre de cette recherche sur la transformation du rôle du manager associatif, les résultats font émerger une dynamique complexe d'interactions entre différentes dimensions organisationnelles, que nous pouvons organiser en cinq niveaux principaux. La figure 1 illustre cette configuration qui permet de comprendre comment la transformation managériale s'opère à travers un jeu d'interactions continues entre contexte, mécanismes, manifestations concrètes, dimensions identitaires et résultats observables.

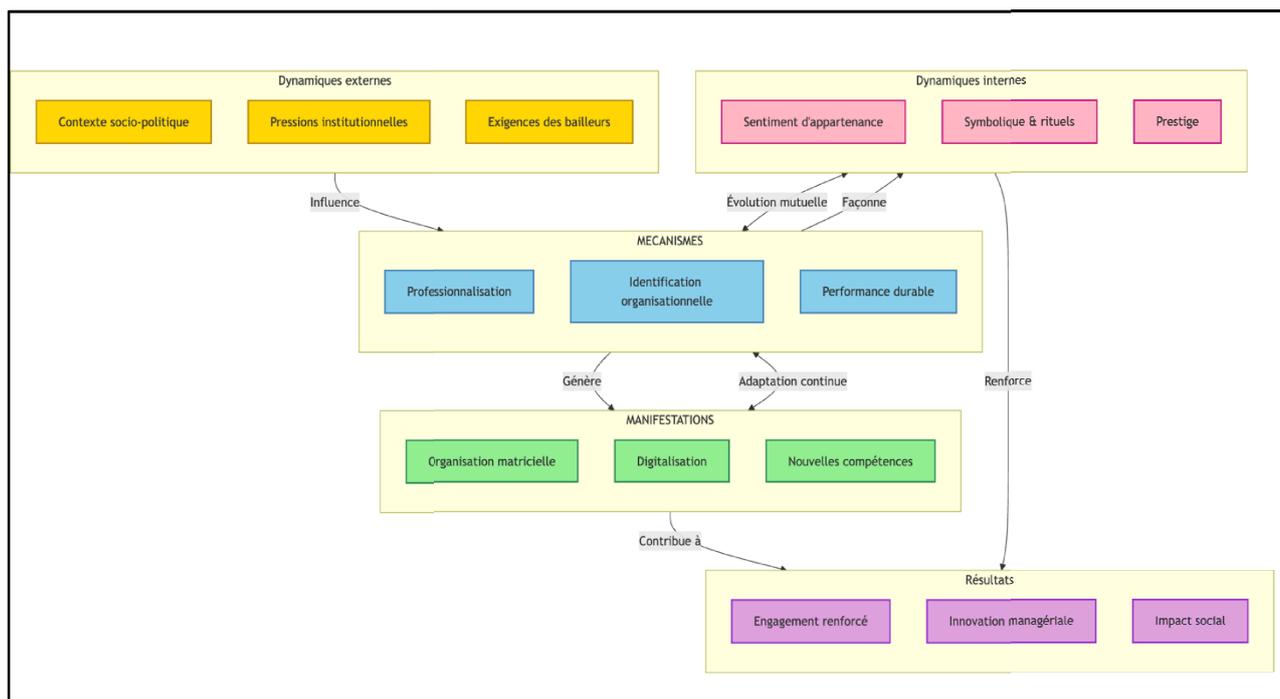


Fig.1: Dynamiques d'interactions dans la transformation du rôle managérial associatif

## A. Contexte environnemental et dynamique d'interactions

Le premier niveau identifié correspond au contexte environnemental, comprenant les diverses pressions qui déclenchent et orientent le changement au sein de l'organisation scout tunisienne. Ces organisations sont de plus en plus confrontées à des attentes en matière de performance sociale mesurable. Dans notre cas d'étude, nous avons identifié quatre principales sources de pression.

D'abord, la pression des bailleurs de fonds internationaux qui exigent des processus de reporting standardisés et des indicateurs de performance mesurables, comme l'explique un dirigeant :

*"Après 2011, nous avons été submergés de propositions de financement pour des projets de 'gouvernance démocratique' ou de 'citoyenneté active'. Nous avons accepté certains de ces financements, mais toujours en réinterprétant les objectifs pour qu'ils correspondent à notre méthode scout. Nous n'avons jamais abandonné notre approche par le jeu et l'apprentissage par l'action, même quand les bailleurs préféraient des formations plus classiques."* (Responsable des partenariats, 40 ans)

Ensuite, l'évolution du cadre réglementaire national post-révolution, imposant de nouvelles obligations en matière de transparence et de gouvernance, comme en témoigne ce responsable :

