

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Organisation et projets

Hypercroissance d'une ONG et culture organisationnelle :

Le cas de SOS MEDITERRANEE France

Mémoire présenté et soutenu par :

Audrey GIRAUDO

Directeur de mémoire :

Nathalie MONCEL

Date : 11 septembre 2018

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
Organisation et projets

Hypercroissance d'une ONG et culture organisationnelle :

Le cas de SOS MEDITERRANEE France

Mémoire présenté et soutenu par :

Audrey GIRAUDO

Directeur de mémoire :

Nathalie MONCEL

Date : 11 septembre 2018

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou d'Aix-Marseille Université

Remerciements

En tout premier lieu, je tiens à adresser tous mes remerciements à ma directrice de mémoire, Nathalie Moncel, pour la très grande qualité de son accompagnement, sa capacité à pointer ce qui était encore indiscernable pour moi, à guider sans imposer, à écouter, tout le temps. Merci, avant tout, pour votre confiance.

Merci à Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, pour leur précieux soutien, et leur guidance tout au long de ma première année universitaire. Merci d'avoir ouvert tant de nouveaux espaces et de nouvelles perspectives, merci de m'avoir permis de m'enrichir intellectuellement tout autant qu'humainement. Merci Mesdames, on ne vous le dira jamais assez.

Merci à SOS MEDITERRANEE :

A toutes ses équipes, ses soutiens, ses amis, et tout un chacun avec qui j'ai pu échanger de près ou de loin tout au long de cette année. Merci pour leur accueil chaleureux, leur soutien sans faille, leur intérêt pour les travaux effectués tout au long de ce Master.

Un très, très, grand merci à Sophie Beau, Fabienne Lassalle, Sabine Grenard, et tous les autres salariés de SOS MEDITERRANEE France : tout d'abord pour la formidable aventure qu'ils m'ont permis de vivre toute l'année à leurs côtés. Merci pour votre soutien solide et constant toute cette année. Et enfin, merci de vous être prêté aux jeux des étudiants avec autant d'engouement.

Merci à vous tous de rendre l'humanité plus lumineuse et l'avenir moins sombre. Le combat est ardu mais rien ne vaut plus la peine !

Merci à Julie, pour toutes ces studieuses journées estivales partagées, et pour les débrayages quand le mémoire devenait immangeable.

Merci à Sophie, gardienne de l'Amitié et de la Langue Française. Une partie de ce mémoire te revient de juste droit !

Enfin, merci à M., là où les mots n'ont que peu de place, mais où il faut reconnaître que rien de cette année ne se serait réalisé sans toi à mes côtés.

SOMMAIRE

Introduction

PARTIE 1 Du collectif citoyen à l'ONG en hypercroissance

Chapitre 1 - Contexte et présentation de la structure

I Balayage du contexte international avant la création de l'ONG

II Présentation de SOS MEDITERRANEE

Chapitre 2 - Qualification du phénomène d'hypercroissance de SOS MEDITERRANEE France

I L'hypercroissance, de la définition pour une PME à l'application pour une ONG

II Une tentative d'explication du phénomène d'hypercroissance dans cette ONG

III Des constats sur les conséquences et les enjeux de cette hypercroissance

PARTIE 2 L'hypercroissance et la culture organisationnelle : questionnements, enquête et résultats

Chapitre 3 – Le management et la culture organisationnelle à l'épreuve de l'hypercroissance

I L'hypercroissance et l'injonction de structuration

II L'engagement et la culture organisationnelle : un éclairage au cœur de l'ONG

Chapitre 4 – Enquête et résultats

I La culture organisationnelle : pivot de l'ONG en hypercroissance

II Enquête : protocole et méthodologie

III Résultats de l'enquête

Conclusion

ABBREVIATIONS ET SIGLES

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

ESS : Economie Sociale et Solidaire

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MSF : Médecins Sans Frontières

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OIM : Organisation Internationale pour les Migrations

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

UE : Union Européenne

Introduction

SOS MEDITERRANEE est une association civile européenne de sauvetage en mer née en 2015 sur l'initiative d'un commandant de la marine marchande et d'une humanitaire. Créée en réponse à l'absence de dispositifs de sauvetage suffisants dans les eaux internationales entre la Libye et l'Italie, elle fait suite à l'arrêt de l'opération italienne Mare Nostrum en 2014 : entraînant un vide en Méditerranée, des milliers de personnes se noient en tentant la traversée de la Lybie aux côtes italiennes.

La jeune ONG organise alors un réseau européen d'associations, et mobilise en peu de temps l'engagement d'un grand nombre de citoyens, ainsi que des financements privés lui permettant dès mars 2016 d'affréter un navire de sauvetage en partenariat avec une ONG internationale médicale (Médecins du Monde d'abord, puis Médecins Sans Frontière depuis le printemps 2016). En l'espace de 3 ans d'existence et de plus de 2 ans en mer, l'ONG a secouru plus de 30 000 personnes, levé presque 6 millions d'euros de fonds privés, elle a une très forte présence médiatique nationale et internationale, compte une équipe d'une vingtaine de salariés à terre, mobilise 250 bénévoles à travers 11 antennes régionales réparties dans toute la France, et organise ou participe à des événements culturels, associatifs, ou encore sportifs à raison d'une dizaine de manifestations par semaine sur tout le territoire national.

L'association a d'abord fonctionné uniquement sur du bénévolat, puis s'est peu à peu professionnalisée : de deux salariées en mars 2016, on en compte une vingtaine en juin 2018¹. Plus d'une cinquantaine de marins se sont relayés à bord de l'Aquarius, et quatre à cinq nouvelles antennes bénévoles se sont créées chaque année.

L'organisation « à terre » a commencé à se structurer en 2016, passant d'**un collectif de citoyens engagés**, se décrivant comme « *faisant tout, hyper polyvalents, sur tous les fronts* », à **un système organisé de répartition des responsabilités** et des tâches. Les compétences et expertises des (nombreux) nouveaux salariés amènent à une professionnalisation de plus en plus importante. Les bénévoles présents depuis la première année de vie de l'ONG, comme les premiers salariés, décrivent « *un changement très rapide, souvent trop rapide, une forte déstabilisation dans ce qu'ils connaissaient et du mal à y retrouver sa place* ». (Source : entretiens SOS MEDITERRANEE – salariée).

¹ Le nombre de personnes travaillant au siège variant d'un trimestre à l'autre, le siège compte entre 15 et 20 personnes (stagiaire et service civique compris) - nous prenons ici les données de juin 2018

Nous avons effectué un stage de dix mois au sein du bureau marseillais du siège de l'association française. Dès les premiers mois de ce stage, nous avons assez rapidement été interpellés par une certaine ambivalence verbalisée par les membres de l'association : le « changement d'époque » entre « *les historiques* » détenant le savoir de l'association, et les « nouveaux » (bénévoles comme salariés), vus comme « *un soulagement bénéfique et une chance* »- car les charges de travail étaient trop importantes-, mais qui ne possèdent pas ce « *savoir* ».

En effet, les débuts de l'ONG étaient très souvent racontés, oralement et informellement. Répétés, avec nostalgie, un peu à l'image de récit d'aventuriers ou de contes, beaucoup de fierté s'en dégage. C'était l'aventure du début, qui essayait de perdurer dans un univers totalement nouveau où le salariat et la structuration prenaient le pas. Il nous est apparu en effet réellement étonnant d'avoir su, et pu, grandir aussi rapidement pour une toute jeune structure. Les membres de l'équipe l'exprimaient à leur manière, mais cette croissance, si rapide et si conséquente, avait tout d'un phénomène perturbant : **l'association à peine née ne ressemblait déjà plus totalement, sous l'effet de la croissance, à ce que les personnes historiques avaient créé ensemble.**

Dans le cadre de ce Master 2 RH ESS, nous avons effectué, avec le concours de quatre autres étudiantes de la promotion, un dossier intitulé RH et Management, qui nous a permis d'analyser et nommer des fonctionnements internes à l'ONG en termes organisationnels ou en gestion des ressources humaines. Ce dossier, ainsi que les échanges avec nos enseignants, nous ont permis d'identifier la dynamique centrale à l'œuvre au sein de cette organisation : l'hypercroissance, autrement dit un phénomène de croissance très rapide, et extrêmement fort.

Ce phénomène, rare pour une structure associative, encore plus pour une ONG humanitaire, nous a semblé alors fortement intéressant à étudier, avec l'objectif d'améliorer notre compréhension et nos connaissances quant à un tel phénomène au sein d'une structure sans but lucratif. **L'hypercroissance est décrite dans la littérature comme un phénomène déstabilisateur : « En tant que phénomène extrême, l'hypercroissance force l'entreprise à soumettre ses ressources à une extrême tension »².** Lorsque l'on parle de ressources, ici à propos d'une association, nous pensons en premier lieu aux ressources humaines, c'est-à-dire aux hommes et aux femmes qui constituent cette association : bénévoles, salariés, marins

² Cécile Chanut-Guieu et alii, 2018 « *La création d'une dynamique durable d'hypercroissance. Le cas d'une ETI française* », Revue française de gestion (N° 271), p. 47-66.

sauveteurs. Et si ce phénomène est déstabilisateur, alors peut-être peut-il l'être encore plus sur une structure jeune, récente, et dont les bases et les piliers fondateurs ne sont encore pas rigidifiés.

Ainsi, suite à cette observation, nous nous sommes posé plusieurs questions : si SOS MEDITERRANEE traverse un phénomène d'hypercroissance, qu'est ce qui a pu l'amener jusqu'à ce phénomène ? Quels sont les risques ? En quoi l'ONG peut elle être déstabilisée et quels sont les facteurs les plus vulnérables et donc à risque de déstabilisation ? A-t-elle des différences organisationnelles et stratégiques identifiables par rapport aux autres ONG humanitaires, et notamment par rapport aux ONG historiques ? Et si elle a des éléments de différenciation francs par rapport à ces ONG, alors comment peut-elle faire pour ne pas se rigidifier, se figer, comme les ONG historiques et « mastodontes » ?

Face à ces nombreuses questions, nous avons décidé dans le premier temps de ce mémoire **d'éclairer et de qualifier le phénomène d'hypercroissance** de l'association SOS MEDITERRANEE France. Ainsi, après un premier chapitre présentant le contexte et l'organisation, nous avons utilisé différents moyens méthodologiques pour élaborer le deuxième chapitre : nous nous sommes basés sur des entretiens menés au sein de l'organisation dans le cadre du dossier RH et Management précédemment cité, ainsi que des entretiens exploratoires supplémentaires menés dans le cadre de ce mémoire, et enfin sur une comparaison avec une autre association issue de la mobilisation citoyenne et ayant connu un phénomène de croissance similaire. Nous avons pu ainsi élaborer un cadre de compréhension de l'hypercroissance au sein de cette ONG.

Dans la première partie de ce chapitre, nous tâcherons de définir l'hypercroissance de l'ONG (Chapitre 2 – I) : la littérature sur les associations en hypercroissance étant très peu développée, nous avons pris le parti d'effectuer des parallèles avec les théories élaborées pour les PME, et d'observer le phénomène à travers ce prisme pour l'adapter une organisation sans but lucratif. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous décrirons ce que nous comprenons **des facteurs de croissance** (Chapitre 2 –II), et enfin nous nous attacherons à **analyser les effets de l'hypercroissance sur la vie interne de l'organisation**.

L'analyse de ces conséquences se centrera sur les effets internes de l'hypercroissance, principalement sur ses membres, car, tel que décrit préalablement, l'hypercroissance entraîne une tension importante sur les ressources de l'organisation, et les ressources principales d'une association sont ses membres.

Il nous semblera alors indispensable à ce stade de notre étude de réaffirmer cet élément comme différenciation majeure entre une PME et une ONG. Partant du fait qu'une association existe et se perpétue grâce à ses membres, nous mettrons ces derniers au centre de notre étude. Et plus précisément nous étudierons leur manière de s'organiser entre eux et de se reconnaître, d'agir ensemble au service d'objectifs communs ; autrement dit, nous mettrons la culture organisationnelle au cœur de l'analyse de la deuxième partie.

En effet, à la suite de la première partie sur l'hypercroissance, nous nous sommes interrogés sur l'identification des éléments pouvant permettre une croissance qu'on pourrait qualifier de « sereine », et parmi ces éléments, la culture organisationnelle nous a paru comme pouvant revêtir un rôle de « pivot » au milieu des « turbulences » de l'hypercroissance : **si les hommes et les femmes au sein de l'ONG en sont ses ressources principales, alors ce qui les lie entre eux, c'est la culture. C'est donc l'aspect organisationnel sur lequel l'ensemble de ces acteurs se retrouvent et sur lequel les managers peuvent s'appuyer dans une dynamique complexe d'hypercroissance.**

Nous nous sommes donc demandé comment il est possible de faire évoluer une culture commune et des pratiques collectives dans un contexte d'hypercroissance, car nous émettons donc l'hypothèse que s'il y a une culture organisationnelle suffisamment forte et ritualisée, alors la période d'hypercroissance sera moins « chahutée » et moins « douloureuse ».

Ainsi, la partie 2 de ce mémoire nous aidera à éclairer ces questionnements : le chapitre 3 nous permettra dans un premier temps de comprendre, grâce au support de plusieurs théoriciens, que la structuration, le management et l'hypercroissance sont autant de composantes de l'organisation intrinsèquement liées et interdépendantes. Nous verrons pourquoi il est si nécessaire de grandir, et quelles en sont les limites.

Ensuite, la deuxième partie du chapitre 3 nous permettra d'éclairer les notions centrales d'engagement lorsqu'on parle d'une ONG, et la littérature nous permettra de définir les notions de cultures organisationnelles.

Enfin, le chapitre 4 nous autorisera à explorer la question centrale découlant des préalables apports théoriques : **quels sont les aspects culturels saillants aujourd'hui au sein de SOS MEDITERRANEE France, et sont-ils suffisamment partagés et solides pour servir de pivot à l'ONG dans les turbulences de l'hypercroissance ?**

Pour répondre à cette question, nous exploiterons les réponses de l'enquête menée dans le cadre de ce mémoire : un questionnaire anonyme à choix multiples soumis aux membres de

SOS MEDITERRANEE France et dont les résultats seront présentés sous formes de graphiques.

Enfin, nous pourrons dessiner les contours et les contenus d'une culture propre à cette ONG, en en faisant ressortir les atouts et les vulnérabilités, et tenterons de démontrer si la culture organisationnelle actuelle est suffisamment solide pour être un pivot dans le management de l'organisation traversant une période d'hypercroissance.

Partie 1- Du collectif citoyen à l'ONG en hypercroissance

Chapitre 1 – Contexte et présentation de la structure :

I. Balayage du contexte international avant la création de l'ONG

A. Historique de la médiatique « crise migratoire » :

Cette « crise migratoire », telle qu'appelée dans le langage courant, a une quinzaine d'années. Bien que médiatisée depuis les années 2010, le phénomène de déplacement de population en provenance de l'Afrique de l'est et subsaharienne et du Moyen Orient est connu depuis les années 2000. Les médias s'en sont emparés suite à la crise syrienne qui a engendré des milliers de traversées entre les côtes turques et les îles de la mer Egée en 2015 (on peut se souvenir de l'histoire très médiatisée du petit Aylan, retrouvé noyé sur une plage grecque, ayant suscité l'indignation internationale). A cette époque, les routes migratoires pour rejoindre l'Europe s'organisent et deviennent identifiables, en cause le nombre croissant de personnes tentant de rejoindre l'Europe suite au chaos politique et/ou économique de leur pays d'origine.

En parallèle, la Libye sombrant dans une guerre civile entre clans, devient une plaque tournante du trafic d'êtres humains. Des milliers de migrants d'Afrique de l'est, de l'ouest, subsahariens, mais aussi des personnes issues du Moyen Orient et de l'Asie, sont alors aux mains des passeurs libyens.

« Entre le 1er janvier et le 17 juillet 2017, 110 374 personnes ont rejoint l'Europe par la mer Méditerranée, selon le décompte officiel des Nations unies. La très grande majorité d'entre elles (86 000) ont gagné l'Italie. Depuis janvier, 2 360 autres personnes ont péri noyées. Entre début 2014 et le 1er juin 2017, plus de 12 000 personnes sont mortes en mer, selon l'ONG Human Rights Watch, et entre 22 000 et 30 000 depuis 1998, selon les estimations. »³

³ IOM, <https://www.iom.int/fr/news/arrivees-de-migrants-en-europe-par-la-mediterranee-en-2017-171-635-deces-en-mer-3-116> , consulté le 16 février 2018

D'après une source de l'OIM⁴ (Genève), l'organisme des Nations Unies chargé des migrations, en 2017, 171 635 migrants et réfugiés sont arrivés en Europe par la mer. Un peu moins de 70% sont arrivés en Italie et le reste était réparti entre la Grèce, Chypre et l'Espagne. A la même date en 2016, ils étaient 363 504 à traverser la région (baisse due principalement à la baisse des traversées Turquie – Grèce).

90% des personnes aspirant à quitter le continent africain partent depuis les côtes libyennes.⁵ Les départs sont permis par les passeurs, qui, contre une somme importante d'argent, entassent les personnes dans des embarcations trop fragiles pour résister à plusieurs jours en haute mer, sans vivres ni carburant. Il n'existe pas de chiffres précis sur le nombre de personnes qui ont fui la Lybie par la mer et qui ont péri noyées en tentant la traversée. Les Nations Unies évoquent plus de 10 000 morts de 2014, faisant de l'axe Libye Italie le plus mortel au monde.

Dans des contextes habituels de crise humanitaire à terre, les ONG répondent massivement, de manière efficace et professionnelle : les cas récents du tremblement de terre au Népal ou de l'épidémie d'Ebola en Guinée ont démontré la très forte capacité de déploiement de réponses humanitaires efficaces et d'envergure.