*"Le décret-loi de 2011 sur les associations nous a imposé de nouvelles obligations, mais nous a aussi donné l'opportunité de repenser notre gouvernance. Nous avons été parmi les premières associations à adopter un système d'audit et à publier nos rapports financiers en ligne, avant même que cela ne devienne une obligation légale. Cette proactivité nous a positionnés comme une référence en matière de transparence associative." (Responsable juridique, 55 ans)*

Troisièmement, une concurrence accrue entre les organisations de la société civile pour l'accès aux ressources financières et aux bénévoles, accentuée par le contexte de crise. Un responsable des finances témoigne de cette transformation :

*"Entre 2010 et 2015, notre budget a été multiplié par cinq, principalement grâce à des financements internationaux. Mais cet argent est venu avec son lot d'exigences : audits externes, rapports trimestriels, cadres logiques... Nous avons dû nous former rapidement à ces méthodologies, créer des postes dédiés au suivi-évaluation. C'était une professionnalisation accélérée, pas toujours facile à digérer pour une organisation traditionnellement bénévole." (Trésorier national, 48 ans)*

Enfin, les attentes croissantes des parties prenantes (parents, communautés locales) concernant la qualité et l'impact des activités proposées, comme l'illustre ce témoignage :

*"Même si nous devons désormais remplir des rapports d'impact pour nos partenaires, nous avons veillé à y intégrer des éléments qualitatifs sur le développement personnel des jeunes. C'est notre façon de montrer que l'essentiel de notre action ne peut pas se réduire à des chiffres." (Chef d'unité, 35 ans)*

Ces pressions externes constituent le point de départ du processus de transformation et influencent fortement les mécanismes d'adaptation mis en œuvre par l'organisation.

## **B. Mécanismes centraux de transformation**

Au cœur du modèle présenté dans la Figure 1 se positionnent les mécanismes centraux de transformation, représentant les processus fondamentaux par lesquels l'organisation évolue et s'adapte. Ces mécanismes ne sont pas simplement des réponses passives aux pressions environnementales, mais constituent des stratégies actives d'adaptation et d'évolution.

Le premier mécanisme identifié est l'institutionnalisation de nouvelles pratiques managériales. Ce processus se manifeste notamment à travers l'adoption d'outils de planification stratégique, de systèmes d'évaluation et de suivi des projets, ainsi que de procédures standardisées de gestion financière. Un responsable régional exprime cette dynamique d'appropriation active :

*"Nous ne prenons pas les outils de gestion comme des recettes toutes faites, nous les transformons pour qu'ils servent notre projet éducatif et non l'inverse. Par exemple, quand nous avons mis en place notre tableau de bord, nous avons veillé à ce que les indicateurs reflètent aussi notre mission éducative, pas uniquement des aspects financiers." (Responsable régional, 42 ans)*

Dans le cas des scouts tunisiens, cette institutionnalisation s'inscrit dans une dynamique plus large de professionnalisation du secteur associatif après la révolution de 2011, comme l'explique un dirigeant national :

*« Les événements de 2011 ont complètement transformé notre rôle dans la société tunisienne. Nous sommes passés d'une association éducative classique à un véritable acteur de développement civique. Cette nouvelle position nous a obligés à repenser nos modes de gestion pour répondre aux enjeux de la transition démocratique, tout en préservant notre identité et notre méthode éducative unique(Président national, 62 ans)*

Le deuxième mécanisme concerne la formalisation des compétences. Cette dimension, moins étudiée dans la littérature sur les associations, apparaît pourtant comme cruciale dans notre étude. Elle se manifeste par la création de référentiels de compétences pour les différents niveaux de responsabilité, le développement de parcours de formation structurés, et la valorisation des certifications et des acquis de l'expérience. Un responsable de la formation témoigne :

*"Avant, on devenait chef scout 'sur le tas'. Maintenant, nous avons développé un parcours de formation complet, avec des modules sur la gestion de projet, le fundraising, la communication... avec des standards internationaux"(Responsable de formation, 47 ans)*

Ces pratiques traduisent une forme d'évolution professionnelle par laquelle l'organisation adopte progressivement les standards professionnels du secteur.