B. Historique de la réponse humanitaire :

La mobilisation des médias, et donc de l'opinion publique, sur la crise migratoire syrienne a entraîné une mobilisation des organisations caritatives et des ONG depuis les îles grecques. Les principales ONG humanitaires, telles que MSF et Médecins du Monde, ont ouvert des projets de prise en charge de migrants, que ce soit du côté turc - depuis la frontière syrienne jusqu'aux côtes méditerranéennes - aussi bien que du côté grec et des autres pays européens sur la « route des migrants » - des îles grecques à l'Albanie.

La réponse humanitaire a été importante, répartie entre les ONG et les organisations citoyennes spontanées des habitants des régions concernées. **Les secours étaient présents non seulement à terre, sur les principales îles grecques d'arrivée, mais aussi en mer :** entre les côtes turques et les îles grecques, là où l'espace maritime est réduit, aisément navigable, là où il ne constitue pas ce qui est appelé de la « haute mer ». En 2016, l'Union

⁴ <https://www.iom.int/fr/news/arrivees-de-migrants-en-europe-par-la-mediterranee-en-2017-171-635-deces-en-mer-3-116> - consulté le 16/02/2018

⁵ Rapport d'activité 2016 SOS MEDITERRANEE

Européenne et la Turquie signent un accord visant à empêcher les migrants de quitter la Turquie, et les traversées vers les îles grecques se réduisent considérablement.

En parallèle, le chaos libyen permet un trafic prospère de personnes migrantes, et devient peu à peu la porte de sortie principale vers l'UE. **L'axe Lybie – Italie, en haute mer, est emprunté alors par des milliers de migrants sur des canots pneumatiques inadaptés à la navigation, et surchargés bien au-delà de leur capacités.** Il est alors le plus mortel au monde, et cette situation est qualifiée peu à peu de crise humanitaire, par les ONG comme par les Nations Unies. Or, contrairement aux crises humanitaires reconnues, où il y a en général une réponse importante des organisations de secours, cela n'a pas été le cas sur l'axe Lybie-Italie. La réponse des ONG humanitaires historiques a été faible ; les Nations Unies sont présentes en Lybie avec l'UNHCR (Haut Commissariat aux Réfugiés) mais pas en mer. En somme la réponse opérationnelle de secours dans une situation reconnue d'urgence humanitaire a été largement inférieure aux besoins.

Quelques éléments de compréhension peuvent expliquer cette faible présence des ONG : l'espace d'intervention, tout d'abord, n'est pas une « zone humanitaire » habituelle : le sauvetage en haute mer nécessite des moyens techniques, matériels et humains spécifiques et hors du champ d'expertise des ONG. D'autre part, la zone d'intervention étant une zone dite « eaux internationales », la législation est complexe et inclut un certain nombre de codes législatifs différents, dont le droit humanitaire international et le droit maritime international (Cf. chapitre 2-II-A-2). Enfin, la zone est traversée par de nombreux acteurs maritimes : marine marchande, marine militaire entre autres, autant d'acteurs fréquemment impliqués dans des sauvetages, et brouillant les zones d'intervention habituellement plus claires et prédéfinies des ONG humanitaires.

La majorité des sauvetages ne sont pas effectués par des bateaux d'ONG, mais des acteurs privés ou militaires traversant la zone (navires de marine marchande, navires militaires ou de gardes-côtes nationaux). Il est important de garder à l'esprit que les pays souverains ont la responsabilité de la sécurité des personnes traversant les zones dites « de recherche et de sauvetage » selon la convention internationale sous l'égide de l'Organisation Maritime Internationale (agence des Nations Unies), et sont les premiers acteurs institutionnels, formés, équipés et mandatés, pour réaliser des sauvetages en mer.

C. Les différents acteurs du sauvetage en mer Méditerranée:

- ✓ Acteurs dédiés au sauvetage en haute mer jusqu'en 2014 : L'opération militaire et humanitaire Mare Nostrum est d'abord une action du gouvernement italien déployée par la « Marina militare » (marine de guerre italienne), en réaction à l'événement dramatique de Lampedusa du 3 octobre 2013 (plus de 350 morts). Cette dernière envisage de porter secours au plus grand nombre de migrants, avec des interventions autorisées à aller jusqu'aux côtes libyennes. Ainsi, le sauvetage en mer était alors pris en charge par les Etats Européens. Le désengagement européen est croissant depuis 2014, et atteint son paroxysme en 2018 avec les financements européens des gardes-côtes libyens et la fermeture des ports italiens et maltais.

- ✓ Acteurs dédiés au sauvetage en haute mer depuis 2014 :
 - EUNAVFORMED Sophia : opération militaire européenne pour lutter contre le trafic de migrants en Méditerranée
 - MOAS: organisation privée maltaise, association fondée par des milliardaires, assimilée à une ONG
 - ONG humanitaires internationales historiques : MSF et Save the Children
 - ONG nées d'un mouvement de la société civile, en réponse à cette situation jugée indigne et inhumaine: SOS MEDITERRANEE, Proactiva Open Arms (espagnole), Sea Watch (allemande), Mission Lifeline (allemande)

Les grandes ONG historiques étaient donc très peu présentes, Save the Children arrêtant sa mission en 2017, tout comme le centre opérationnel belge de MSF qui affrétait un bateau de sauvetage. La section hollandaise de MSF reste présente aux côtés de SOS MEDITERRANEE sur le navire Aquarius en tant que partenaire opérationnel.

Les ONG issues de la société civile, quant à elles, sont toutes construites sur un modèle similaire, se distinguant des modèles des ONG historiques :

- Issues de la société civile et nées de l'indignation des citoyens, mobilisation citoyenne spontanée en réponse à des politiques européennes
- Fondées uniquement en réponse à cette crise : le sauvetage en mer est leur objet d'association et seule opération humanitaire
- Modèle juridique identique de forme associative

- Modèle économique similaire : financement quasi exclusivement par des dons privés et soutien fort de la société civile. Elles bénéficient de très peu de subventions publiques.
- La mobilisation citoyenne à terre est une mission de ces ONG à part entière : bénévoles nombreux, très engagés et actifs. Encadrement du bénévolat, et actions de mobilisation citoyenne organisées et nombreuses : participation ou organisation d'événements publics, prises de paroles et témoignages, sensibilisation scolaire.

✓ Acteurs dédiés au sauvetage en 2018

- ONG issues de la mobilisation citoyenne : SOS MEDITERRANEE, Sea Watch, Mission Lefeline, Proactiva Open Arms – soutenus par Pilotes Volontaires, une association nouvellement créée pour aider au repérage des embarcations à secourir au moyen d'un petit avion.
- ONG humanitaire internationale : MSF, en partenariat avec SOS MEDITERRANEE, tel que précisé plus haut.

Nous prenons en compte ici les acteurs en activité au moment de la phase exploratoire de ce mémoire, donc les premiers mois de l'année 2018. Il est cependant à noter qu'à l'été 2018, plus aucune ONG de sauvetage en mer n'a pu opérer sur la zone de sauvetage, excepté SOS MEDITERRANEE.

II. Présentation de SOS MEDITERRANEE

A. Historique

SOS MEDITERRANEE est une association de sauvetage en haute mer issue de la société civile, qui a été créée au printemps 2015 dans **un élan de mobilisation face à l'urgence humanitaire en Méditerranée.**

Avec la fin de l'opération de la marine italienne Mare Nostrum en novembre 2014 , et *“en l'absence d'un dispositif opérationnel mandaté par les Etats européens pour remplir la mission de sauvetage - à l'exception de moyens insuffisants, mis en œuvre par les autorités*

italiennes - les fondateurs de SOS MEDITERRANEE ont fait le constat qu'il n'existait plus aucun dispositif de sauvetage en mer Méditerranée pour faire face efficacement, dignement et de manière pérenne, à l'afflux de bateaux de migrants en détresse."⁶ En réponse à cette situation d'urgence humanitaire, des citoyens européens se sont mobilisés autour d'un capitaine de marine marchande allemand et d'une responsable de programmes humanitaires française.

C'est un projet créé sous la forme d'un réseau européen, réunissant une association allemande et française dans un premier temps, puis italienne et suisse par la suite.

Ce projet allie une double expertise : des compétences maritimes et de navigation en haute mer, et des compétences humanitaires et de gestion de projets d'urgence.

Les actions de SOS MEDITERRANEE s'inscrivent dans le cadre légal de l'obligation d'assistance à toute personne en détresse en mer. Elles se fondent sur les valeurs de solidarité et d'empathie des gens de mer ; et face à la gravité de la situation en Méditerranée, elles répondent à « *l'exigence morale d'une action humanitaire professionnelle* ». ⁷ En février 2016, l'Aquarius, navire de 77 mètres affrété par l'association, a démarré sa mission de sauvetage en mer entre la Libye et l'Italie. En 2018, le navire continue sa mission de secours, et fait face aux turbulences politiques à l'été 2018. Les équipes ont secouru près de 30 000 personnes dans les eaux internationales entre la Libye et l'Italie depuis le début des opérations.

Les missions sont opérées en partenariat avec l'ONG Médecins Sans Frontières (MSF), qui a succédé à Médecins du Monde depuis le mois de mai 2016. Une équipe de MSF d'une dizaine de personnes est présente à bord (dont une grande majorité sont infirmiers, sage-femme, médecins, etc.) et gère une clinique de soins médicaux et psychologiques sur le bateau.

B. Projet et missions

Selon le rapport d'activité 2016 de l'association, "*La vision de SOS MEDITERRANEE consiste à affirmer une responsabilité partagée de la société civile européenne, à côté de la responsabilité qui échoit aux Etats, face aux drames des migrations en Méditerranée. Étant confrontée d'une part à l'urgence de la situation et d'autre part aux débats qui agitent les Etats ou l'Union européenne, l'association s'assigne pour objectif de contribuer, en dehors*

⁶ Rapport d'activité 2016 SOS MEDITERRANEE

⁷ Ibidem 6

des agendas politiques, à une action de sauvetage auprès des milliers de personnes en danger de mort en Méditerranée.”

Les valeurs promues sont celles d'une association humanitaire, qui se veut impartiale, indépendante et apolitique, *“qui se fonde sur le respect de l'homme et de sa dignité, quelle que soit sa nationalité, son origine, son appartenance sociale, religieuse, politique ou ethnique.”* (Cf. ANNEXE 1)

Le premier objectif de l'ONG est de **sauver des vies** par des opérations de sauvetage en mer des bateaux en détresse et par des soins d'urgence délivrés à bord du bateau.

Le deuxième objectif est d'**accompagner et protéger** les rescapés à travers *“un accueil humain et bienveillant sur le navire : par une écoute et un soutien médico-psychologique et un accompagnement vers les dispositifs d'information et d'assistance aux migrants sur le territoire européen”*. (Cf. ANNEXE 1)

Le troisième objectif est de **sensibiliser** l'opinion publique, les institutions européennes et les gouvernements nationaux sur la situation en Méditerranée, **témoigner** sur les réalités de la migration et rendre hommage aux personnes disparues sur le trajet. Cet objectif est réalisé grâce à toutes les actions de mobilisation citoyenne, portées par 250 bénévoles sur le territoire français.

C. Organisation de l'association

SOS MEDITERRANEE est structurée autour d'associations nationales disposant d'un mandat identique, elles-mêmes fédérées autour d'un réseau européen SOS MEDITERRANEE. Le réseau européen a été constitué à Berlin le 9 mai 2015, journée de l'Europe. Les participants y ont adopté la Charte de SOS MEDITERRANEE (Cf. ANNEXE 1).

➤ La première association nationale, SOS MEDITERRANEE – Allemagne, a été créée début mai 2015 autour du cofondateur de l'association Klaus Vogel, capitaine de marine marchande. Son siège est situé à Berlin.

➤ SOS MEDITERRANEE – France a été créée en juin 2015 et dispose d'un siège à Marseille (porte ouverte sur la Méditerranée) et de bureaux parisiens. L'association est présidée par Francis Vallat, également président d'honneur et fondateur du Cluster Maritime Français, et dirigée par Sophie Beau, cofondatrice de l'association.

➤ SOS MEDITERRANEE – Italie a été créée en février 2016. Son siège est situé à Palerme en Sicile proche des lieux d'arrivée des réfugiés qui empruntent la route maritime entre la Libye et l'Italie.

➤ SOS MEDITERRANEE-Suisse a été créée en août 2017. Son siège est situé à Genève et elle est composée d'un conseil d'administration et d'une directrice générale.

Les quatre associations ont une instance de gouvernance propre avec un conseil d'administration national. Hormis la direction des opérations maritimes, elles ont des missions similaires : mobilisation citoyenne, collecte et communication. Chacune des associations, à part en Italie, a à sa tête une directrice générale, pilotant les équipes salariées et/ou bénévoles. Les membres du réseau européen se coordonnent entre eux par des réunions hebdomadaires appelées International Steering Committee, par département, ou entre directeurs généraux (Executive committee).

Jusqu'en février 2018, l'association allemande était responsable de la direction des opérations maritimes, en charge donc du contrat d'affrètement de l'Aquarius, de l'équipe de marins-sauveteurs et des opérations de sauvetage. Ces opérations étaient gérées par une structure commerciale de droit privé (équivalent SARL de droit allemand), elle-même détenue par l'association allemande. **Le département des opérations est désormais géré par l'association française depuis le 26 février 2018.** Le contrat d'affrètement pour le navire est signé entre l'association française et l'armateur, et les équipes de marins-sauveteurs sont sous contrat avec l'association française.

Il est à noter que parmi les associations européennes, l'association française est aujourd'hui la plus importante, en termes de poids économique et en nombre de ressources humaines, mais aussi en termes de responsabilités opérationnelles et des services supports.

L'objet de cette étude n'est pas d'analyser et de comprendre le réseau européen, le rôle formel et informel de chaque association, ni les relations entre elles. Nous tenons à préciser que ce qui est étudié ici concerne uniquement l'association française du réseau européen SOS MEDITERRANEE. L'étude du réseau européen aurait nécessité une meilleure connaissance des trois autres associations, et comportait de faibles garanties de faisabilité dans les délais et avec les moyens impartis.

Nous nous intéresserons donc spécifiquement à l'association française qui est organisée ainsi: prise en charge des missions de mobilisation citoyenne, communication et collecte, ainsi que renouvellement des opérations de sauvetage.

Les instances de gouvernance sont :

- L'Assemblée Générale, se réunissant une fois par an. Les adhérents sont environs 80 personnes, personnes engagées historiquement auprès de SOS MEDITERRANEE.
- Le Conseil d'Administration, composé de 13 membres. Le président est une importante personnalité dans le monde maritime, et également président du Cluster européen des réseaux maritimes. Les membres du CA sont des personnes au parcours variés et avec de fortes compétences spécialisées : journaliste, humanitaire, marins, expert-comptable, médecin, etc.

Les statuts de l'association prévoient qu'il peut y avoir jusqu'à 3 salariés au CA.

- Le Bureau de l'Association, composé de 7 membres : Président et Vice Président, Trésorier et Trésorier adjoint, Secrétaire, Responsable pôle maritime, Référent communication, Référent sensibilisation.

D. Équipes

✓ Equipes en mer

Trois équipes travaillent en partenariat étroit sur l'Aquarius : l'équipage du navire mise à disposition par l'armateur, l'équipe de sauveteurs de SOS MEDITERRANEE et l'équipe de Médecins Sans Frontières:

Ø L'armateur Jasmund Shipping affrète son navire avec un équipage minimum de 11 personnes entièrement dédiées à la navigation.

Ø L'équipe de sauveteurs de SOS MEDITERRANEE est composée d'un coordinateur des sauvetages et d'une dizaine de professionnels du monde de la mer, salariés, formés et aguerris au sauvetage en mer. Deux professionnels de la communication (Communication officer, photographe) complètent cette équipe.

Ø Médecins Sans Frontières met à disposition huit à dix personnels médicaux et logistiques pour assurer les soins et l'accueil à bord des personnes rescapées.

✓ Équipes à terre :

- Bénévoles : l'association a vécu tout d'abord uniquement grâce au bénévolat, les premiers salariés n'apparaissant qu'en février 2016. D'une dizaine de personnes réunies autour des fondateurs, il y a désormais **plus de 250 bénévoles actifs sur le territoire national, répartis dans onze antennes régionales** (Marseille, Paris, Nice, Bordeaux, Montpellier- Sète, Toulouse, Nantes, Rennes, Grenoble, Perpignan, Caen). Les bénévoles réalisent des **actions de mobilisation citoyenne** de manière très fréquentes : prises de paroles publiques et témoignages, lectures, projections-débat, tenues de stands lors d'événements culturels ou associatif.

La sensibilisation en milieu scolaire représente une part importante des actions de mobilisation citoyenne : près de 9000 élèves sensibilisés en 2017.

Certains bénévoles occupent des responsabilités importantes et dédient un temps conséquent à leurs tâches : la responsable du département collecte, qui gère une équipe de deux salariées, a été bénévole pendant près d'une année avant de devenir salariée en février 2018 ; le responsable de la sensibilisation scolaire est un membre du bureau, bénévole donc. Les gestionnaires des différentes boîtes mails d'interface avec le public (boîte « contact » et relations aux donateurs) sont des bénévoles qui y consacrent plusieurs heures par jour.

De plus, l'ONG a créé et développé **un Comité de soutien**, composé d'une cinquantaine de personnalités du monde maritime, du spectacle, de la culture, du journalisme, etc. Ces personnalités réalisent bénévolement des actions en faveur de SOS MEDITERRANEE et participent à la mobilisation citoyenne.

- Salariés : L'équipe salariée est composée, en mars 2018, de 17 salariés, 1 service civique, 1 stagiaire, et 2 créations de postes sont en cours de recrutement. Il est important de mentionner qu'il y a deux ans, en mars 2016, les deux premiers postes salariés étaient créés, et, en janvier 2017, il y avait 8 salariés. **L'effectif a donc doublé en l'espace d'un an.**

D'autre part, l'équipe est géographiquement éloignée: une partie de l'équipe (7 personnes) est basée à Paris, une autre partie (7 personnes également) est basée à Marseille, une personne est à Rennes, et deux autres à Catane en Sicile.

Dans cette répartition géographique, certains des départements sont eux aussi éloignés :

- Direction: directrice générale à Marseille - directrice adjointe à Paris
- Administration et finances: directrice administration et finance à Paris, assistante à Marseille
- Communication: responsable communication à Marseille, chargée des relations presse à Paris, chargée de communication numérique à Marseille
- Collecte: directrice collecte et chargée des partenariats à Paris, chargée de collecte grand public à Marseille.
- Opérations : directeur des opérations à Marseille, manager à Paris, logisticienne/administratrice à Catane, communication opérationnelle à Catane

Les autres départements : mobilisation citoyenne et événementiel sont basés à Marseille, et une personne est à Rennes pour la région grand ouest.

Ainsi, les réunions, que ce soit les réunions d'équipes (par quinzaine), ou toute autre réunion de travail par département ou entre départements sont effectuées via des téléconférences.

E. Modèle économique

Les opérations de sauvetage nécessitent des moyens techniques et financiers considérables : 11.000 euros par jour soit 4 millions d'euros par an pour le seul budget opérationnel. SOS MEDITERRANEE s'est rapidement dotée de moyens humains pour rechercher des financements privés (auprès des particuliers, entreprises, fondations) et publics, ainsi que de moyens numériques (crowdfunding au lancement de l'association, plateforme de don numérique, emailing et newsletter, réseaux sociaux, etc.)

Les bénévoles ont différentes responsabilités et ont une place importante dans l'atteinte des objectif de collecte.

L'ONG est financée à plus de 93% par des fonds privés, issus du grand public et de partenaires privés. Les dons réguliers du grand public sont en constante augmentation, atteignant 13% des montants collectés en 2017⁸. Les mécènes, entreprises et fondations représentent 18% des ressources financières.

Les montants collectés ont été en 2017 supérieurs aux prévisions et permettent de projeter l'année 2018 sereinement.

⁸ Rapport d'activités 2017 SOS MEDITERRANEE

Objectifs de l'association en 2018: (extrait de la synthèse stratégie 2018 SOS MEDITERRANEE

France – document interne)

L'objectif général de l'association française est de consolider l'existant, avec des enjeux de transversalité et de mutualisation.

Les principaux challenges pour l'association française sont:

- L'intégration du département des opérations de sauvetage dans l'association française (à partir de mars 2018)
- La définition et la mise en place d'outils, process, ressources supplémentaires pour fluidifier/faciliter le travail, optimiser l'investissement de chacun
- Le maintien d'un haut niveau de collecte et de mobilisation de l'attention médiatique
- La structuration du réseau européen avec l'amélioration du fonctionnement et de la gouvernance

Chapitre 2 – Qualification du phénomène d’hypercroissance de SOS MEDITERRANEE France

La présentation de l’ONG l’a abordé plus haut : l’ONG s’est développée rapidement en l’espace de trois années d’existence. Elle s’est même développée si rapidement que nous avons choisi ici d’utiliser le terme « hypercroissance » pour qualifier ce développement. Dans ce chapitre, nous **définirons** dans un premier temps ce qu’est un phénomène d’hypercroissance, et ce à l’aide de théories développées pour les PME (Petite et Moyennes Entreprises), puis nous appliquerons ces théories à l’ONG SOS MEDITERRANEE. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons **les différentes explications**, internes et externes à l’association, qui, selon notre analyse, ont pu l’amener à une telle dynamique. Enfin, dans la dernière partie, nous aborderons divers constats de **l’impact** que peut avoir ce phénomène d’hypercroissance, en centrant nos observations sur le fonctionnement interne de l’ONG.

I. L’hypercroissance, de la définition pour une PME à l’application pour une ONG

Ici, nous aborderons dans un premier temps une définition à l’aide de données chiffrables et quantifiables, puis nous appliquerons des définitions relevant de la stratégie de l’organisation.

A. L’hypercroissance par les ressources internes à l’organisation

Amaury Grimand, dans son article étudiant les liens entre la GRH (Gestion Des Ressources Humaines) et l’hypercroissance évoque le concept d’hypercroissance selon la définition fondatrice de la croissance posée par Penrose en 1959 : un « *processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif des connaissances collectives* »⁹. **Une dynamique, non figée dans le temps**, qui permettrait un enrichissement sur tous les aspects d’une organisation, **et qui s’observerait par une appréhension globale de cette organisation**. Cependant, la mesure de cette croissance permet de la définir quantitativement,

⁹ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89–115

de « classer » les différentes dynamiques de croissance existantes, et nous permet ici de justifier l'utilisation du terme d' « hypercroissance ».

Selon le manuel édité par le Ministère du commerce, une PME est considérée comme en croissance selon ce critère : la PME doit afficher une croissance d'au moins 15 % de ses dépenses de personnel sur deux exercices consécutifs.¹⁰

Différentes études ont permis de distinguer des vitesses de croissance et développent une définition « objective et homogène » du phénomène complexe d'hypercroissance. Ainsi, une analyse typologique¹¹ réalisée via une étude sur plus de 17000 PME a proposé une répartition dans cinq catégories des dynamiques de croissance des entreprises. A la suite d'entreprises en décroissance ou atones, ils distinguent des PME comme « en croissance », « en forte croissance », ou en « hypercroissance ». Il nous semble essentiel ici de qualifier le développement important de SOS MEDIETRRANEE d'hypercroissance et non seulement de croissance.

L'hypercroissance est principalement définie par des données chiffrées, quantitatives, sur l'augmentation des ressources internes de l'entreprise, à savoir les ressources humaines et financières, telle que : *« l'entreprise en hypercroissance peut être définie comme une entreprise ayant un taux de croissance de son chiffre d'affaires élevé (de l'ordre de 20 % par an et plus) et/ou de son effectif pendant plusieurs années consécutives (plus de deux exercices au moins) »*¹²

La majorité des études et des définitions utilisées se basent sur des données chiffrées et objectivables telles que le chiffre d'affaire et le nombre de salariés. Cependant, Chanut-Guieu et Tanery dans la définition qu'ils en donnent dans leur article « La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises »¹³, l'élargissent à toutes les différentes composantes d'une organisation, au-delà de ses ressources. Faire le parallèle entre une entreprise privée et une ONG de sauvetage en haute mer peut paraître audacieux, cependant dans le cadre de cette étude, il nous paraît essentiel de pouvoir adapter les éléments de langage du secteur privé lucratif au secteur humanitaire. Ainsi, pour décrire l'hypercroissance à SOS MEDITERRANEE nous nous appuyerons sur la définition de Chanut-Guieu et

¹⁰ Statut de la PME de croissance, guide pratique, Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales, 2008, PARIS

¹¹ Laure Ambroise, Nathalie Claveau, Joy Courault, Alice Garnier, Emmanuel Kizilian, et al.. (2010), « Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir. », HAL

¹² Champagne de Labriolle C. et al., « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », Revue française de gestion (N° 224), p. 65-84.

¹³ Chanut-Guieu, C et Franck Tannery, (2011), « La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales », Management et avenir (N°43), Management prospectives Editions

Tanery, « : 20% de croissance par an en moyenne pendant plusieurs années consécutives les amènera à doubler fréquemment de taille »¹⁴

Ainsi, entre 2015 et 2018, on observera chez SOS MEDITERRANEE les données suivantes :

- Les ressources financières : 275 000 euros en 2015 – 2 225 0000 euros en 2016 – 3,6 millions en 2017. Il y a ici une **augmentation des ressources de 67%** entre 2016 et 2017¹⁵.
- La mobilisation citoyenne : une cinquantaine de bénévoles en 2015 concentrés sur Marseille, plus de **250 bénévoles** en 2018 répartis dans **11 antennes régionales** sur le territoire français.
- L'effectif salarié : 0 salariés en 2015 – 2 en 2016 – 7 en 2017 – 18 en avril 2018

Par ces données quantifiables, nous pouvons ainsi valider le phénomène de développement très rapide et très fort de l'ONG, et nous le qualifierons alors d'hypercroissance.

B. L'hypercroissance par les éléments stratégiques de l'organisation

Chanut-Guieu et Tanery complètent la définition vue plus haut avec des éléments stratégiques d'une entreprise : « *On peut considérer la trajectoire d'hyper croissance comme un changement continu et régulier sur la durée des différentes composantes de l'entreprise (produit, structure, marché, etc.) (et simultanément comme la multiplication de déséquilibres ponctués dans le temps entre différentes composantes de l'entreprise.)* »¹⁶

En adaptant cette définition à notre situation, et en établissant un parallèle entre les composantes d'une PME et celle d'une ONG, la zone de sauvetage est pour le moment (en juillet 2018) toujours la même, l'espace de travail, ou autrement dit « marché », n'a donc lui pas grandi. Cependant, si selon les données européennes, le nombre de personnes tentant la traversée de la Lybie en Italie a baissé entre 2016 et 2017, il n'a pas entraîné une diminution du nombre de sauvetages réalisés et de personnes secourues : en 2016, 50 opérations de sauvetages, 7000 personnes secourues¹⁷ - En 2017 ; 102 opérations de sauvetages, 15000 personnes secourues¹⁸. Ainsi, **les opérations maritimes ont doublé en un an.**

¹⁴ Ibidem 13

¹⁵ Rapport annuel 2017 SOS MEDITERRANEE, p. 32

¹⁶ Chanut-Guieu C., et Franck Tannery, (2011), La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales, Management et avenir (N°43), Management prospectives Editions

¹⁷ Rapport annuel 2016 SOS MEDITERRANEE, p.18

¹⁸ Rapport d'activités 2017 SOS MEDITERRANEE, p. 15

Les actions de témoignage et de mobilisation citoyenne, seconde mission de l'ONG, ont, elles aussi, **très fortement augmenté** : de la participation à une centaine d'événements en 2016, 2017 a vu la présence de l'ONG dans plus de 250 événements.¹⁹

On peut exclure, dans cette définition, la croissance du secteur (les opérations de secours sont toujours réalisées dans la même zone), des objectifs et des moyens opérationnels (autrement appelés outils de production). En effet, il n'y a toujours qu'un seul bateau, dans la même zone, et il n'est pas envisagé, pour le moment, de déployer plus d'opérations de secours maritimes, ni de multiplier les navires de sauvetage.

Ainsi, on retrouve aisément de nombreux aspects relevant du phénomène d'hypercroissance, avec **des taux d'accroissement bien supérieurs aux normes de la littérature** se situant autour de 20%. Que ce soit au niveau des ressources internes (humaines et financières), des missions de l'ONG (sauvetage, protection et témoignage), nous retrouvons une très forte augmentation de la production, tout en conservant un secteur et des outils de production égaux.

Dans cette étude, on s'attachera à analyser les effets de l'hypercroissance de l'association, ses conséquences sur sa vie et son organisation interne. Cependant, il convient en premier lieu de rassembler quelques éléments de compréhension sur les raisons qui ont pu amener SOS MEDITERRANEE à cette dynamique d'hypercroissance.

Méthodologie : Les observations et analyses des parties II et III suivantes ont été élaborées sur la base méthodologique d' :

- Entretiens avec les membres de SOS MEDITERRANEE France réalisés dans le cadre du dossier RH et Management du Master 2 RH ESS en groupe de 5 étudiants. Entretiens menés entre janvier et février 2018, auprès de 8 personnes dont 6 salariés, 1 membre du bureau du Conseil d'Administration, et 1 responsable d'antenne bénévole. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits par le groupe des 5 étudiants du Master.

3 autres entretiens ont été menés dans le cadre de la phase exploratoire de ce mémoire, de mars à mai 2018. Ils ont été réalisés avec le président de l'association, la directrice générale, et une ex-salariée, enregistrés et retranscrits également.

¹⁹ Rapport annuel 2017 SOS MEDITERRANEE, p. 27

- Méthode de comparaison avec une structure issue d'un collectif citoyen et ayant connu une période d'hypercroissance : un entretien avec le fondateur et des documents internes et externes de l'association. SINGA est « *un mouvement citoyen international visant à créer du lien entre personnes réfugiées et société d'accueil en créant et diffusant des outils pour tous* »²⁰. Cette association créée en 2012 est aujourd'hui présente dans 6 pays et 4 régions françaises, elle regroupe plus de 20000 membres. L'objectif est de mettre en relation des citoyens des pays d'accueil et des réfugiés pour construire une société commune à travers des outils et des supports numériques : vivre ensemble, partager des passions communes, créer son activité économique ou trouver un emploi.

II. Une tentative d'explication du phénomène d'hypercroissance à SOS MEDITERRANEE

« *Les modèles explicatifs de la croissance scindent souvent les facteurs de croissance en deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes. La croissance serait une combinaison d'un environnement favorable et d'une décision de croître de la part de l'entreprise. De nombreuses études tentent d'identifier la complexité de construction de certains facteurs.* »²¹ Ainsi, nous allons ici tenter de **décrire les différents éléments internes et externes qui semblent expliquer cette dynamique d'hypercroissance.**

Il est impossible d'être exhaustif et les facteurs de croissance d'une organisation sont en soit un large sujet de recherche. Il a été décidé ici que nous essaierons de décrire succinctement ce que nous comprenons de ces facteurs de croissance pour s'attacher plutôt aux observations des conséquences de cette hypercroissance. De plus, de trop nombreux éléments entrent en jeu dans une dynamique de croissance si rapide, et la majorité d'entre eux ne sont pas quantifiables. On pourrait résumer ainsi une explication d'un phénomène d'hypercroissance : « *Croître revient à combiner une vision, un potentiel de réalisation de cette vision, c'est-à-dire des ressources que l'entreprise est capable de combiner, et un environnement favorable* »²²

²⁰ Présentation SINGA <https://www.singafrance.com/> consulté le 16 / 08 /2018

²¹ Cécile Chanut-Guieu, Gilles Guieu « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 37-56.

²² Chanut-Guieu C., et Franck Tannery, (2011), La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales, Management et avenir (N°43), Management prospectives Editions

Le président de l'ONG résumera ainsi les raisons, selon lui, de cette hypercroissance : « *une nécessité : une nécessité par rapport aux besoins en mer et à l'urgence de la situation ; et une nécessité d'organisation de l'équipe, de répartition des tâches.* » (Source : entretien). Nous verrons ainsi les raisons plus « externes » à l'ONG qui l'ont poussée à croître, puis les raisons internes dans un deuxième temps.

A. Une réponse humanitaire faible face à l'ampleur des besoins

Nous l'avons vu, face à une situation dite d'urgence humanitaire, il y a très peu d'ONG qui sont présentes sur le terrain. Pourquoi les grandes ONG historiques ne sont elles pas plus présentes sur cette situation humanitaire dans la zone de sauvetage au large des côtes libyennes? Et pourquoi celles qui l'étaient n'opèrent plus sur cet axe migratoire ? Nous aborderons ici plusieurs pistes de réponses, certainement non exhaustives, et des éléments de contexte s'étalant principalement entre 2015 et 2017.

1. *Le contexte professionnel, ou « mode de production » :*

Le sauvetage en mer demande un référentiel de connaissances, de savoir-faire entièrement différents des interventions humanitaires à terre. Autant les grandes ONG savent monter des camps ou des hôpitaux très rapidement, et ont développé une technicité très élaborée sur le périmètre d'actions à terre, autant elles n'ont pas de référentiel d'intervention en mer, et encore moins en haute mer. Des actions de sauvetage en mer ont été réalisées par les ONG entre la Turquie et les îles grecques en 2015 et 2016 tel qu'évoqué précédemment, mais l'espace est alors de quelques kilomètres, avec une mer calme, et techniquement des zodiacs suffisaient. **L'intervention en haute mer que demande le sauvetage de personnes entre la Lybie et l'Italie requiert un savoir-faire et une technicité** qui n'est pas à la portée des ONG humanitaires, mais des professionnels de la mer. Or ces métiers n'existent pas au sein des ONG historiques. Les « nouvelles » ONG telles que vu ci-dessus sont majoritairement fondées avec ou par des marins, qui amènent avec eux leurs savoir-faire et compétences, ainsi que leur réseau dans le monde maritime.

2. *Le contexte réglementaire :*

La question de la légalité est poreuse : cet espace d'intervention, les eaux internationales méditerranéennes, ne sont pas soumises au droit humanitaire, ni au droit d'un Etat en

particulier sous lequel l'on pourrait se référer. Il est soumis au droit maritime, qui est donc un espace de libre circulation, autrement dit un espace civil qui appartient à tous, où tout un chacun peut effectuer des patrouilles s'il le souhaite. La manque de cadre juridique et de juridiction à laquelle se référer l'amène à être considéré comme un espace de « *No man's land du droit* » (Source : entretien SOS MEDITERRANEE - direction). Il pourrait (ou devrait) être à contrario considéré comme un espace humanitaire par excellence : un endroit où l'on peut porter assistance à des populations en détresse en toute légalité vis-à-vis des Etats et du droit international. Or, ce vide réglementaire semble avoir pour effet de ne pas inciter les grandes ONG à intervenir, car cela semble hors des champs d'action applicables. Il incite la société civile à s'en emparer : elle peut y aller de son plein droit et sans contrôle étatique, militaire ou juridique - contrairement par exemple à des zones de conflits armés où souvent seules les ONG humanitaires historiques ont accès. De plus, ce vide réglementaire conduit les bailleurs institutionnels, importants pourvoyeurs de fonds des ONG, à refuser toute subvention pour cette zone. Des raisons telles que : « ça ne rentre pas dans nos juridictions, qui sont soit l'Europe, soit l'Afrique du Nord », ont été entendues par des responsables d'ONG. C'est un espace universel, où on ne peut ni interdire ni contrôler.