Enfin, le troisième mécanisme implique la reconfiguration des réseaux d'acteurs. Dans un contexte post-révolution marqué par l'émergence de nouveaux acteurs de la société civile, cette reconfiguration s'avère stratégique. Elle implique l'intégration de nouveaux partenaires techniques et financiers, le développement de collaborations intersectorielles (entreprises, universités), et la redéfinition des relations avec les autorités publiques. le responsable la gestion financière décrit cette évolution ::

*"Entre 2010 et 2015, notre budget a été multiplié par cinq, principalement grâce à des financements internationaux. Mais cet argent est venu avec son lot d'exigences : audits externes, rapports trimestriels, cadres logiques... Nous avons dû nous former rapidement à ces méthodologies, créer des postes dédiés au suivi-évaluation. C'était une professionnalisation accélérée, pas toujours facile à digérer pour une organisation traditionnellement bénévole." (Trésorier national, 48 ans)*

Ces nouvelles alliances contribuent non seulement à l'accès à des ressources additionnelles mais aussi à la légitimation des transformations en cours.

### **C. Manifestations concrètes du changement**

Les mécanismes centraux précédemment identifiés ne restent pas abstraits mais donnent lieu à des manifestations concrètes du changement, observables dans les pratiques quotidiennes et la structure organisationnelle. Ces manifestations constituent la partie visible de la transformation et témoignent de l'appropriation effective des nouvelles logiques managériales, tout en révélant les adaptations spécifiques au contexte associatif.

Une première manifestation significative est la création de nouvelles fonctions spécialisées au sein de l'organisation. Alors que traditionnellement, les responsabilités étaient distribuées selon une logique territoriale ou liée à l'âge des membres, on observe désormais l'émergence de postes fonctionnels spécifiques : responsable de la levée de fonds, chargé de communication digitale, ou encore coordinateur des partenariats. Cette évolution est décrite par un membre du bureau national :

*"En dix ans, notre organigramme a complètement changé. Avant, nous avons une structure simple avec des commissaires par tranches d'âge. Maintenant, nous avons des départements spécialisés : relations internationales, communication, développement des ressources, qualité des programmes... Cette spécialisation nous a permis d'être plus efficaces, mais il a fallu veiller à ce que ces nouveaux 'experts' restent connectés à la base et à nos valeurs." (Membre du bureau national, 52 ans)*

Ce phénomène de spécialisation fonctionnelle reflète une transition vers des structures organisationnelles plus complexes et différenciées.

Parallèlement, on constate la mise en place de systèmes d'information intégrés, révélateurs d'une sophistication croissante des processus de gestion. Ces systèmes permettent le suivi centralisé des activités, la gestion efficace des adhérents, et surtout, l'analyse des données pour la prise de décision. Un chef d'unité témoigne des changements dans ses pratiques quotidiennes :

*"Avant, pour inscrire un jeune, je remplissais un formulaire papier que j'envoyais au siège. Maintenant, j'utilise une application qui me permet non seulement de gérer les inscriptions mais aussi de suivre la progression des jeunes, de communiquer avec les parents, et même d'évaluer l'impact de nos activités sur les compétences développées. C'est plus de travail administratif, mais ça nous donne aussi une vision plus claire de ce qu'on apporte vraiment aux jeunes." (Chef d'unité, 37 ans)*

Un responsable informatique complète ce témoignage en expliquant le processus d'adoption de ces outils :

*"Quand nous avons introduit le nouveau système de gestion, il y a eu beaucoup de résistance. Alors nous avons impliqué les utilisateurs dans la conception, organisé des formations par les pairs, et surtout, montré concrètement comment ces outils pouvaient nous aider à mieux servir notre mission. Aujourd'hui, même les plus réticents reconnaissent que la digitalisation nous a permis de consacrer plus de temps au terrain et moins à l'administratif." (Responsable des systèmes d'information, 39 ans)*

Cette évolution technologique, loin d'être neutre, transforme profondément les modalités de coordination et de contrôle au sein de l'organisation, instaurant un nouveau mode de management associatif basé sur des données probantes.

Une troisième manifestation, plus subtile mais tout aussi significative, concerne l'adoption d'un langage managérial empruntant au secteur privé. Les entretiens réalisés révèlent l'utilisation croissante de termes comme "performance", "impact" ou "efficacité" dans le discours des responsables scouts. Un ancien responsable note cette évolution avec un regard critique mais nuancé :

*"Il y a dix ans, on ne parlait jamais d'impact social' ou de 'retour sur investissement'. Maintenant, ces termes font partie de notre vocabulaire quotidien. J'ai d'abord été méfiant face à ce jargon qui me semblait étranger à nos valeurs. Mais finalement, j'ai compris que c'était aussi une façon de traduire notre action dans un langage compréhensible par nos partenaires, sans nécessairement dénaturer ce que nous faisons." (Ancien commissaire général, 65 ans)*

En parallèle, un jeune chef témoigne de sa vision plus positive de cette évolution lexicale :

*"Parler d'indicateurs de performance ou d'objectifs SMART ne me pose aucun problème. Pour moi, c'est simplement une façon plus structurée d'exprimer notre engagement envers les jeunes. Quand je dis que nous visons un 'impact mesurable', c'est juste une manière plus précise de dire que nous voulons faire une différence réelle dans la vie des jeunes." (Cheffe d'unité, 28 ans)*

Cette évolution sémantique, loin d'être anodine, traduit une transformation profonde des représentations et des cadres cognitifs qui orientent l'action collective.