3. *Le contexte politique :*

Avec la pression de l'Europe, et plus particulièrement de l'Italie, les ONG accusées de collision avec les passeurs libyens ont été criminalisées et obligées par l'Italie à signer un « code de conduite » à l'été 2017, qui n'a pas de valeur légale, mais un pouvoir politique fort. Dans **un contexte d'intervention plus complexe**, entre l'impact politique du code de conduite, et la plus grande présence de garde-côtes libyens - avec les risques sécuritaires que cela suppose- les ONG historiques, déjà peu présentes, se sont retirées (MSF Belgique, et Save The Children). Les grandes ONG qui interviennent en Méditerranée doivent prendre en compte plusieurs missions et terrains d'intervention, pas uniquement celle du sauvetage en mer, impliquant parfois **des positions politiques et/ou stratégiques à plus large échelle**. Elles n'ont pas les mêmes enjeux et les mêmes stratégies que de jeunes ONG nées de la mobilisation citoyenne avec le but spécifique de sauver des vies en Méditerranée. Les grandes ONG cherchent peut-être aussi plus à préserver leurs missions sur terre, et à travers leur action de plaidoyer, à exercer une pression sur les Etats impliqués.

En 2018, le contexte politique se durcit et se complexifie d'une telle manière que même les ONG issues de la mobilisation citoyenne seront empêchées d'exercer leurs activités, et que les acteurs en mer seront réduits à l'extrême, voire absents.

4. Le contexte économique :

La réalisation d'opérations de sauvetage en mer, l'affrètement d'un bateau suffisamment grand et équipé pour affronter des conditions de navigation de haute mer et accueillir des centaines de personnes à bord, la présence d'un équipage important, professionnel et formé tant en marins-sauveteurs qu'en personnel médical, tout ces éléments amènent **à un coût de ces interventions extrêmement important**. En comparaison avec des interventions humanitaires à terre, pour toucher le même nombre de bénéficiaires, le coût des opérations est largement supérieur dans un contexte de sauvetage en haute mer. Pour SOS MEDITERRANEE, le coût est de 11 000 euros par jour. De plus, les bailleurs institutionnels n'attribuant pas de subventions, les ONG ne peuvent compter que sur la générosité des particuliers et des partenaires privés. La grande majorité des ONG historiques, excepté MSF, fonctionnent à grand majorité avec les subventions de bailleurs de fonds nationaux, européens et internationaux.

Ainsi, tous ces éléments nous permettent de comprendre un peu mieux quelle place a pu prendre SOS MEDITERRANEE, et le potentiel de développement que son environnement opérationnel offrait. Cependant, l'hypercroissance ne s'explique pas uniquement sur des éléments de contexte externe, mais sur des leviers internes que l'organisation a su développer, ou sur lesquels elle a su s'appuyer.

B. Des leviers internes à l'ONG comme atouts de croissance

1. *Innovation humanitaire et mobilisation citoyenne*

L'Avisé définit l'innovation sociale en ces termes : « *élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits.* »²³ Les naufrages entraînant le décès de milliers de personnes en Méditerranée relèvent plus du domaine humanitaire que social ; on pourrait donc employer ici le terme d'innovation humanitaire. Innovation car SOS MEDITERRANEE a su créer **une nouvelle forme d'action humanitaire** en réunissant des acteurs du maritime et de l'humanitaire. De plus, elle a été créée grâce à une forte mobilisation citoyenne, portée par des bénévoles, qui sont non pas au contact des usagers (comme la plupart des organisations humanitaires ayant des bénévoles) mais du grand public, dans des rôles de témoignage, de sensibilisation, de mobilisation. La plupart des grandes ONG humanitaires n'ont pas de bénévoles et sont extrêmement professionnalisées (MSF et Handicap International par exemple), et les ONG relevant de la mobilisation citoyenne et du bénévolat sont rarement opérationnelles (Green Peace, ou Amnesty International), mais relèvent plus du champ du plaidoyer. Ici, le modèle créé en réponse à une situation jugée inacceptable, **est un modèle relativement unique dans le paysage humanitaire d'aujourd'hui** : il fait appel aux citoyens, mobilise le soutien de personnalités, et tente de sensibiliser les décideurs de demain en intervenant dans le milieu scolaire et universitaire.

Des citoyens, en réunissant des compétences professionnelles pointues, ont su **trouver une réponse à une problématique relativement récente**, la problématique communément appelée « des migrants », qui est une « arrivée au Nord des problématiques du Sud », et qui, encore maintenant, ne trouve, à aucun moment, de réponse institutionnelle, étatique et européenne suffisante face aux besoins.

D'autre part, la réalisation des opérations de sauvetage a nécessité **la création d'une expertise**, nouvelle jusque-là : le sauvetage de masse en mer. Il n'existait ni « guidelines » (guides opérationnels), ni protocoles, et ses compétences ont du être élaborées et développés au fur et à mesure des expériences de sauvetage. On crée donc ici de nouvelles modalités opératoires, à mi-chemin entre le milieu maritime et humanitaire, qui peu à peu se transmettent, s'écrivent, prennent la forme d'une nouvelle expertise.

²³ <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> , consulté le 18/07/2018

2. Des actions performantes et légitimisées

En lien avec l'expertise développée ci-dessus, les opérations de sauvetage ont de suite été nombreuses et efficaces. Le nombre de personnes sauvées est conséquent (près de 30 000 personnes), et depuis le départ de l'Aquarius, il n'y eu à aucun moment un arrêt des opérations de sauvetage (102 opérations de sauvetage en 2017, 15000 personnes secourues.²⁴)

L'atteinte des objectifs affichés de l'organisation a permis d'asseoir peu à peu une légitimité, une crédibilité envers une jeune ONG, et elle a suscité, selon son président, « *le respect des institutions, des partenaires, du grand public.* » Afin d'obtenir cette reconnaissance, l'ONG a su mettre en place **des stratégies de communication efficaces**, transparentes, crédibles. Grâce, notamment, à la présence continue de journalistes à bord, et à la production et diffusion de photos, vidéos, témoignages, et autres médias de communication, elle a su rendre visible et palpable une réalité invisible sans ces supports de communication. Elle a permis au grand public de voir et d'entendre ce que les sauveteurs et humanitaires à bord voyaient et entendaient eux-mêmes. Elle a su ainsi montrer les personnes rescapées, et **ré-humaniser les bénéficiaires** des opérations humanitaires, habituellement plus connues pour traiter et montrer des masses (déplacements de population, camps de réfugiés, épidémies). Cette communication a aussi montré les compétences et le professionnalisme des marins sauveteurs et des membres de MSF à bord.

Ensuite, les relais à terre, bénévoles et comité de soutien principalement, par leur forte présence aux événements et dans les médias, ont permis de **diffuser largement ces messages**, à travers les prises de paroles, les livres, les documentaires, les reportages et autres articles de presse (près de 3200 titres presse en 2017²⁵). L'engagement public de nombreuses personnalités a aussi contribué à rendre légitime les actions auprès du grand public. Cette stratégie a permis à l'ONG de **susciter une adhésion citoyenne suffisamment forte** pour lui permettre de grandir, et pour lui assurer des ressources financières autorisant le développement et la croissance.

Quéinnec et Ingalens rappellent que la transparence financière constitue une condition nécessaire à la croissance des organisations, « *toujours fondée sur la confiance des parties prenantes ; dans le cas particulier des ONG ayant recours à la générosité publique, la transparence financière constitue un enjeu crucial de gestion. Les ratios de conformité,*

²⁴ Rapport d'activité 2017 – SOS MEDITERRANEE p.18

²⁵ Rapport d'activité 2017 – SOS MEDITERRANEE p.28

conformement aux attentes présumées des donateurs, et à l'obligation de moyens à laquelle sont astreintes les ONG. Les dépenses opérationnelles se doivent d'être supérieures à 80 % des dépenses annuelles.»²⁶ **SOS MEDITERRANEE a su développer des relations de confiance avec les donateurs**, qui sont de plus en plus nombreux à être des donateurs réguliers (13% des ressources financières). 78% des fonds sont dédiés aux dépenses opérationnelles²⁷, et l'ONG assure la transparence de ses comptes de résultats et bilans. Enfin, ce sont des bénévoles qui s'occupent de la relation donateurs, via la gestion quotidienne d'une adresse mail dédiée : régulièrement formés et accompagnés, ces bénévoles assurent un lien direct humanisé et éloigné des « marketeurs », contribuant à renforcer ce lien de confiance auprès des donateurs.

3. *Un fonctionnement-type des organisations en hypercroissance – parallèle entre une ONG et des PME*

Amaury Grimand, dans son article « La gestion des ressources humaines dans une PME en hypercroissance »²⁸ décrit que plusieurs travaux « se sont attachés à repérer les caractéristiques de ces PME à croissance rapide ». Ces PME sont aussi souvent appelées gazelles dans la littérature afférente, en référence à des petites structures rapides et très agiles, en croissance rapide. Il décrit ainsi ces caractéristiques, et nous nous attacherons à les mettre en parallèle avec les données collectées et observées au sein de SOS MEDITERRANEE.

• « *Un dirigeant mieux éduqué, témoignant d'une connaissance aiguë du secteur d'activité : doté d'un important capital social, le dirigeant entrepreneur de gazelle envisage l'exercice du leadership comme une fonction nécessairement partagée. La structuration d'une véritable équipe de direction apparaît à cet égard comme un déterminant important de la trajectoire ultérieure de croissance.* » Les deux fondateurs de l'ONG sont chacun d'eux expérimentés, spécialisés et reconnus dans leur domaine professionnel (l'humanitaire pour Sophie Beau et le milieu maritime pour Klaus Vogel). Dotés l'un et l'autre d'un réseau suffisamment important pour fédérer dès le départ un groupe de personnes prêtes à mettre bénévolement leurs compétences au service du projet. De part leur réseau aussi, ils ont su mobiliser des personnes-clés des milieux mentionnés, et ouvrir des portes qui ont permis au projet de

²⁶ E. Quéinnec et J. Igalens, (2004) « Les Organisations Non Gouvernementales et le management », Editions Vuibert collection Institut Vital Roux., Paris – p. 170

²⁷ Rapport d'activité 2017 – SOS MEDITERRANEE p.35

²⁸ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89–115.

prendre forme : le partenariat médical et financier avec Médecins du Monde grâce à Sophie Beau, le soutien et l'identification d'un bateau grâce au président du cluster maritime français, devenu par la suite président de SOS MEDITERRANEE. Enfin, la direction de l'association est immédiatement, dès la phase de bénévolat des premiers mois, partagée entre les deux directrices (Sophie Beau et Fabienne Lassalle). Le dossier RH et Management réalisé dans le cadre du master 2, a montré que la volonté d'un fonctionnement organisationnel horizontal était un des piliers des débuts de l'ONG. « *Les premiers temps les directrices n'étaient pas la hiérarchie mais des collègues, on était très autonomes, il n'y avait pas de cadre et toutes les discussions étaient très partagées.* » (source : entretien au sein de l'ONG- salariée).

- « *Le choix délibéré de **stratégies de différenciation fondées sur un standard élevé de qualité**, une grande proximité avec la clientèle, l'instauration de relations durables et partenariales avec les autres parties prenantes, la proximité et l'interaction avec le client permettent de recevoir les impulsions du marché et alimentent la dynamique d'innovation* ». Dans cet extrait, il est clairement décrit des éléments typiques d'une entreprise privée lucrative, avec des fonctionnements très éloignés d'une ONG humanitaire. Cependant, si on cherche à établir un parallèle, on peut là encore y trouver des passerelles : les standards de qualité très élevés ont dès le départ constitué une exigence de l'ONG (rappelons les notions de technicité, de performance des sauvetages, ainsi que de la mobilisation citoyenne et de la communication). Dans ce contexte, les autres parties prenantes proches sont les rescapés, les donateurs, les partenaires, et on a pu observer, à travers les entretiens menés et le stage effectué au sein de la structure, que les relations avec chacun de ces groupes sont entretenues et préservées, et peuvent être qualifiées de bonne qualité.

- « *Une philosophie gestionnaire visant à développer une organisation apprenante : les gazelles apparaissent ainsi dotées de **modes d'organisation flexibles**. Cette capacité de réorganisation permanente permet aux gazelles de mieux adapter leurs compétences aux nouvelles conditions de marché* » : ici, les conditions « du marché » ne sont pas adaptées ; par contre, on peut parler de conditions de réalisation des opérations, qui, elles, sont en constant changement du fait des politiques européennes. L'été 2017 a vu de nombreux éléments de contexte interférer avec la mise en œuvre des opérations et l'ONG a su s'adapter et poursuivre sa mission. A l'heure où nous écrivons (juillet 2018), il est encore trop tôt pour observer si en réaction aux événements très importants de juin 2018 (interdiction par l'Italie d'accéder à ses ports, reconnaissance du centre de coordination des sauvetages libyen) l'ONG va être capable

de rebondir à cette tentative de fermeture de l'espace humanitaire et trouver une réponse adaptée pour continuer ses missions dans un contexte politique houleux, mais à l'été 2018, l'Aquarius a repris la navigation et ses missions de sauvetages.

• « *Une inscription soutenue des dirigeants et responsables dans des réseaux professionnels et réseaux de veille, et **une capacité à mobiliser des ressources externes.*** » Nous pourrions ici citer plusieurs exemples pour illustrer en quoi SOS MEDITERRANEE s'inscrit dans cette description. Nous en choisirons deux principaux : d'une part au début de l'ONG, la capacité à rebondir lorsque le partenaire médical s'est retiré et que Médecins Sans Frontières a accepté de prendre le relais, devenant ainsi un partenaire financier et opérationnel solide. D'autre part, le nombre de membres du comité de soutien et de donateurs qui augmente constamment, avec une base de plus de 30 000 contacts (données issues de documents internes à l'ONG – rapport collecte). Il est évident que le nombre croissant de bénévoles, et les compétences qu'ils apportent démontrent aussi la très grande capacité de l'organisation à mobiliser des ressources externes.

Pour Gasse²⁹, le phénomène de croissance résulte « *de la rencontre entre une vision stratégique, un potentiel de réalisation de cette vision (lié à la capacité de l'entreprise à combiner, intégrer des ressources différentes), et un contexte favorable* ». Il nous semble clair que l'ONG SOS MEDITERRANEE s'inscrit dans cette rencontre, à travers des modalités opérationnelles innovantes et la création d'une expertise de sauvetage de masse, la combinaison de ressources d'origine humanitaire, maritime, mais aussi citoyenne à travers les 250 bénévoles ; et enfin, un contexte où depuis 2015 « la crise migratoire » a mobilisé les médias et l'opinion publique devant l'ampleur de la catastrophe humanitaire.

Ainsi, même si cette analyse est loin d'être exhaustive, elle vient éclairer le phénomène d'hypercroissance et les raisons qui l'y ont amené. Cependant, cette dynamique de croissance implique forcément des conséquences et a des impacts à plusieurs niveaux de l'ONG. N'étant pas en capacité d'explorer l'intégralité des impacts que peut avoir un tel phénomène sur une organisation, nous nous attacherons dans la partie suivante à décrire les impacts sur l'aspect interne de l'ONG, son organisation et son fonctionnement.

²⁹ [Gasse Y. \(1996\), Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle, 3e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 23-25 octobre.](#)

III. Des constats sur les conséquences et les enjeux de cette hypercroissance

Cécile Chanut-Guieu et Alii, dans un article paru en 2018, expliquent en quoi « *en tant que phénomène extrême, l'hypercroissance force l'entreprise à soumettre ses ressources à une extrême tension* »³⁰. Hambrick et Crozier décrivent **quatre principaux challenges d'une entreprise en forte croissance**³¹ : le « problème de taille » (« *Instant Size* »), qui fait évoluer les besoins en permanence et rend inadéquats rapidement les moyens existants ; un sentiment de « superpouvoir » (« *a sense of infallibility* ») où les stratégies et comportements sont infaillibles ; un désordre interne (« *internal turmoil* ») où de nombreuses nouvelles personnes arrivent, qui ne se connaissent pas entre elles et ne connaissent pas l'organisation. Et enfin, un besoin en ressources financières extraordinaire pour pourvoir à ces nouveaux besoins. Ils expliquent que suite au « désordre interne », le système de prises de décision en souffre, et que les salariés s'épuisent : l'hypercroissance va donc générer diverses tensions, amenant des déséquilibres au sein de l'organisation. On s'attachera ici à une description des tensions internes, donc plutôt liée au troisième challenge de Hambrick et Crozier : « la turbulence interne ».

Nous avons utilisé trois moyens d'explorations tels qu'ils ont été décrits dans l'encart méthodologique de la partie I-B de ce chapitre : le dossier RH et management, l'observation participante tout au long des dix mois de stage au sein de l'organisation, et les entretiens exploratoires menés dans le cadre de ce mémoire. Dans cette analyse, nous décrirons uniquement **les conséquences se traduisant au niveau interne de l'organisation** (GRH, stratégie, rites et valeurs), et nous ne décrirons pas celles engendrées en externe ni l'impact que l'hypercroissance a sur ses parties prenantes dites « externes », c'est-à-dire ses donateurs, ses partenaires, son comité de soutien, et les ONG réalisant du sauvetage en mer. Enfin, il apparaît indispensable de rappeler que cette hypercroissance n'est pas une stratégie créée et voulue, mais un phénomène traversé par l'organisation à ce stade de son développement, autrement appelée « une nécessité » par ses acteurs.

³⁰ Cécile Chanut-Guieu et al., (2018), « La création d'une dynamique durable d'hypercroissance. Le cas d'une ETI française », *Revue française de gestion* (N° 271), p. 47-66.

³¹ Hambrick, D.C et Crozier, L.M. (1985), « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 31-45.

A. « Innovation humanitaire » : concept neuf ou déjà usé ?

Nous l'avons vu plus haut, on emploie ici le terme « d'innovation humanitaire » en référence à une réponse opérationnelle et à des modalités organisationnelles peu, voire pas représentées dans le champ actuel des organisations humanitaires. Cette alliance nouvelle de compétences humanitaires et maritimes est constitutive de l'ONG, elle ne s'effacera donc pas avec le temps. Par contre, la forte augmentation du nombre d'acteurs (salariés et bénévoles), la professionnalisation grandissante, ainsi que la structuration rapide, sont autant de facteurs pouvant fortement déstabiliser l'identité voulue à la création de l'ONG.

SINGA (association étudiée dans le cadre des recherches exploratoires de ce mémoire, cf. encart méthodologique chap.2 –II-B), organisation issue également de la mobilisation citoyenne et proposant un modèle opérationnel nouveau, s'est construite, selon son fondateur, en réaction aux « *vieilles organisations humanitaires figées* ». Les fondateurs avaient la volonté de ne pas reproduire ce qu'ils avaient pu observer dans ces associations historiques. En effet, les associations plus anciennes, de par leur taille et leur sectorisation, sont souvent considérées comme trop lourdes, manquant de réactivité, trop « institutionnalisées ». Résultat d'un isomorphisme institutionnel, qui va traduire, non plus « *le projet associatif, mais sa mise en conformité avec les modèles dominants que sont l'entreprise privée et le service public.* »³² (Nous entendons isomorphisme institutionnel selon la définition de Di Maggio et Powell parue en 1983³³ : processus d'homogénéisation d'une organisation avec son environnement et les organisations appartenant au même champ.)

Erwan Quéinnec, dans son article sur la croissance des ONG humanitaires, présente le phénomène ainsi : « *Durant les vingt-cinq dernières années, les ONG humanitaires françaises ont connu une croissance importante, relevant d'un processus d'institutionnalisation* »³⁴ Il semblerait donc que la croissance aille de pair avec un isomorphisme institutionnel, inévitable car instauré par les logiques d'action des individus en interne, « *qui se font les porte-paroles des manières d'agir au sein de ces modèles.* »³⁵

Ainsi, tout au long de son article sur la croissance des ONG humanitaires, Quéinnec va nous montrer en quoi le projet de MSF à sa fondation, de par ses modalités opérationnelles et son

³² Laville J.L. et Sainsaulieu R. (2013), « *L'association. Sociologie et économie* » Librairie Arthème Fayard, collection Pluriel, Paris - P.37

³³ DiMaggio, Powell., (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*,, p.147–160.

³⁴ Erwan Quéinnec, (2007), « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion* (n° 177), p. 83-94.

³⁵ Ibidem 34

organisation, relevait alors d'une mobilisation de la société civile d'un genre nouveau, et était considéré comme une innovation. Il explique que MSF a pu grandir grâce à une absence reconnue des stratégies d'aide en situation d'urgence humanitaire, et à un environnement institutionnel et légal pauvre ou manquant de vigilance. Il nous semble alors aisé de faire le parallèle avec ce que nous pouvons retrouver dans la très jeune SOS MEDITERRANEE (et qui a été décrit plus haut).

De plus, la création de l'ONG et son évolution actuelle semblent tout à fait correspondre à cette définition : « *La plupart des grandes ONG françaises ont vu le jour sur les bases d'un bénévolat actif, au service d'un projet mobilisateur. Fréquemment, l'histoire de leur structure débute par l'initiative d'un groupe d'amis, fédérant progressivement des réseaux de bénévoles organisés en comités locaux, cette apparente décentralisation étant généralement tempérée par un leadership important, assurant la coordination de l'ensemble. Elle se poursuit par une tendance continue à la centralisation des décisions fonctionnelles et opérationnelles, au sein de sièges sociaux de plus en plus imposants, occupés par une « technostructure » majoritairement (voire intégralement) salariée.* »³⁶

L'ONG SOS MEDITERRANEE se voit alors comme risquant très fortement de s'institutionnaliser, ou dans tous les cas de connaître un phénomène d'isomorphisme institutionnel, dans la même dynamique que celle décrite pour les actuelles grandes ONG. Ce phénomène et les enjeux qu'il en découle nous semblent alors tout à fait essentiels à prendre en compte dans la compréhension de tensions et dynamiques en jeu dans une telle croissance.

B. Les constats sur le fonctionnement interne de l'organisation

1. *Impacts sur la stratégie*

Le dossier RH et management effectué dans le cadre du Master 2 nous a permis d'analyser en quoi la croissance accrue de son équipe salariée pouvait impacter sur sa stratégie : la petite taille de SOS MEDITERRANEE et ses pratiques de gestion interne

³⁶ E. Quéinnec et J. Igalens, (2004) « Les Organisations Non Gouvernementales et le management », Editions Vuibert collection Institut Vital Roux., Paris – p. 193

qualifiée d' « arbitraire » selon les modèles de Nizet et Pichault³⁷ lui a permis d'être réactive et flexible dans le champ compliqué du sauvetage de vies humaines en mer, au croisement de problématiques politiques, juridiques et sociales internationalisées. Cependant, la croissance accrue de son équipe salariée et par conséquent son glissement vers **un modèle plus formalisé et objectivé risque de remettre en cause la réactivité qui la caractérise**. L'éclatement géographique des bureaux ainsi que la difficile gouvernance du réseau européen sont également des caractéristiques à prendre en considération.

Ainsi, **en démultipliant les parties prenantes** (le nombre d'associations du réseau européen, ainsi que le nombre de personnes participant légitimement à la prise de décision), **la stratégie et le système décisionnel en sont forcément impactés**.

Il est aussi évoqué, lors d'entretiens menés auprès de l'équipe de SOS MEDITERRANEE, en quoi le réseau européen et ses associations représentent un « *poids important du fait d'un professionnalisme ou d'un engagement différent de celui de l'association française* », que « *leur faiblesse a nécessité de prendre plus de responsabilités. On voudrait que ces associations européennes soient plus efficaces, mais la France est devenue le pivot : donc SOS est devenue une association essentiellement française, avec des aides des associations européennes.* » On a observé que l'association française prenait en charge l'essentiel des responsabilités, elles-mêmes devenues plus importantes au fur et à mesure de la croissance de SOS MEDITERRANEE.

On se demande alors quelles places peuvent trouver, ou retrouver, les associations du réseau européen dans un tel contexte, et quels impacts cette dynamique de croissance a sur chacune d'elle. Ce que nous pouvons déjà affirmer, c'est que ces associations « sœurs » européennes n'auront plus jamais le même rôle, ni les mêmes responsabilités, ni la même position que lors de leur création. Il serait intéressant d'étudier leurs trajectoires aux côtés de la plus solide SOS MEDITERRANEE France, mais ce sujet nécessiterait une recherche à part entière ; ainsi, nous devons faire l'impasse sur cet aspect dans cette étude.

³⁷ PICHULT F., NIZET J., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approche contingente et politique*, Editions du Seuil, Paris

Pour rappel : Nizet et Pichault proposent une analyse des modèles de pratiques de GRH selon des idéaux-types et selon une approche contingente. Ils proposent une catégorisation des pratiques : modèle arbitraire, modèle objectivant, modèle conventionnaliste, modèle valoriel - p. 154 Ces modèles ont été utilisés dans le cadre du dossier RH et management précédemment cité.

2. Impacts sur la GRH

Dans le dossier RH et management du Master 2, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines illustre l'évolution de la structure, tant en nombre d'acteurs, qu'en modalités de communication interne et prises de décisions. **D'un fonctionnement totalement informel, SOS MEDITERRANEE se dirige désormais vers des fonctionnements plus formalisés, même s'ils ne sont pas toujours objectivés et systématisés.**

Dans son article « La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? », Armaury Grimand³⁸ décrit ainsi la problématique : « *La fonction ressources humaines dans les [entreprises en hypercroissance] porte la marque du contexte de PME. Son absence de structuration, la faiblesse de l'expertise interne RH, la prégnance de l'informel dans la conception et le déploiement des politiques de GRH, sont ainsi fréquemment mises en exergue. La fonction RH en PME apparaît de fait souvent réduite à sa dimension d'expertise administrative ou de conformation aux obligations légales (Mahé de Boislandelle, 1988). Les caractéristiques personnelles du dirigeant, ses croyances et représentations, ses motivations, son parcours, ses modes de relation à autrui, la philosophie managériale qui est la sienne, influencent fortement la structuration de la politique de GRH (Parlier, 2006).* »

Au sein de SOS MEDITERRANEE, il a été observé que dans une constante de pratiques de gestion RH tournées vers un modèle valoriel (Nizet et Pichault, 2000), c'est à dire centrées sur les valeurs partagées et la mission poursuivie, on observe une adaptation des pratiques au cycle de vie de l'organisation : au départ de l'association, le fonctionnement était centralisé par les deux directrices, premières salariées, selon un modèle qu'on qualifierait "d'arbitraire", tel que vu dans la partie précédente. Ensuite, l'analyse menée dans le cadre du dossier RH et management a montré que ce modèle a évolué vers un modèle plus individualisant, tourné sur les compétences, l'investissement et l'apport de chacun des membres dans l'organisation, avec une certaine adaptation à chaque professionnel.

Depuis la croissance très rapide de l'équipe, on peut observer, notamment sur les derniers mois, une tendance à déplacer des pratiques vers un fonctionnement plus objectivant, plus systématisé, formalisé et lissé entre les membres de l'équipe. Cependant, de nombreuses pratiques irrégulières persistent, pas toujours formulées et explicitées, pouvant entraîner des vécus négatifs : « *aujourd'hui il n'y a plus d'horizontalité, c'est très hiérarchique* » -

³⁸ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89-115

« *l'affect se heurte au professionnel dans cette structure, il y a deux vitesses.* » (Source : entretiens avec les salariés de SOS MEDITERRANEE). On voit ici apparaître les tensions internes, inhérentes si on en croit les théoriciens des dynamiques d'hypercroissance, à ce développement rapide.

3. *Impacts sur la coordination et l'organisation du travail :*

SINGA (association issue de la mobilisation citoyenne, cf. encadré chap.2 –I-B), comme SOS MEDITERRANEE, renvoient, aux premières années de leur fondation à des structures à configuration qualifiée d'« adhocratique » selon Mintzberg : « *une organisation flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant dans des environnements dynamiques.* »³⁹ Les structures fonctionnant selon cette configuration sont majoritairement des structures jeunes et de petites tailles, innovantes, et plutôt très professionnalisées. Nous avons à plusieurs reprises entendu ou lu sur des documents informels que SOS MEDITERRANEE était la « start –up de l'humanitaire », reflétant bien cette configuration.

Le fondateur de SINGA nous explique que son association était exactement dans cette configuration, mais a dû « *mettre des process, pour faire face à la croissance.* » (Source : entretien fondateur SINGA). Ainsi, SOS MEDITERRANEE a tendance à se formaliser et à se positionner sur un modèle plutôt « valoriel », tel qu'appelé par Mintzberg. Le dossier RH et management a montré que cette fluidité dans les rapports de travail a été mise à mal par la croissance de l'association : **elle a entraîné une multiplication de l'information et des interlocuteurs.** Ainsi, il est expliqué que la croissance soudaine de la structure, couplée à la séparation géographique des bureaux, porte notamment préjudice aux relations bilatérales, qui ne sont pas jalonnées de points d'étape réguliers comme c'est le cas pour les relations de travail multilatérales. Effectivement, les comités de pilotage et les réunions d'équipe sont des temps d'information durant lesquels chacune prend connaissance des besoins et des projets de ses collègues. Or, les relations de travail bilatérales ne sont pas marquées par de telles réunions. Bien que la spontanéité des rapports soit vivement appréciée par les personnes interrogées, l'absence d'encadrement de ces derniers est fréquemment pointée. L'informalité apparaît parfois comme contreproductive. En effet, aucun temps formel n'est prévu pour

³⁹ MINTZBERG H., (1982), « Structure et dynamique des organisations »- Editions d'Organisation, Paris/Montréal

discuter de tel ou tel projet, donc les salariées interrompent sans cesse le travail des autres. Par conséquent, cela crée un manque de visibilité sur les tâches à effectuer tant seul qu'en duo : *“Tout le monde se parle un peu comme ça et tout le monde s'interrompt sans arrêt (...) il n'y a aucune règle qui s'est installée, depuis le début, depuis que ça a commencé on a jamais fait un stop en disant attention il y a des règles”*(source : entretiens des membres de l'équipe salariée de SOS MEDITERRANEE.)

L'inexistence de formalisme paraît parfois justifiée par l'activité intense de l'association qui nécessite la gestion d'imprévus et d'urgences permanents. Or, un flou enveloppe cette notion d'urgence qui ne revêt, pour chaque personne interrogée, pas toujours la même signification.

De plus, les données et les productions internes se multiplient mais se heurtent à **une mutualisation insuffisante des données et informations**. Ainsi, l'analyse lors du dossier RH et management nous a permis d'arriver à cette observation : tout d'abord un dédoublement du travail car les salariées peuvent ainsi être amenées à réaliser une tâche qui a déjà été effectuée et dont elles n'ont pas connaissance. De plus, une perte de temps du fait de « l'infobésité » qui inonde les boîtes mail et du travail paralysé par la recherche de l'information désirée.

Cela est d'autant plus important que cet écueil **concerne aussi la communication entre les salariés et les bénévoles ainsi que les bénévoles entre eux**. Au début du projet, ils étaient presque instantanément au courant de tout ce qui se passait alors que la croissance de l'organisation implique une information différée dans le temps. Aujourd'hui, bon nombre d'entre eux font remonter qu'ils ont accès aux informations souvent de manière partielle, parfois pas du tout selon eux.

Dans un contexte de forte professionnalisation de l'association, l'articulation de l'engagement bénévole et de l'engagement salarié nécessite une communication particulière envers les bénévoles dans les rapports interpersonnels.

4. Impact sur le modèle identitaire de l'ONG:

Amaury Grimand explique que *« rapidement, l'identité même de l'entreprise est touchée car elle devient de plus en plus impersonnelle lorsque le nombre de salariés augmente. »*⁴⁰ Dans le cas de SOS MEDITERRANEE, on peut complexifier un peu cette approche et l'adapter aussi au nombre de bénévoles qui augmente, ainsi que le nombre

⁴⁰ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89–115

d'antennes régionales qui se démultiplient. Au sein de l'équipe salariée, en s'agrandissant, la diversité des trajectoires et des expériences est recherchée, mais même si les valeurs fondamentales semblent être partagées, la diversité des pratiques et des visions sont très différentes : **plus on rajoute d'être humains, plus les parcours, valeurs, et pratiques vont être différents.** Le même phénomène s'observe aussi chez les bénévoles, renforcé par la situation géographique des antennes bénévoles : plus les antennes sont loin des sièges (Marseille, Paris, Rennes), ou sans membres du CA ni marins-sauveteurs parmi leurs équipes, plus « *il est difficile [pour les bénévoles] de trouver sa place* » (Source : entretiens au sein des membres bénévoles de SOS MEDITERRANEE). Un exemple l'illustrant pourrait être l'antenne bénévole de Grenoble, éloignée des sièges, qui n'a pas de marins-sauveteurs ni de membre du CA en son sein, et qui a bien du mal à « *suivre le rythme et le développement des autres antennes* » (Source : idem- entretien avec les référents des bénévoles).

Une personne de l'association présente depuis les premières actions le décrira ainsi lors d'un entretien: « *il y a un monde entre ceux qui ont vécu le départ de l'Aquarius de Marseille et ceux qui sont arrivés après. Il y aura toujours un fossé important. T'es marqué au fer par ce truc. Ce qu'on se disait à chaque fois qu'il y avait quelqu'un qui arrivait et qui n'avait pas vécu ça on se disait il manque un truc. Il y a une motivation qui est différente.* »

Amaury Grimand⁴¹ l'explique de cette manière : « *Les dirigeants tentent de concilier la perpétuation du modèle culturel fondateur et le besoin de structuration induit par la croissance* ». On observe cependant que la vitesse de croisière rapide et la gestion des urgences peut mettre en difficulté cet objectif.

5. Impact sur les valeurs et les pratiques collectives :

Lors d'entretiens pour le dossier RH et management, à la question de transmission des valeurs aux nouveaux bénévoles, la réponse est, de la part de la direction : « *c'est une lutte de tous les jours de transmettre les valeurs* », « *communiquer ne suffit pas* ». Il nous a semblé que la **structure reposait sur un socle de valeurs fortes, source d'une réelle motivation.** Celles-ci sont particulièrement centrées sur l'humain, comme en témoignent les mots et expressions utilisés lors des entretiens pour caractériser l'association : "*humain*", "*humanité*", "*un côté très humain*", "*replacer vraiment l'humain au centre de nos préoccupations*". Le principe de l'initiative citoyenne ressort également beaucoup comme

⁴¹ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89-115

fondement de l'identité de l'ONG. Outre l'utilisation récurrente du terme "*citoyenneté*", a été évoquée l'importance de « *rester dans cette esprit de mobilisation citoyenne* »; « *et surtout ne jamais perdre cette richesse, de mobilisation citoyenne* ».

La forte croissance de la structure est intégrée par toutes les personnes qui ont été interrogées dans le cadre de ce dossier RH et leurs inquiétudes quant à ce phénomène ont souvent soulevé la question de la fidélité au projet initial : « (...) *c'est vraiment une identité qu'on veut garder* » ; « *Il faut qu'on apprenne à grandir ensemble (...) c'est lié au fait qu'on explose d'un coup, qu'il y a des tas de nouvelles choses en un an, il faut pouvoir les absorber* ».

(Source : entretiens menés au sein de SOS MEDITERRANEE – salariés et membre du CA).

Nos analyses d'entretiens pour ce dossier ont fait apparaître que cette forte base de valeurs communes est de moins en moins partagée de manière uniforme. Nous avons alors émis l'observation suivante : l'augmentation exponentielle de salariés aux profils et habitus professionnels divers semblent impliquer que les cultures de travail individuelles peinent à constituer une culture d'entreprise commune. De plus, le fait qu'il n'existe pas de stratégie du nouvel arrivant salarié ne permet pas d'intégrer formellement chacun dans une telle culture. Certes, les valeurs et l'histoire de l'association sont présentées au nouveau salarié par les directrices, mais cela ne suffit pas à ce qu'il adopte une culture collective. Il avait été conclu, dans ce dossier RH, que si cette dernière n'est pas rapidement construite par tous de manière collective, les habitus personnels risquent de prendre le pas sur l'identité du projet. Notamment, la forte augmentation de professionnels compétents dans un domaine précis pourrait fissurer le pilier que constitue la mobilisation citoyenne. Effectivement, **il est probable que les bénévoles trouvent difficilement leur place dans un environnement de plus en plus professionnalisé.**

En termes de pratiques collectives, l'aspect convivial et bienveillant de l'équipe est souvent souligné dans les entretiens du dossier RH : « *Les équipes sont très accueillantes* ». Concernant le bureau marseillais, quelques moments informels paraissent souder le collectif. A notamment été donné l'exemple des repas partagés par les salariés presque quotidiennement. L'aménagement de temps informels paraît en revanche moins évident à Paris : « *Quand les Marseillaises viennent à Paris, elles remarquent justement le fait qu'on prend moins le temps* » (Source : entretien au sein de SOS MEDITERRANEE - salariée).