#### **D. Dimensions identitaires**

Parallèlement à ces transformations structurelles et pratiques, les dimensions identitaires jouent un rôle crucial, agissant à la fois comme catalyseur et modérateur du changement. Cette double influence, illustrée par les flèches bidirectionnelles dans notre modèle (Figure 1), souligne la complexité des interactions entre identité organisationnelle et transformation managériale.

La première dimension identitaire qui émerge de notre analyse est l'ancrage dans les valeurs traditionnelles du scoutisme. Loin d'être abandonnées au profit d'une logique purement managériale, ces valeurs sont constamment réaffirmées à travers une référence aux principes fondateurs, une valorisation de l'histoire et des symboles de l'organisation, et un maintien scrupuleux des rituels et cérémonies traditionnels. Un responsable national interviewé explique :

*"Le socle non négociable sur lequel toute innovation doit se construire, c'est notre loi et notre promesse. Même quand nous modernisons nos pratiques de gestion, nous les évaluons toujours à l'aune de nos valeurs fondamentales. Par exemple, notre nouveau système d'évaluation de la qualité des programmes vérifie non seulement leur efficacité mais aussi leur alignement avec nos principes éducatifs. La fidélité à notre héritage n'est pas négociable." (Commissaire national, 55 ans)*

Cette persistance des valeurs fondatrices malgré les transformations organisationnelles témoigne de la spécificité du management associatif. Un chef de groupe ajoute :

*"Nos cérémonies, nos symboles, nos traditions peuvent sembler désuets pour certains, mais ils sont essentiels pour maintenir l'esprit scout. Quand nous faisons notre conseil autour du feu ou quand nous échangeons nos foulards lors des rencontres internationales, nous rappelons à tous que derrière les tableaux Excel et les rapports d'activité, il y a une fraternité mondiale fondée sur des valeurs partagées." (Chef de groupe, 43 ans)*

La deuxième dimension identitaire concerne la réinterprétation de la mission sociale à l'aune des enjeux contemporains. En effet, les responsables scouts ne se contentent pas de préserver les valeurs traditionnelles ; ils les actualisent et les enrichissent au regard des défis actuels. Un formateur national décrit ce processus :

*"Quand nous formons les nouveaux chefs à l'évaluation d'impact, nous leur rappelons toujours que Baden-Powell lui-même [fondateur du scoutisme] insistait sur l'importance de mesurer les progrès des jeunes. Les fiches de progression personnelle qu'il a créées il y a un siècle sont, d'une certaine façon, l'ancêtre de nos indicateurs modernes. Ce n'est pas une rupture, c'est une évolution naturelle de notre méthode." (Formateur national, 45 ans)*

Cette réinterprétation se manifeste également par une articulation explicite entre les valeurs scouts et les Objectifs de Développement Durable (ODD), comme l'explique cette responsable :

*"Notre nouveau système de planification stratégique s'inspire directement de notre devise 'Toujours prêt'. Nous l'avons même baptisé 'Boussole', en référence à l'orientation en pleine nature qui est une compétence scout fondamentale. Ce n'est pas juste un nom : cela signifie que nos plans doivent nous orienter sans nous enfermer, tout comme une boussole vous indique le nord mais vous laisse choisir votre chemin." (Membre du conseil national, 51 ans)*

Ce processus d'actualisation permet de maintenir la pertinence de l'organisation tout en préservant son essence, illustrant l'adaptation créative des organisations non lucratives.