L'éloignement géographique des bureaux et des antennes régionales de bénévoles implique deux difficultés : d'une part, il ne permet pas le partage de temps informels entre les travailleurs des différents bureaux, d'autre part, il amplifie et met en lumière le déséquilibre

entre les équipes ou des groupes de bénévoles en apparence plus ou moins soudés. Ainsi, il peut sembler que chaque groupe géographique crée peu à peu ses propres pratiques d'intégration des « nouveaux » (bénévoles ou salariés), avec ses propres modes de transmission. De plus, lors de la réalisation du dossier RH et management, **il nous a semblé que le manque de temps, dû à l'activité bouillonnante de l'organisation, soit à l'origine de la faible présence de rites communs.** Or, l'hypercroissance de l'équipe salariée et des bénévoles nécessite leur existence pour intégrer les nouveaux arrivants dans la dynamique de SOS MEDITERRANEE.

Cette problématique se retrouve dans l'effritement progressif du lien unissant salariés et bénévoles, qui a été une des analyses du dossier RH. Même si à son commencement l'association était portée exclusivement par une mobilisation citoyenne, elle se développe aujourd'hui grâce à l'investissement quotidien d'une vingtaine de salariés. Toutes les personnes interrogées insistent pourtant sur l'importance du bénévolat, sans lequel l'ONG n'existerait pas : « *Nous, vraiment, on a l'idée que les bénévoles soient porteurs de projet* » ; « *J'ai toujours pensé qu'il était important que l'on garde tous un lien avec les bénévoles (...)* *C'est tellement l'essence même de SOS* » (Source : entretiens menés auprès des salariés de SOS MEDITERRANEE). Même s'il ressort **une réelle volonté de positionner les bénévoles au cœur du projet, le contexte de professionnalisation de l'association a tendance à les placer en marge de l'activité et par lien de causalité de l'écriture de l'histoire commune.** Aujourd'hui, si les salariés travaillent parfois de façon effective avec les bénévoles, ils partagent peu de temps informels avec eux. Certes, cela concerne moins les bénévoles les plus anciens et les membres du Conseil d'Administration. De plus, certains événements et dispositifs mis en œuvre permettent de valoriser le bénévolat et de l'inscrire dans l'identité de la structure : « *(...) il y a un lien très très fort et on tient à maintenir ce lien, quand on fait des soirées comme le 8 juin, c'est vraiment un événement de mobilisation citoyenne qui est tourné vers les bénévoles, vers cette force, cet engouement (...)* » (Source : entretien mené au sein de SOS MEDITERRANEE - salariée). Néanmoins, la croissance fulgurante et l'activité intense de l'association implique une formalisation des rapports bénévoles/salariés qui, bien qu'en contact, fonctionnent parfois comme « *deux mondes parallèles* » (Source : entretien avec un bénévole de l'ONG). Ce dossier RH et management nous a conduit à retenir un point de vigilance qui nous a paru central : l'hypercroissance de l'effectif salarié menace donc la pérennité des valeurs partagées par les acteurs de l'ONG et rend **plus que jamais nécessaire la construction, à long terme, d'une symbolique commune.**

Conclusion Partie 1 : A travers la présentation du contexte et de l'ONG SOS MEDITERRANEE, nous avons pu cerner un peu mieux le sujet étudié, et appréhender les différents éléments et acteurs qui la composent. Ensuite, les théories relatives au phénomène d'hypercroissance nous ont aidé à définir la très forte dynamique de développement de l'association. Les théories ont été adaptées des PME à une ONG, avec la relativisation et la souplesse que demande ce parallèle, et elles nous ont permis de mieux comprendre les tensions et les dynamiques internes de l'association. Grâce à cette qualification d'hypercroissance, nous avons pu utiliser une grille d'analyse qui nous a permis de mieux appréhender les raisons ayant pu l'amener à une telle dynamique : la faible présence d'autres acteurs, d'une part, due selon notre compréhension à un contexte opérationnel et un environnement très complexes. Et d'autre part, nous avons vu qu'en interne, l'association a su développer une légitimité et une reconnaissance grâce à des éléments stratégiques et organisationnels identifiés comme indispensables par les théoriciens à une dynamique d'hypercroissance.

Une fois les raisons de cette hypercroissance explorées, nous avons pu constater les actuelles tensions internes qu'elle impliquait : la démultiplication de personnes et d'interactions engendrent à la fois une forte tendance à la formalisation et une démultiplication des pratiques et des informations, cette double dynamique risquant d'impliquer une dispersion des bases fondatrices de l'ONG que sont les valeurs et l'engagement.

Nous avons constaté pour finir que les déséquilibres inévitables d'une dynamique d'hypercroissance doivent amener, pour une ONG issue de la mobilisation citoyenne, à une construction d'une symbolique commune.

Partie 2 : L'hypercroissance et la culture organisationnelle : questionnements, enquête et résultats

La partie précédente nous a permis de comprendre que l'ONG, dans sa dynamique d'hypercroissance, fait face à plusieurs phénomènes venant modifier ses schémas fondateurs, des phénomènes ayant un impact direct sur la « marche » de cette organisation. Il a été dit, notamment dans l'article de Quéinnec sur la croissance des ONG humanitaires, que les ONG historiques ont connu ce type de croissance, puis se sont « figées » : l'institutionnalisation, la bureaucratisation ayant alourdi leur fonctionnement, elles ont connu un processus d'isomorphisme institutionnel important. Quéinnec explique que les risques principaux, en se « figeant », étaient de limiter leur souplesse, « *leurs capacités d'intervention, leurs compétences et leurs capacités d'adaptation* »⁴².

Au sein de SOS MEDITERRANEE, et face à l'observation de cette dynamique d'hypercroissance, nous nous sommes interrogés sur plusieurs aspects : **pourquoi ce besoin de structuration ?** Quelles en sont les limites ? Enfin, **quels leviers du management nous propose la littérature pour essayer de conserver une souplesse et une réactivité** comme logique d'action même de l'ONG ?

On s'interrogera aussi sur l'impact de la formalisation, de l'instauration des procédures et d'outils de gestion, ainsi que d'une norme professionnelle sur une organisation fondée sur l'engagement de ses membres. Le sens que revêt la mission est-il entamé par cette structuration ? Et, ce « sens » fondateur se modifie-t-il au cours d'une dynamique d'hypercroissance ?

Nous pouvons nous demander quels sont les effets sur ses membres du passage d'un « collectif citoyen », tel que l'ONG se définissait au début, à une « organisation humanitaire professionnalisée et reconnue ».

Ainsi, dans le chapitre 3, nous nous aiderons **d'une revue de littérature pour éclairer et organiser nos questionnements**, puis dans le chapitre 4 nous **détaillerons l'enquête** que nous avons menée afin d'analyser un élément nous paraissant central dans une ONG en hypercroissance : la culture organisationnelle, c'est-à-dire les liens et l'expression de ces liens

⁴² Erwan Quéinnec, (2007), « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion* (n° 177), p. 83-94.

entre les hommes et les femmes qui sont engagés au sein de cette ONG. Autrement dit, nous explorerons cette question : **quel sont les aspects culturels saillants aujourd'hui au sein de SOS MEDITERRANEE France, et sont-ils suffisamment partagés et solides pour servir de pivot à l'ONG dans les turbulences de l'hypercroissance ?**

Chapitre 3 : Le management et la culture organisationnelle à l'épreuve de l'hypercroissance

Avec le support de théories des organisations, nous explorerons deux principaux axes de l'existence d'une ONG : **sa structuration, et les leviers du management dans cette dynamique, et l'engagement de ses acteurs, la culture qui les relie et leur permet de faire vivre cet engagement.**

Nous verrons dans la première partie s'il est nécessaire de se structurer, puis à quoi cette structuration expose l'organisation. Ensuite nous verrons quels effets les règles de management ont sur une jeune ONG. Nous essaierons d'éclairer comment l'hypercroissance impacte le projet, et de quoi se constitue ce projet. Nous pourrions explorer quels sont les éléments déterminants des dynamiques d'hypercroissance « sereine » ou « chahutée ». Ensuite, en replaçant le projet et les missions de l'ONG au centre de l'organisation, nous verrons alors comment on peut décrire et comprendre la notion de culture collective organisationnelle. Pour finir, nous verrons comment gérer ce collectif et rassembler tous les acteurs d'une telle organisation.

Cette analyse des champs théoriques relatifs à nos questionnements de départ nous permettra enfin de cerner une problématique qui nous apparaît majeure pour une ONG en hypercroissance : **construire sa culture collective tout en structurant et en formalisant rapidement, hypercroissance oblige, son organisation et ses modalités de fonctionnement.**

I. L'hypercroissance et l'injonction de la structuration

A. Les ONG et le management : la nécessité de se structurer

Les membres historiques de SOS MEDITERRANEE racontent aisément l'organisation très informelle de l'association lors de ses deux premières années, organisation fondée principalement sur la transmission orale, où les relations entre les membres ne sont pas prescrites par des normes professionnelles mais sont basées sur l'autonomie et la confiance : *« Les premiers temps de salariat, chacun était en autonomie, il n'y avait pas de*

cadre, pas d'objectif détaillé ni de feuille de route, beaucoup de confiance. » (Source : entretien avec une ex-salariée de SOS MEDITERRANEE). Aujourd'hui, le vécu semble avoir beaucoup évolué : *« Avant je rendais compte à personne, je ne disais pas assez ce que je faisais, je faisais ce que je voulais. Aujourd'hui il faudrait que je rentre plus dans un moule. »* (Source : idem entretien SOS MEDITERRANEE). Il nous semble intéressant dans un premier temps de comprendre pourquoi il y a eu un besoin impératif de se structurer, amenant ainsi à l'hypercroissance des équipes salariées notamment.

Sonia Couprie⁴³ explique que les ONG étant des associations privées, elles vont avoir une mesure de leur performance non pas à leur rentabilité, contrairement aux PME, mais à leur capacité à répondre à la mission qu'elles se sont fixées. Elle ajoute que *« cette performance ne se mesure pas à la satisfaction des bénéficiaires de cette mission, mais à celle de leurs donateurs, ce qui leur confère une légitimité leur permettant de collecter des ressources et d'assurer ainsi leur survie et leur prospérité institutionnelle. »* On se rend compte ainsi que, comme pour des entreprises à but lucratif, les ONG ont une égale nécessité de performance, avec des objectifs et une finalité différents. *« Les ONG existent pour leur mission sociale. Celle-ci est au cœur de la définition de leur politique d'action. Elle est constitutive de leur culture et de leur identité, et oriente leur stratégie vers les objectifs qui en découlent »*⁴⁴

La recherche de performance induit une professionnalisation, notamment par le recrutement de personnes considérées comme compétentes dans leur spécialité et aptes à mener à bien la mission sociale. On amène alors à ce moment la nécessité d'une structuration, d'une injonction à « être meilleur ». Ce phénomène n'est pas rare car : *« Rahman (2007) observe d'ailleurs que durant la dernière décennie, les ONG ont compris l'importance du management, des notions et des outils qui y sont associés – planification stratégique, coordination et communication, développement des ressources humaines, etc., notamment dans le cadre des engagements qui les lient à leurs différentes parties prenantes et de la responsabilité qui y est associée »*⁴⁵

SOS MEDITERRANEE va alors suivre une stratégie similaire à celle décrite par Quéinnec et Igalens⁴⁶ pour le développement de MSF dans les années 80 : développer deux axes majeurs que sont la professionnalisation des opérations et l'autonomie financière. La professionnalisation des opérations de sauvetage en mer passe par des élaborations de

⁴³ Sonia Couprie,(2012) « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », Mondes en développement (n°159), p. 59-72.

⁴⁴ Ibidem 43

⁴⁵ Ibidem 43

⁴⁶ E. Quéinnec et J. Igalens, (2004) « Les Organisations Non Gouvernementales et le management », Editions Vuibert collection Institut Vital Roux, Paris p.32-33

protocoles d'interventions, de formations systématisées, de matériel et d'équipements spécialisés. Les modalités opérationnelles vont être peu à peu formalisées, étudiées, discutées et écrites pour servir de support aux opérations de sauvetage. C'est la première fois dans l'histoire du sauvetage en mer que des protocoles de sauvetage de masse sont élaborés et retranscrits, ce qui confère à l'ONG une reconnaissance importante dans le milieu maritime, ou auprès des autorités de secours en mer notamment.

De plus, l'autonomie financière a toujours existé dans l'ONG depuis sa création, et a été développée par la création d'un département de collecte composé de trois personnes, et d'un département de communication, ayant des missions de plaidoyer / témoignage / sensibilisation du grand public, et permettant de développer la notoriété de l'association.

Dans un tel contexte d'autonomie financière, il apparaît alors évident que les donateurs et financeurs privés exigent des résultats tangibles et à la hauteur de leur dons financiers. Il va en être de la responsabilité de l'ONG, si elle veut protéger ses ressources financières de « rendre des comptes » à ses donateurs, et de justifier sa performance. La théorie de l'agence vient aussi nous aider à comprendre cet impératif gestionnaire : cet ensemble de travaux de recherche étudiant la relation entre un principal et une partie engagée pour réaliser des actions en son nom. Le principal délègue ainsi son pouvoir de décision au mandataire. Les Assemblées Générales des associations sont de parfaites illustrations, mais dans le cas d'ONG financée quasi exclusivement par des donateurs, on peut aussi penser que les donateurs confèrent à l'ONG (mandataire) les pouvoirs pour réaliser du sauvetage en mer, et il appartient à ce mandataire de se doter de toutes les capacités nécessaires pour le réaliser de manière la plus efficace et professionnelle.

Quéinnec et Ingalens (2004, p. 49) expliquent alors que les ONG « *semblent agir comme des intermédiaires opérationnels dans une chaîne de solidarité, - plutôt que de valeur au sens économique du terme – dont les financeurs constitueraient l'amont, et les bénéficiaires, l'aval.* » Si on considère que les ONG sont principalement des mandataires, alors Quéinnec et Ingalens expliquent que cette position les oblige à mettre en œuvre des projets opérationnels performants. **L'environnement d'intervention étant souvent, et dans le cas de SOS MEDITERRANEE, d'une très grande complexité** (opérations de sauvetage de masse en haute mer), il implique, toujours selon Quéinnec et Ingalens (2004, p. 56) une **standardisation / formalisation des pratiques, ainsi qu'une importante production de normes de gestion** (logistique, sécurité, etc.)

On comprend donc mieux pourquoi SOS MEDITERRANEE a dû, et doit encore, se doter de processus gestionnaires, et en quoi ces derniers peuvent venir interférer, voire entrer en conflit avec les normes et valeurs fondatrices de mobilisation citoyenne (issue du « bon vouloir » et de l'engagement de chacun). On peut alors s'interroger sur le bénévolat, non seulement sur la place qu'il peut occuper dans un tel processus de professionnalisation, mais aussi sur le symbole qu'il renvoie, et se demander en quoi il peut rentrer dans un espace professionnel et normé.

Aux côtés de la question du bénévolat, il semble essentiel de garder à l'esprit que structuration ne veut pas dire organisation, et que professionnaliser une ONG nécessite par la suite des obligations gestionnaires. Cette professionnalisation s'est opérée par des recrutements très rapides et a déstabilisé l'ensemble des acteurs salariés comme bénévoles tel que décrit dans cet entretien : *“Au début en fait il y avait tout à gérer, puis l'arrivée de beaucoup de salariés [...], parce que là ce qui pose problème [...] ici dans ce bureau, comme je vous l'ai dit tout le monde est arrivé [en 3 mois], avant on était que 3, donc l'arrivée de tout ce monde ça fait que tout le monde se parle un peu comme ça et tout le monde s'interrompt sans arrêt [...] il n'y a aucune règle qui s'est installée”*. (Source : entretiens menés au sein de SOS MEDITERRANEE - salariée). On entendra aussi à de nombreuses reprises lors de notre stage *« tout le monde est au courant de tout, mais ça ne peut plus durer, tout le monde ne peut plus être au courant de tout. »* (entretien salariés)

Nous comprenons mieux l'impératif de se structurer, d'implanter peu à peu des normes professionnelles, des expertises, et des procédures. Cependant, dans un contexte d'hypercroissance, cette « gestionnarisation » s'effectue à une vitesse considérable, et peut ne pas suivre les étapes, ou alors se réaliser de manière incomplète, ou partielle. **L'introduction de normes gestionnaires de manière rapide entraîne une déstabilisation de la structure et de ses acteurs**, et nous comprenons pourtant qu'il est impératif de la réaliser. Ce paradoxe dans lequel se retrouve alors l'ONG peut avoir des répercussions sur sa stratégie et ses membres.

B. Grandir à tout prix : seule voie d'évolution ?

En observant ce paradoxe, nous nous demandons alors s'il est inévitable pour une ONG comme SOS MEDITERRANEE, reconnue, efficace et légitime dans sa mission, de suivre la voie des ONG historiques en adoptant une perspective de croissance et de développement

inélucltable. Il nous semble important de questionner la croissance : y trouve-t-on toujours une plus-value au final ? Ou est-ce un chemin inévitable ? Erwan Quéinnec et Laura Haddad, (2004 p. 208) décrivent également l'interrogation en comparant une ONG avec une entreprise commerciale : si l'entreprise a tout intérêt à grandir pour générer toujours plus de bénéfices et pour réduire les coûts de production et les coûts de transaction, quels sont les intérêts pour une ONG ? Rappelons alors que si la raison d'être d'une entreprise est de générer des bénéfices, la raison d'être d'une ONG est de réaliser sa mission humanitaire. La croissance semble alors la voie prédéterminée, un impératif imposé dès lors qu'elles doivent répondre à leur mission. Ainsi, produire des opérations humanitaires s'apparenterait à produire des biens et services, et en passerait par les mêmes contraintes organisationnelles, peut-être d'autant plus complexes qu'elles sont dictées par des valeurs de désintéressement et d'altruisme.