La troisième dimension identitaire identifiée est la construction d'une nouvelle identité professionnelle pour les cadres de l'organisation. On observe en effet une évolution progressive de la perception du rôle de chef scout vers celui de manager associatif, accompagnée d'une valorisation de la double expertise (technique et valeurs). Un chef d'unité témoigne de cette évolution :

*"Je peux adopter de nouvelles méthodes de gestion sans avoir l'impression de trahir l'essence du scoutisme, parce que je sais que ces outils servent en fin de compte notre mission éducative. Être scout, ce n'est pas refuser la modernité, c'est utiliser tous les moyens à notre disposition pour mieux accomplir notre promesse envers les jeunes." (Chef d'unité, 32 ans)*

Cette transformation identitaire s'accompagne du développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle élargie, comme le souligne cette jeune responsable :

*"Avant la révolution, l'engagement associatif était perçu comme un loisir. Maintenant, c'est considéré comme une véritable expérience professionnelle et citoyenne. Quand je dis que je suis cheffe scout, cela apparaît sur mon CV au même titre qu'un emploi, et les recruteurs valorisent les compétences en leadership et en gestion de projet que j'ai développées. Cette reconnaissance sociale de l'engagement a transformé notre façon de concevoir notre rôle." (Cheffe de groupe, 29 ans)*

Cette transformation identitaire, particulièrement visible chez les jeunes cadres de l'organisation, traduit l'empowerment des jeunes bénévoles tunisiens. Un responsable régional ajoute une dimension culturelle à cette évolution :

*"Les formations au leadership que nous avons reçues des organisations internationales étaient trop occidentales dans leur approche. Nous les avons complètement remaniées pour intégrer des références à notre culture locale, utiliser des exemples tirés de notre histoire et de nos traditions. Maintenant, quand nous parlons de leadership collectif, nous nous référons au concept de "Grinta" [ferveur et combativité pour les jeunes tunisiens], qui est bien plus parlant pour nos jeunes." (Responsable régional, 38 ans)*

## **E. Résultats observables**

L'ensemble des interactions entre contexte environnemental, mécanismes centraux, manifestations concrètes et dimensions identitaires produit des résultats observables qui témoignent de l'efficacité du processus de transformation. Comme l'illustre notre modèle dynamique (Figure 1), ces résultats constituent à la fois l'aboutissement du processus et une source de légitimation qui renforce la poursuite des transformations engagées.

Au niveau organisationnel, les résultats les plus significatifs concernent le renforcement de la légitimité externe de l'organisation. L'adoption de pratiques managériales reconnues a permis aux scouts tunisiens d'accroître leur crédibilité auprès des parties prenantes externes, notamment les bailleurs de fonds internationaux. Cette légitimité renforcée s'est traduite concrètement par une diversification des sources de financement, réduisant la dépendance à l'égard des subventions publiques, et par une amélioration notable de la capacité d'innovation de l'organisation. Ces résultats témoignent de la résilience des organisations non lucratives en période de crise.

Au niveau des pratiques quotidiennes, on observe une hybridation féconde entre pratiques managériales formalisées et approches traditionnelles. Loin d'une simple importation de techniques du secteur marchand, cette hybridation a donné naissance au développement de méthodologies spécifiques adaptées au contexte scout, qui font désormais l'objet d'un partage et d'une diffusion active au sein du réseau. Cette capacité à adapter les outils managériaux aux spécificités associatives constitue l'une des compétences distinctives des nouveaux managers associatifs.

Enfin, au niveau des individus, les transformations engagées ont favorisé le développement de nouvelles compétences chez les cadres de l'organisation. Plus qu'une simple acquisition de savoir-faire techniques, il s'agit d'un véritable renforcement du sentiment d'appartenance et d'une capacité accrue à naviguer entre différents "mondes" (associatif, entrepreneurial, institutionnel). Cette polyvalence identitaire, caractéristique des "passeurs de frontières", constitue un atout majeur pour négocier les tensions inhérentes à la professionnalisation associative.

La particularité de cette configuration, comme le montre clairement notre modèle (Figure 1), réside dans sa nature profondément interactive, matérialisée par des relations bidirectionnelles entre les différentes composantes. Cette bidirectionnalité met en évidence le caractère dynamique et itératif du processus de transformation, où chaque élément influence et est influencé par les autres composantes du système, créant ainsi une dynamique d'apprentissage organisationnel continue.

## **V. DISCUSSION**

### **A. Les processus d'institutionnalisation et leurs spécificités dans le contexte associatif**

Nos résultats confirment l'importance des mécanismes d'isomorphisme institutionnel décrits par DiMaggio et Powell [7] dans la transformation des pratiques managériales des organisations associatives. L'adoption progressive de standards professionnels, l'intégration de pratiques légitimées par l'environnement institutionnel et la conformité aux attentes des parties prenantes externes constituent des manifestations claires des trois formes d'isomorphisme - coercitif, mimétique et normatif - identifiées par ces auteurs. Cependant, nos observations mettent également en lumière les spécificités de ces processus dans le contexte particulier des organisations à forte identité comme les scouts tunisiens.

Contrairement à ce que suggère la théorie néo-institutionnelle classique, l'adoption de nouvelles pratiques managériales ne se fait pas par simple imitation ou conformité passive. Elle implique un travail actif d'appropriation et de traduction qui permet de rendre ces pratiques compatibles avec l'identité et les valeurs de l'organisation. Ce processus de traduction, conceptualisé par Callon [11], apparaît comme un mécanisme clé permettant de résoudre les tensions potentielles entre professionnalisation et préservation de l'identité.

De plus, nos résultats montrent que les pressions institutionnelles n'agissent pas de manière uniforme sur l'ensemble de l'organisation. Elles sont filtrées et interprétées différemment selon les niveaux hiérarchiques et les groupes d'acteurs, ce qui conduit à des réponses organisationnelles différenciées et parfois contradictoires. Cette hétérogénéité des réponses institutionnelles, également observée par Duboscq [9] dans son analyse du secteur associatif français, témoigne de la capacité d'agence des acteurs et de la marge de manœuvre dont ils disposent malgré les contraintes structurelles.

## **B. L'identification organisationnelle comme mécanisme intégrateur**

Notre étude révèle également le rôle central de l'identification organisationnelle, théorisée par Ashforth et Mael [8], dans l'adoption de nouvelles pratiques tout en préservant les valeurs fondamentales. Cette identification forte, particulièrement présente dans les mouvements à vocation éducative comme les scouts, permet aux acteurs de maintenir un sentiment de continuité identitaire malgré les changements importants dans leurs pratiques et leurs rôles. Ce mécanisme psychologique, approfondi par Dutton et al. [14], apparaît déterminant dans le processus d'adaptation aux nouvelles exigences managériales.

L'identification agit comme un mécanisme intégrateur qui facilite l'adoption de nouvelles pratiques en les légitimant non pas comme des importations externes mais comme des moyens de mieux réaliser la mission fondamentale de l'organisation. Cette perspective rejoint les analyses de Hoarau et Laville [4] sur les mécanismes de gouvernance associative qui permettent d'intégrer des logiques potentiellement contradictoires. Notre étude identifie trois principaux mécanismes qui sous-tendent ce processus de légitimation interne.

Le premier mécanisme est la narrativisation, qui consiste à intégrer les nouvelles pratiques dans le récit historique de l'organisation. Les entretiens réalisés montrent comment les responsables scouts inscrivent les innovations managériales dans une continuité avec l'histoire du mouvement, présentant par exemple les démarches d'évaluation d'impact comme une expression contemporaine de la "progression personnelle" chère au fondateur du scoutisme. Ce processus rejoint ce que Gioia et al. [16] ont identifié comme la "stabilité adaptative" de l'identité organisationnelle, où le sens donné aux caractéristiques centrales de l'organisation évolue tout en maintenant une apparente continuité.

Le deuxième mécanisme est la symbolisation, qui donne un sens particulier aux outils managériaux en les associant aux valeurs et aux symboles de l'organisation. Ainsi, la planification stratégique est mise en parallèle avec la "prévoyance" scout, tandis que les processus de reporting sont présentés comme des manifestations de la valeur de "responsabilité". Cette appropriation symbolique, conforme aux observations de Rousseau [13] sur l'importance des symboles dans l'identification organisationnelle, permet d'intégrer des pratiques managériales modernes dans un univers de sens cohérent avec la tradition scout.

Enfin, le troisième mécanisme concerne l'ancrage local, qui permet d'adapter les pratiques standardisées aux spécificités du contexte tunisien. Cette adaptation contextuelle, également mise en évidence par Dahmani et Saidani [10] dans leur étude sur les jeunes bénévoles tunisiens, joue un rôle crucial dans l'appropriation et la légitimation des nouvelles pratiques managériales. Elle correspond à ce qu'Albert et Whetten [12] ont théorisé comme la dimension "distinctive" de l'identité organisationnelle, qui permet à une organisation de se différencier tout en adoptant certaines pratiques communes à son champ.

### **C. Les spécificités du contexte tunisien**

Notre étude se distingue des analyses occidentales, comme celles de Duboscq [9], en examinant la professionnalisation dans le contexte tunisien post-révolution. Nos résultats montrent comment les spécificités socioculturelles et politiques de ce contexte influencent profondément l'articulation entre modernisation des pratiques managériales et préservation des traditions associatives.

La période qui a suivi la révolution de 2011 en Tunisie a créé un environnement institutionnel particulier pour les organisations de la société civile, caractérisé par plusieurs dynamiques simultanées. Tout d'abord, on a assisté à une explosion sans précédent du nombre d'associations et à une redéfinition fondamentale de leur rôle dans la construction démocratique, leur conférant une légitimité et une visibilité nouvelles. Cette évolution du rôle des organisations non lucratives dans les contextes de transition politique, où elles passent d'un statut périphérique à un rôle central dans la reconstruction du tissu social, a également été observée par Nordin et al. [1].