Quéinnec et Haddad décrivent que « *Professionnalisation, salarisation, structuration, management correspondent à des itinéraires stratégiques plus ou moins intentionnels, plus ou moins assumés mais dont, pour beaucoup d'organisations, les avantages l'emportent sur les inconvénients.* »⁴⁷ Au vu de la complexité des opérations humanitaires menées, et du coût financier qu'elles représentent, on comprend aisément en quoi il est impératif pour SOS MEDITERRANEE de se professionnaliser, que ce soit pour l'aspect sauvetage de masse en haute mer ou pour l'aspect communication et collecte de fonds. Mintzberg a expliqué **la forte corrélation entre la complexité d'un environnement de travail et la structuration / professionnalisation d'une organisation**. Une professionnalisation impliquera alors des pratiques de gestion, une implantation des normes et procédures, des règles et des pratiques plus moins standardisées. Dans un tel processus, **on divise de plus en plus le travail entre des acteurs qualifiés et experts en leur domaine**, ce qui demande en parallèle de plus en plus de coordination entre les acteurs. Tel que vu dans le chapitre 2 – III- B – 3, la coordination entre les différents salariés ne semble pas toujours aisée, ainsi qu'une circulation fluide et efficace des informations. Mais alors, si cette voie de professionnalisation, qui implique des pratiques relevant d'un concept plus communément appelé « management », est inélucltable, il nous semble important à ce stade de définir ce concept de management.

Le Larousse définit le management comme « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.* »⁴⁸ Les termes de « techniques » renvoient à un monde industriel, codifié et rigide, et le terme d'entreprise fait référence à un monde de

⁴⁷ E. Quéinnec et J. Igalens, (2004), « Les Organisations Non Gouvernementales et le management », Editions Vuibert collection Institut Vital Roux, Paris

⁴⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022> , consulté le 25/07/18

bénéfices financiers, termes s'opposant ainsi aux idéaux défendus par les associations. Laville étend même ce concept à « *la place accordée à la notion de performance, l'importance de la rationalité instrumentale et la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité.* »⁴⁹ Cependant, pour Laville comme pour Mintzberg, il est incontournable d'assouplir ces définitions, car **une organisation sans organisation ni gestion reste à un stade informel et s'éloigne des objectifs professionnels** qu'elle se donne : « *ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.* »⁵⁰ On peut ainsi penser que le management peut trouver les ressources, les savoirs et les pratiques pour accompagner une organisation déséquilibrée lorsqu'elle traverse une période d'hypercroissance.

C. L'hypercroissance et les leviers du management

Dans un contexte d'hypercroissance tel que décrit précédemment, la littérature nous enseigne aussi qu'il y a des leviers au sein des fonctions de management, des mécanismes sur lesquels s'appuyer pour influencer sur cette dynamique déstabilisatrice.

Ainsi, dès la création d'une organisation, Sonia Coudrie décrit que le dirigeant/ fondateur « *traduit sa vision en mission, laquelle constitue le point de départ de la stratégie et en trace le dessin. Cette vision permet de donner un sens à l'action, de l'orienter vers un futur commun, compris et souhaité par tous les membres de l'organisation. Une tension créatrice est ainsi générée, provoquée par l'écart entre la réalité et la vision, qui mobilise les efforts et l'énergie de l'organisation pour comprendre et combler cet écart. La mission d'une ONG va [alors agir] comme un liant et permet d'instaurer un climat de confiance propice à la participation de tous, à la créativité et à l'innovation. Cependant, pour assurer la continuité de ce processus d'adoption et de diffusion de la mission, celle-ci doit être prégnante à tous les niveaux de l'organisation, notamment à travers les actes et les discours de ses dirigeants.* »⁵¹

⁴⁹ Jean-Louis Laville, « Management et régulation dans les associations », *Connexions* 20 /09/1 (n 91), p. 149-161.

⁵⁰ Mintzberg H., (1990), *le management, voyage au centre des organisations*, 1990, 2004 2^{ème} ed. Éditions d'Organisations, Paris

⁵¹ Sonia Couprie, 2012, « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », *Mondes en développement* (n°159), p. 59-72.

Si cette théorie nous explique que la mission d'une ONG est presque suffisante à rassembler ses membres dans une même direction, il semble essentiel de soulever qu'**il est essentiel de « rendre réelle » cette mission auprès des parties prenantes** : en effet, à SOS MEDITERRANEE, outre les marins, toutes les autres parties prenantes sont à terre, loin des opérations de sauvetage qui constituent cette mission.

La participation aux escales de l'Aquarius permet, pour ceux qui ont eu l'opportunité de se déplacer à Catane (lieu d'escale jusqu'à l'été 2018), de rendre un peu plus tangible cette mission en étant au contact des marins-sauveteurs et du bateau, mais les bénévoles n'ont pas cette possibilité. Ainsi, que ce soit pour les salariés à terre, (qui, rappelons-le, ne partent en aucun cas en mer sur l'Aquarius pour des rotations opérationnelles, n'ayant pas les compétences requises pour participer aux sauvetages), ou les bénévoles répartis dans les antennes régionales, cette mission de sauvetage en mer représente ce liant, facilement compréhensible et accessible : *« on sauve des personnes en train de se noyer, point. »* Le président de l'association expliquera alors que **la mission est extrêmement facile à comprendre, et donc il est facile de s'en saisir, elle fédère aisément ; par contre elle est très complexe à réaliser** (et ce de plus en plus, car à l'heure où nous effectuons ce travail de rédaction, en juillet 2018, l'Aquarius est à quai à Marseille depuis un mois suite à la fermeture de l'espace humanitaire dans la zone de sauvetage⁵²).

Les dirigeants de l'ONG ont dès le début des opérations permis à des journalistes de participer aux rotations du navire, et il y a en permanence un photographe à bord. Cette disposition a permis de diffuser un nombre important de photos, de vidéos, de reportages, tout un ensemble de support de communication qui permettent de « rendre tangible » la réalité de la mission de SOS MEDITERRANEE. Ainsi, on voit ici que cette mission n'est pas seulement portée par ses dirigeants. Cependant, dans des contextes d'intervention extrêmement chahutés par les décisions politiques, il devient de plus en plus complexe de mettre en œuvre cette mission. L'incertitude des opérations, liée au phénomène d'hypercroissance, peut alors facilement amener les équipes, bénévoles comme salariés dans des dynamiques de perte de confiance, ou d'inquiétudes pour l'avenir. Or, **la confiance est indispensable pour garantir l'engagement de ses membres** (Caroline Champagne de Labriolle, 2014).

Il y a plusieurs leviers de confiance et d'engagement dans une organisation, qui seront traités plus bas, mais dans un tel contexte d'hypercroissance et d'incertitude, comment peut-on conserver un engagement fort ?

⁵² Communiqué de presse SOS MEDITERRANEE du 30 juin

Caroline Champagne de Labriolle, dans son article sur la confiance comme levier d'engagement dans les PME, explique que « *l'hypercroissance nécessite donc un engagement très fort de chacun, c'est-à-dire un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués (Rylander et al. 1997), et ce dans un contexte de forte complexité. L'instauration et l'entretien d'un climat de confiance reposent toutefois sur un horizon temporel assez long.* »⁵³

Dans la situation étudiée, le but n'est pas de générer des bénéfices dans un long terme, mais il n'est pas non plus, pour les équipes à terre de sauver des vies dans un court terme. Les objectifs seraient plutôt de permettre à d'autres de sauver des vies, de leur donner les moyens de le faire à travers une organisation solide, stable financièrement, légitime et reconnue, et activement soutenue par la société civile.

En étudiant les PME, cet auteur explique que « *L'HC [hypercroissance], parce qu'elle demande une motivation très forte des individus, une volonté de continuer à faire des efforts ensemble, suppose donc aussi un engagement affectif élevé qui repose lui-même sur le climat de confiance-bienveillance qui règne dans cette organisation.* »⁵⁴ Cette volonté et cette motivation semblent beaucoup plus simples à obtenir dans un contexte d'engagement très fort pour « sauver des vies humaines ». Cependant, il est dit aussi que « ***L'engagement fort et constant des acteurs dans l'HC implique des concessions de la part de chacun, concessions qui ne peuvent exister qu'en présence d'un certain degré de confiance entre ses membres (Morgan et Hunt, 1994)*** »⁵⁵ On pourrait rajouter ici que dans ce contexte l'engagement fort et constant est entretenu par la mission de sauvetage, et la communication faite sur cette mission. Mais cela resterait insuffisant si on avançait que l'engagement était suffisant à instaurer la confiance, confiance en la mission et entre ses membres.

Ainsi, elle décrit un type de confiance propre à une organisation : « *La confiance interpersonnelle s'appuie davantage sur un apprentissage collectif fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance (Kreps, 1990). Elle recouvre la confiance organisationnelle, qui concerne des individus appartenant à une même organisation (Benamour, 2000.) Lorsqu'il y a engagement mutuel, [...] la coopération s'accroît entre les parties qui vont travailler ensemble en vue d'atteindre leurs buts*

⁵³ Caroline Champagne de Labriolle *et al.*, « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion* 2012/5 (N° 224), p. 65-84.

⁵⁴ *Ibidem* 53

⁵⁵ *Ibidem* 53

communs (Anderson et Narus, 1990.) *La confiance-compétence (ou crédibilité) est la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange.* »⁵⁶

Cette notion nous permet de comprendre comment les acteurs vont interagir et travailler ensemble, au service de la mission de SOS MEDITERRANEE. **La confiance instaurée permettra une certaine solidité dans le contexte complexe et incertain** décrit plus haut. Elle peut se retrouver autant dans les équipes bénévoles que dans les équipes salariées, et elle semble d'autant plus nécessaire que le sentiment d'appartenance et la coopération peuvent être mis en difficulté par la distance géographique des membres de l'équipe.

L'hypercroissance étant très demandeuse, il est expliqué que « *Les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir travailler en autonomie, de façon déléguée et faire des efforts de manière spontanée et efficace. Cela n'est rendu possible que si la confiance, notamment dans les compétences de chacun, est présente* »⁵⁷.

Nous pouvons aisément faire le passage entre le système « entreprise » et le système « ONG », dès lors que nous replaçons les objectifs et la mission au centre de l'analyse. Lors des entretiens réalisés pour le dossier RH et management, les notions de bienveillance, de liens affectifs entre les membres de l'équipe salariée, et d'engagement non seulement pour la mission mais pour les acteurs qui la composent étaient souvent relevées dans les discours des personnes interrogées. Et en effet, Caroline Champagne de Labriolle fait tout à fait le parallèle avec des phénomènes similaires dans d'autres organisations en situation d'hypercroissance : « *On peut alors supposer qu'au début de l'HC la confiance reposant sur la bienveillance, et donc sur les relations personnelles, serait la plus explicative de l'engagement (plutôt affectif) dans la croissance, tandis qu'ensuite, une fois que l'entreprise croît de façon significative, les relations interpersonnelles devenant distendues, la confiance reposerait plus sur les compétences de chacun, développées grâce à la professionnalisation des équipes et des directions fonctionnelles.* »⁵⁸ Il devient alors intéressant d'observer si le phénomène d'hypercroissance peut distendre peu à peu la bienveillance et les liens affectifs entre les individus de l'équipe de SOS MEDITERRANEE.

⁵⁶ Caroline Champagne de Labriolle *et al.*, (2012) « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion* (N° 224), p. 65-84.

⁵⁷ Ibidem 56

⁵⁸ Caroline Champagne de Labriolle *et al.*, (2012) « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion* (N° 224), p. 65-84.

De plus, nous pouvons alors nous demander si les pratiques de Gestion des Ressources Humaines peuvent influencer sur la dynamique de l'hypercroissance et son impact sur les membres de l'organisation.

Amaury Grimand expose dans son article «*La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance* », que la gestion des RH et le rôle des managers dans cette dernière **n'est pas qu'un impact du phénomène d'hypercroissance mais un levier dans la capacité de l'organisation à gérer la croissance**. Il décrit qu'un groupe de chercheurs (Barringer, Jones et Lewis - 1998) ont permis de faire ressortir les éléments clé de la GRH :

« - *La promotion interne est encouragée afin de réduire les coûts d'intégration*

- *La culture organisationnelle et le charisme du dirigeant permettent de préserver la cohérence de l'organisation, mise à mal par la croissance ;*

- *Les pratiques de responsabilisation des salariés et la construction d'organisations « apprenantes » sont simultanément un levier de flexibilité et de fidélisation des salariés »*

On observe donc dans ces éléments que la capacité des dirigeants à piloter et à « administrer » les ressources salariées d'une PME peut être tout à fait extrapolable à une association. Nous pouvons mettre un bémol sur la promotion interne, SOS MEDITERRANEE étant à ce jour probablement encore trop petite pour permettre ce type de mouvements internes. On peut par contre faire aussi le parallèle avec la gestion des bénévoles en évoquant la culture organisationnelle et le charisme des dirigeants.

Enfin, un rapport de l'OCDE de 2002 portant sur « les PME en croissance et l'emploi » souligne que même s'il n'existe pas de modèle de croissance unique, les structures en forte croissance ont en commun, entre autres caractéristiques, une organisation décentralisée, participative et aisément adaptable. Elles encouragent le travail en équipe de leur personnel par une communication régulière, une participation à la prise de décision et des mécanismes d'intéressement.⁵⁹ Ce sont autant de moyens qui sont à mettre en place, à pérenniser et à entretenir par les fonctions du management.

⁵⁹ Les PME en croissance et l'emploi, Organisation de coopération et de développement économiques, 2002

II. L'engagement et la culture organisationnelle : un éclairage au cœur de l'ONG

Les trois précédentes parties nous ont montré en quoi le management et les techniques de gestion pouvaient accompagner une organisation. Nous avons vu comme il est parfois aisé de trouver des parallèles entre des fonctionnements attribués aux PME et les fonctionnements des associations. Seulement, il nous semble indispensable à ce stade de notre étude de **réaffirmer l'écart principal qu'il y a entre une PME et une association**, et que cet écart se doit d'être au centre de toute analyse relative au fonctionnement d'une ONG : sa raison d'être, et son cœur de métier, est d'être au service des personnes, dans un but désintéressé, de porter des valeurs d'engagement et d'humanité.

Les éléments de théorie suivants nous permettront d'éclairer **les dynamiques de structuration au sein d'une organisation engagée, et de définir les éléments de culture organisationnelle**.

Les apports théoriques ci-dessous feront l'objet de l'enquête de terrain réalisée dans le cadre de ce mémoire, et les résultats permettront d'éclairer et de qualifier, au regard des éléments tangibles recueillis auprès des membres de SOS MEDITERRANEE, les éléments de culture existants.

A. L'engagement des membres au sein d'une organisation: l'indispensable apport de François Rousseau

Il nous semble extrêmement difficile de calquer complètement une grille analytique construite pour des entreprises privées à but lucratif sur une organisation associative humanitaire. **Ce qui fait fondamentalement différence entre ces deux types de structures nous semble être les hommes et les femmes qui la composent, et le management, tel que décrit plus haut, se doit « de produire collectivement du sens », « d'articuler le sens individuel et le sens collectif avec l'action en vue de produire du surplus social. »**⁶⁰ François Rousseau, grâce à sa thèse « Gérer et Militer », a élaboré une « grille de lecture des transformations organisationnelles des associations et plus largement des organisations de l'économie sociale et solidaire et comme outil de mise en œuvre de l'action collective autour

⁶⁰ Lafaye Christèle, (2017) « Construire collectivement du sens », Juris association Hors série Management, Dalloz, 2017 p.6

d'un projet partagé.»⁶¹ Cet apport théorique nous semble indispensable à adopter pour comprendre ce qu'il advient des hommes et des femmes acteurs de SOS MEDITERRANEE dans cette traversée commune qu'est l'hypercroissance de leur ONG.

Partant d'un constat qu'il surnomme « les associations dissociées », c'est-à-dire **éloignées de plus en plus de leur projet initial sous la pression des obligations gestionnaires**, légales, publiques, ou autres, les associations se trouvent en prise avec leurs parties prenantes (bénévoles, salariés, membres du CA notamment) qui recherchent chacun des bénéfices différents et courent derrière des objectifs divers, s'éloignant peu à peu du projet fondateur de l'association.⁶² Les intérêts et les attentes des parties prenantes deviennent peu à peu divergents, et placent « *l'opérateur associatif qui cherche à pérenniser ses activités dans la recherche d'un équilibre viable entre ces exigences : efficacité économique, pertinence sociale et implication des acteurs.* »⁶³

Ainsi, il analyse dans sa thèse les dynamiques d'une association en comparant ses composantes avec le triptyque proposé par Riveline : mythe, rites, tribu : « *qui postule qu'un rite nécessite une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens.* » Chacun de ces éléments formerait un triangle, où « *chacun des sommets de ce triangle, d'après l'auteur, requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste.*»⁶⁴ La tribu d'une association représentera ses parties prenantes, encore appartient-il à la tribu elle-même de définir qui en fait partie et qui n'en fait pas partie. Rousseau appellera « militant » la personne appartenant à cette tribu, et la décrira comme telle : militant «*renvoie nettement à la notion d'engagement, d'abandon d'une partie de soi et de ses intérêts personnels au profit d'une cause à défendre* » (p. 281, *Gérer et militer*, 2004). Chez SOS MEDITERRANEE on pourrait supposer que les membres de cette tribu seraient les personnes œuvrant concrètement et activement au sein de l'ONG (marins-sauveteurs, bénévoles, salariés). Le mythe va être cet idéal recherché à travers les missions de l'association, la raison de son engagement, l'objectif pour lequel se battre en tant que militant. Ici on pourrait avancer que le mythe recherché est : « Il n'y a plus personne qui se noie en Méditerranée en tentant de fuir la Libye. » Et les rites

⁶¹ Richez-Battesti Nadine, (2017) L'organisation militante au service de la transmission, in Management - construire collectivement du sens sous la direction de Christelle Lafaye, Dalloz, Juris associations hors série, 2017

⁶² Rousseau, F. (2002). Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives. Revue internationale de l'économie sociale, (286), 62-70.