Parallèlement, cette période a été marquée par un afflux important de financements internationaux, motivés par la volonté de soutenir la transition démocratique. Ces financements sont venus avec des exigences spécifiques en termes de gouvernance, de transparence et de reporting, accélérant ainsi les pressions isomorphiques sur les organisations locales. Cette situation correspond parfaitement au mécanisme d'isomorphisme coercitif décrit par DiMaggio et Powell [7], où l'adoption de pratiques standardisées est conditionnée par l'accès aux ressources.

Un troisième facteur déterminant a été l'évolution rapide du cadre réglementaire encadrant les associations. Cette instabilité normative a créé des incertitudes mais aussi des opportunités, permettant aux organisations les plus proactives de participer à la définition de nouvelles règles du jeu institutionnelles. Cette démarche proactive illustre ce que Plaisance [2] a identifié comme une stratégie de "conformité anticipée", où les organisations adoptent volontairement des standards plus élevés que ceux imposés par la réglementation pour renforcer leur légitimité.

Enfin, comme l'ont montré Dahmani et Saidani [10] dans leur étude sur l'empowerment des jeunes bénévoles tunisiens, cette période a été caractérisée par des attentes sociétales fortes concernant la contribution des associations au développement local et à l'inclusion des jeunes dans la sphère publique.

Dans ce contexte particulier, la professionnalisation des scouts tunisiens apparaît non seulement comme une réponse adaptative aux pressions externes mais aussi comme une stratégie délibérée pour renforcer leur légitimité et leur impact dans un paysage associatif en profonde recomposition. Cette dimension stratégique et volontariste de la professionnalisation, souvent sous-estimée dans les analyses institutionnelles classiques, constitue l'une des contributions originales de notre recherche et

rejoint les travaux de Cazenave [3] sur la dimension proactive du "nouveau management humanitaire".

## VI. CONCLUSION

Cette recherche enrichit la compréhension de l'évolution du rôle du manager associatif en mettant en évidence deux contributions majeures qui s'inscrivent dans le prolongement des travaux récents sur la transformation du secteur associatif face aux défis contemporains.

D'une part, notre étude souligne l'importance des mécanismes d'institutionnalisation dans la transformation des pratiques managériales, combinant l'évolution des compétences, la redéfinition du périmètre d'action et la construction d'une nouvelle identité professionnelle. Comme l'ont montré Hoarau et Laville [4], ces mécanismes ne fonctionnent pas comme de simples transferts de pratiques importées du secteur marchand, mais impliquent un travail actif d'appropriation et d'adaptation qui permet de préserver la spécificité associative. Notre cas d'étude illustre particulièrement bien ce que Cazenave [3] a qualifié de "bricolage institutionnel", par lequel les acteurs associatifs recomposent activement leur cadre d'action en intégrant de manière sélective et créative les outils managériaux à leur disposition.

D'autre part, notre recherche révèle le rôle intégrateur de l'identification organisationnelle dans l'adoption de nouvelles pratiques tout en préservant les valeurs fondamentales. Conformément aux travaux d'Ashforth et Mael [8], nous constatons que cette identification forte permet de maintenir une continuité identitaire malgré les transformations importantes des pratiques et des structures. Ce phénomène est particulièrement significatif dans le contexte des scouts tunisiens, où l'attachement à une tradition centenaire coexiste avec une volonté affirmée de modernisation et d'adaptation aux enjeux contemporains, notamment ceux liés au développement durable, comme l'ont également relevé Nordin et al. [1] dans leur analyse des capacités des organisations non lucratives.

Les implications managériales de cette recherche sont multiples et offrent des pistes concrètes pour accompagner la professionnalisation du secteur associatif. Notre étude suggère notamment l'importance d'accompagner les processus de professionnalisation par un travail explicite sur l'identité et les valeurs de l'organisation. Cette approche, qui contraste avec certaines démarches de professionnalisation purement techniques, rejoint les recommandations de Duboscq [9] sur la nécessité d'ancrer les transformations managériales dans la culture spécifique des associations.

Par ailleurs, nos résultats soulignent la nécessité de développer des approches de formation qui intègrent à la fois les compétences techniques et la transmission des valeurs. Cette perspective "hybride" de la formation des managers associatifs répond au constat établi par Plaisance [2] concernant l'inadéquation des formations classiques au management face aux défis spécifiques du secteur non lucratif, particulièrement en période de crise.

Enfin, notre étude met en évidence l'intérêt de créer des espaces de réflexivité permettant aux managers associatifs d'analyser et de donner sens à leurs pratiques. Cette dimension réflexive, également valorisée par Dahmani et Saidani [10] dans leur analyse de l'engagement des jeunes bénévoles tunisiens, apparaît comme un facteur clé pour résoudre les tensions inhérentes à la professionnalisation sans compromettre l'authenticité de l'engagement associatif.

Cette perspective enrichit la compréhension des enjeux contemporains de la professionnalisation associative et propose des pistes d'accompagnement de cette transformation, particulièrement dans des contextes de transition comme celui de la Tunisie post-révolution.

Cette recherche présente, néanmoins, certaines limites qui ouvrent des perspectives fécondes pour de futures investigations. Tout d'abord, l'étude de cas unique, bien que permettant une analyse approfondie comme le recommande Yin [5], limite la généralisation des résultats à d'autres types d'associations ou à d'autres contextes nationaux. Des recherches comparatives impliquant différentes organisations associatives, suivant la méthodologie proposée par Eisenhardt [6], permettraient d'identifier des patterns plus généraux et de mieux appréhender la diversité des trajectoires de professionnalisation selon les secteurs d'activité et les contextes culturels.

Par ailleurs, la dimension temporelle, bien que prise en compte à travers l'analyse rétrospective, mériterait d'être approfondie par des études longitudinales permettant de suivre les transformations sur une période plus longue. Cette approche diachronique permettrait notamment de mieux saisir les phénomènes d'apprentissage organisationnel à l'œuvre dans les processus de professionnalisation, et d'identifier d'éventuels points de bifurcation ou de retournement dans les trajectoires organisationnelles.

Enfin, la perspective des bénéficiaires et des communautés locales pourrait être davantage intégrée pour comprendre comment ces transformations managériales affectent l'impact social des organisations et leur relation avec leurs publics. Cette dimension, centrale dans les travaux de Nordin et al. [1] sur la performance sociale des organisations non lucratives, constitue un prolongement naturel de notre recherche et permettrait d'évaluer de manière plus complète les effets de la professionnalisation sur la réalisation de la mission sociale des associations.

## ACKNOWLEDGMENT

Les auteurs tiennent à remercier l'Organisation Nationale des Scouts Tunisiens pour leur collaboration et leur ouverture, ainsi que tous les participants qui ont accepté de partager leur expérience dans le cadre de cette recherche.

## REFERENCES

- [1] N. Nordin, A. Khatibi, et S. M. F. Azam, « Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions », *Manag Rev Q*, vol. 74, n° 1, p. 171-225, févr. 2024.
- [2] G. Plaisance, « Nonprofit organizations in times of Covid-19: an overview of the impact of the crisis and associated needs », *Gestion 2000*, vol. 38, n° 6, p. 43-66, 2021.
- [3] B. Cazenave, « L'émergence d'un "Nouveau Management Humanitaire" : rôles et influences contrastés des dispositifs de contrôle dans les ONG », Thèse, Sorbonne, Paris 1, 2017.
- [4] C. Hoarau et J.-L. Laville, *La gouvernance des associations: Economie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès, 2013.
- [5] R. K. Yin, *Case Study Research*. SAGE Publications, 2014.
- [6] K. M. Eisenhardt, « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550, 1989.
- [7] P. J. DiMaggio et W. W. Powell, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, p. 147-160, 1983.
- [8] B. E. Ashforth et F. A. Mael, « Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual », *Advances in strategic management*, vol. 13, p. 19-64, 1996.

- [9] F. Duboscq, « La professionnalisation des associations : un enjeu décisif du secteur associatif », *Réalités industrielles*, vol. 2024, n° 4, p. 58-61, déc. 2024, doi: 10.3917/rindu1.244.0058.
- [10] A. Dahmani et C. Saidani, « L'empowerment citoyen des jeunes bénévoles tunisiens est-il en marche? Une étude exploratoire », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 24, n° 3, p. 115-128, 2020.
- [11] M. Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, p. 169-208, 1986.
- [12] S. Albert et D. A. Whetten, « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295, 1985.
- [13] D. M. Rousseau, « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, p. 121-139, 1989.
- [14] J. E. Dutton, J. M. Dukerich, et C. V. Harquail, « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, p. 239-263, 1994.
- [15] M. G. Pratt, « To be or not to be: Central questions in organizational identification », *Identity in organizations: Building theory through conversations*, p. 171-207, 1998.
- [16] D. A. Gioia, M. Schultz, et K. G. Corley, « Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 63-81, 2000.