⁶³ Id. 62

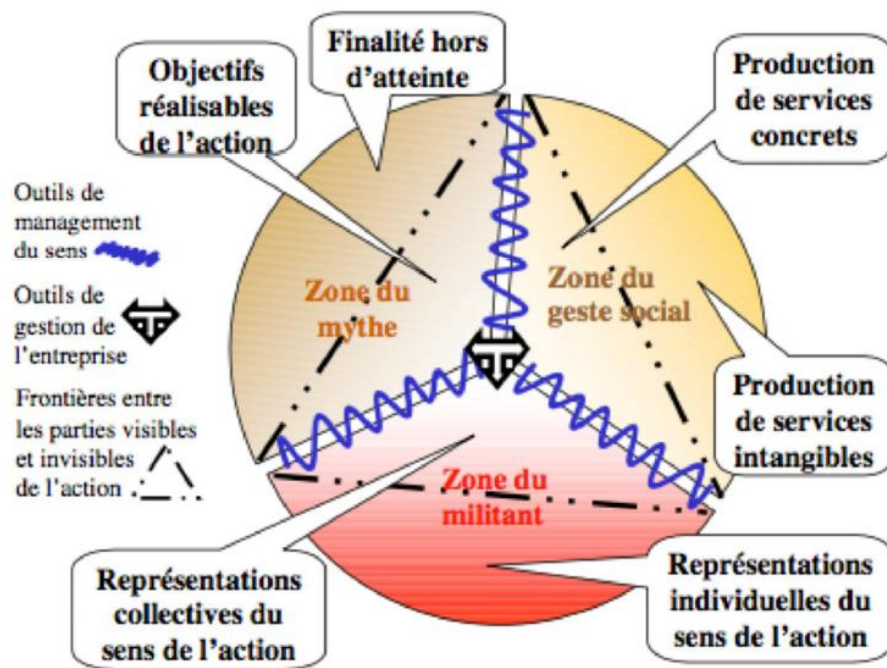
⁶⁴ Claude Riveline, (1993) « La gestion et les rites », article, revue *Gérer et comprendre*, N°33, , pp. 82 à 90.

représenteront les pratiques, les « mises en acte » tangibles et récurrentes qui matérialiseront la recherche de cet idéal. Plus difficiles à décrypter, plus sporadiques, nous rechercherons par la suite quels sont-ils. Nous nous emploierons aussi à confirmer ou infirmer nos propositions quant aux membres de la tribu et au mythe recherché.

Ces trois éléments constituent un ensemble indissociable et permettent de comprendre les dynamiques traversées par les associations. Rousseau le représente comme tel dans sa thèse ⁶⁵ :

Figure 1 représentation du triptyque mythe / rites / tribu d'une organisation militante selon François Rousseau , 2004

Figure 1



Les composantes de l'organisation militante - Schéma général du triptyque « mythe/geste/militant » extrait de la thèse « Gérer et militer » de François Rousseau, 2004, page 291

Les 3 pôles sont représentés par le triangle : zone du mythe, zone du geste social (rites) ; zone du militant (tribu). L'intérieur du triangle représente les éléments tangibles et observables d'une organisation ; à l'extérieur du triangle, le cercle est la « zone d'influence », extérieure, ce qui influe de l'organisation sur le monde extérieur.

⁶⁵ Rousseau François, (2004), Michel Bery (sous la dir.), *Gérer et militer*, Thèse de l'Ecole polytechnique

Ce triangle, stable au départ d'une organisation, va se réguler naturellement, informellement la plupart du temps, par des échanges directs entre les fondateurs et les acteurs. C'est tout à fait ce qui a été décrit plus haut pour SOS MEDITERRANEE à ses débuts : les interactions sont directes et simples, « *tout le monde fait tout* », « *tout le monde est au courant de tout* » (Source : entretiens au sein de SOS MEDITERRANEE- salariés).

Ainsi, Rousseau explique qu'« *en raison de la dimension artisanale de l'organisation dans laquelle situation de service et situation de gestion sont confondues, les interactions sont interindividuelles entre le pionnier qui produit le service, et [les autres parties prenantes]* »⁶⁶, bénévoles, marins-sauveteurs et salariés en l'occurrence pour l'ONG qui nous concerne. L'auteur appellera ce modèle d'organisation **une « boutique de sens », où chacune des trois parties du triangle sera en interaction aisée avec les autres parties.**

Au fur et à mesure que l'organisation va grandir, on observera que les trois pôles se distendront, s'éloigneront peu à peu : les interactions seront de moins en moins interindividuelles, **la circulation d'informations sera moins fluide, les échanges avec les interlocuteurs se multiplient nécessairement.** La « gestionnarisation », la professionnalisation, et toutes les obligations de structuration vues plus haut dans cette étude, amènent à une situation où l'intérieur de l'organisation est mis à mal.

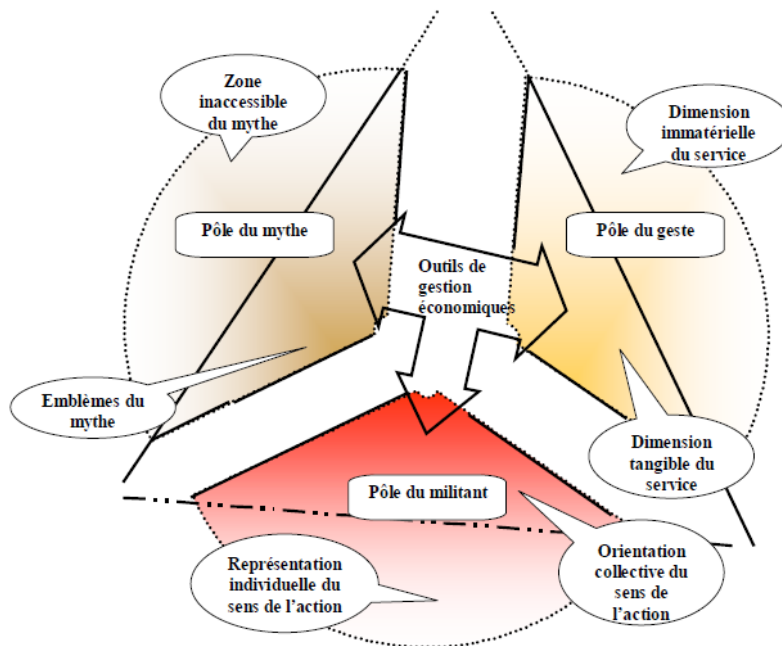
« *Les acteurs devenus agents exercent de fortes pressions pour défendre leurs intérêts catégoriels dans la partie accessible du pôle militant, la dimension rituelle et immatérielle du geste social s'effiloche et il n'en reste que la dimension technique de la gestion de projet.* »⁶⁷

⁶⁶ Rousseau François, (2004) Michel Bery (sous la dir.), *Gérer et militer*, Thèse de l'Ecole polytechnique – p.288

⁶⁷ Ibidem 66

Rousseau le représente comme tel dans sa thèse :

Figure 2 : Phase de développement de l'organisation principalement régulée par des outils de gestion, thèse François Rousseau « Gérer et militer », 2004, p. 293



Les trois pôles de l'organisation seront reliés par des outils de gestion, obligatoires, mais insuffisants à faire vivre l'engagement, le sens, les motivations « humaines » : le mythe s'éloigne de l'acteur. Ainsi Rousseau nous montre qu'**une organisation qui grandit risque d'être une organisation qui s'éloigne peu à peu de son fondement militant et engagé**, au profit d'un phénomène d'isomorphisme vers le secteur privé marchand. Si ce phénomène peut être plus facilement intégré, voire pratiqué, pour ceux dont c'est la profession, qu'en est-il des bénévoles, et quelle place leur reste-t-il dans un environnement professionnalisé ? Plus concrètement, est-ce que les actions qu'ils réalisent au sein de SOS MEDITERRANEE (participation à des événements de mobilisation citoyenne, tenue de stands, sensibilisation scolaire, etc.) sont suffisamment porteuses de sens pour qu'ils se sentent comme faisant partie de la « tribu » ? Cette question est tout à fait valable pour les autres acteurs de l'ONG également.

Cependant, Rousseau nous explique aussi qu'une logique militante n'est pas forcément en contradiction avec une logique gestionnaire, ce n'est pas l'un ou l'autre, mais plutôt une réflexion constante sur la place de la logique militante au cœur d'une logique gestionnaire, logique qui s'avère elle inéluctable dans un phénomène de croissance.

Que devient le mythe fondateur, les acteurs engagés, et comment fait-on pour continuer de faire vivre cet idéal qui a permis de créer l'organisation autour de l'idée qu' « il est inacceptable que des personnes se noient en mer Méditerranée en tentant de fuir la Libye » ?

B. Culture collective – culture organisationnelle, définitions et application

Dans une phase d'hypercroissance, où tout va très vite, et pas toujours de manière maîtrisée, il est d'autant plus nécessaire de ne pas perdre de vue les hommes et les femmes qui composent l'organisation engagée. *"En phase de croissance, il ne suffit pas d'être capable de croître, mais aussi de lutter contre les déséquilibres pour affronter l'hyper-fragilité qui va de pair avec l'hypercroissance"*, analyse François Bloch, directeur général de KPMG⁶⁸: » Nous l'avons vu avec Rousseau, l'engagement, qu'il appelle « militantisme », est au cœur de l'ONG. **Cet engagement est porté par les acteurs, et doit être « cultivé » pour continuer de nourrir les actions de la structure.** Ainsi, nous nous demandons si la culture d'une organisation peut contribuer à alimenter cet engagement, et relier les membres.

La notion de culture est vaste : de l'anthropologie à la sociologie, les définitions sont plus ou moins complexes, et surtout très diverses. Nous essaierons ici de nous arrêter sur la notion de culture organisationnelle, dans le sens de Crozier et Friedberg, qu'ils définissent comme **un système d'action concret, un ensemble de régulation des relations**, « *des structures d'action collective fournissant des instruments d'action et délimitant des champs d'expérimentation spécifiques.* »⁶⁹

Dans leur ouvrage collectif, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Amblard et les auteurs associés, précisent un peu plus en expliquant que « *par culture, on peut entendre à la fois un système de pensée (définition utilisée par les anthropologues), un système de valeurs, un système de règles.* »⁷⁰ On atteint là des éléments un peu plus tangibles et plus facilement observables dans une organisation. Ainsi, on comprend que les acteurs vont

⁶⁸ www.chefdentreprise.com - "Les 3 défis que doivent relever les entreprises en hypercroissance" – consulté le 23 mai 2018

⁶⁹ Crozier et Friedberg, (1977), *L'acteur et le système*, éditions du seuil, p. 211

⁷⁰ Amblard et Alii, (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3^{ème} édition augmentée, éditions du Seuil, Paris, p.53

peu à peu fabriquer des éléments concrets qui leur permettront de s'identifier entre eux et de trouver leur place au sein de l'organisation. Les différentes expériences que le groupe va traverser vont petit à petit créer des réactions identifiables, et suffisamment adaptées pour pouvoir les répéter dans d'autres circonstances. Cette explication est valable pour une organisation militante ou pour une entreprise, c'est-à-dire n'importe quel groupe organisé qui produit une activité économique, tel que décrit ici : « *la plupart des définitions de la culture véhiculées dans le monde des entreprises présentent celle-ci comme un ensemble de modes d'action et de pensée, inventé par un groupe pour faire face à ses problèmes, et qui a assez bien marché pour être validé, partagé, et enseigné.* »⁷¹

La culture semble donc au cœur d'une organisation de l'ESS, dans un double sens : **l'organisation ESS n'existe pas si on lui enlève sa culture**, c'est-à-dire ses hommes et ses femmes ; et ces mêmes acteurs ont **besoin de la culture pour donner existence et sens à une organisation ESS**. Ils ont besoin de ces systèmes d'action organisés pour interagir ensemble intelligiblement par le reste du groupe vers un but commun.

Mais la culture organisationnelle revêt aussi un troisième aspect : **elle peut aussi être un levier d'organisation et de management**, et est parfois « utilisée » comme telle dans des fonctionnements « technocratisés » au sein d'entreprises à but lucratif, comme le démontre Eric Godelier, qui s'interroge sur le risque de perte en flexibilité et capacité au changement face à une culture d'entreprise installée et pérenne.

Ainsi, il décrit plusieurs métaphores de la culture d'entreprise, dont nous reprenons ici celles qui nous paraissent les plus pertinentes avec notre sujet : la culture peut représenter aussi : « [...] 3) la *différence*, car la culture permet de penser les spécificités de chaque entreprise par rapport aux autres ; 4) un *nouveau levier de pouvoir* qui offre au dirigeant une technique rénovée de commandement se substituant aux modalités bureaucratiques et tayloriennes du rapport hiérarchique ; 5) un *frein au changement* lorsque la tradition paraît limiter l'innovation. Évaluer la prégnance et la perméabilité de la culture permet alors d'en infléchir l'influence ; 6) une *matrice intériorisée par les individus*. Dans une vision plus déterministe, contrôler cette « matrice » constitue un moyen de maîtriser la variabilité des comportements individuels ; 7) un *moyen de séduction et de production de sens* qui améliore l'adhésion des salariés, aux côtés des mécanismes plus classiques ou rationnels de motivation et de contrôle ;

⁷¹ Crozier et Friedberg, (1977), L'acteur et le système, éditions du seuil, p. 211p. 53-54

8) une *fonction sociale de l'entreprise* où s'expriment d'autres logiques que celles liées à la fonction de production (économique et technique). »⁷²

On comprend alors que même au sein d'organisation où la recherche d'efficience, d'efficacité et de rentabilité sont les buts principaux, l'importance de construire une culture commune est essentielle à une organisation vivante, en interaction avec son environnement interne et externe.

On comprend aussi à travers ce **texte l'enjeu qu'elle revêt au sein d'une organisation, le « pouvoir » qu'on peut lui conférer, et les conséquences qu'elle peut avoir sur les êtres humains qui composent cette organisation.** Nous sommes ici dans un concept trop complexe pour être défini exhaustivement, trop intangible pour être décrit quantitativement, mais qui nous semble **au carrefour de la plupart des problématiques d'évolution que peut rencontrer une organisation**, et notamment lorsqu'on parle de dynamique d'hypercroissance. Renaud Sainsaulieu l'exprime dès la première phrase de son ouvrage « L'identité au travail » : « *l'organisation de rapports collectifs est l'un des impératifs majeurs que rencontre de nos jours toute structure économique ou sociale face à la croissance de ses activités.* »⁷³

Au-delà de la définition d'une culture d'entreprise « utile et utilisable », une culture collective dans **une ONG permet à ses membres d'agir ensemble, dans un sens commun, avec des gestes communs**, à la recherche du « mythe » tel que vu avec Rousseau. C'est une « *grammaire collective* »⁷⁴ qui permet de rendre intelligible le système dans lequel les individus évoluent.

Comment dès lors la culture collective d'une ONG va-t-elle se construire, et que va-t-elle représenter ? Erwan Quéinnec explique que : « *Les ONG se définissent par rapport à un idéal fondamental, participant d'une définition très largement acceptée du « bien » social. A leur commencement, bien souvent, se trouvent l'esprit militant, l'éthique de conviction, la pureté revendiquée du projet et l'élan du cœur, comme seules ressources. [...] la professionnalisation constitue un processus qui peut être qualifié de stratégie en ce qu'il affecte la culture interne des associations mais aussi l'image quelles renvoient d'elles mêmes,*

⁷² Godelier Eric, (2009), « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion (n°192), p. 95-111.

⁷³ Sainsaulieu Renaud, (2014) « L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation », 4eme édition augmentée, Paris : Presses de Sciences Po ; p. 19

⁷⁴ Patrick Cohendet, Morad Diani, (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique* (Vol. 113), p. 697-720.

hors de leurs frontières organisationnelles. » Nous comprenons par là que **les ONG humanitaires se construisent peu à peu une culture paradoxale** entre culture « entrepreneuriale » qui emprunte des obligations de gestion, d'innovation, et de performance ; et culture « missionnaire », notamment par le nombre de bénévoles y participant. On peut y voir là la spécificité des organisations de l'ESS, tel que vu avec François Rousseau ; nous nous retrouvons dans cet assemblage de gestion et d'engagement.

Mais au contraire de la majorité des organisations de l'ESS œuvrant sur le territoire local, régional ou national, les ONG vont avoir leur action « loin des yeux » de la plupart de ses acteurs, étant par définition des organisations tournées sur l'action internationale. SOS MEDITERRANEE effectue ses sauvetages en haute mer, où la très grande majorité des acteurs n'auront jamais accès. Comment, dès lors, peut-on construire une culture commune sur une mission lointaine et inaccessible ; sur quoi se reposer ?

Emmanuelle Reynaud décrit sur quoi peut se construire une culture collective, et elle nous rappelle que **le but poursuivi, le mythe selon Rousseau, n'est pas suffisant pour déterminer les systèmes d'action du groupe** : « *Une volonté collective ne peut se déduire de l'addition des comportements individuels.[...] on ne peut plus tenir pour acquis que, parce que des personnes ou des groupes ont des intérêts communs et en sont conscients, ils parviendront à se mobiliser et à s'organiser, pas plus qu'on ne peut se contenter de reconstituer les intérêts communs d'un regroupement quelconque pour en connaître les particularités : il faut encore s'interroger sur les mécanismes de la mobilisation et le principe d'intégration du regroupement ainsi constitué.* »⁷⁵ Ainsi, au-delà du but recherché, c'est sur les aspects appelés les « rites », ou « geste social » par Rousseau, que va se tisser cette culture collective : comment accueille-t-on les nouvelles arrivées bénévoles et salariées ? Quelles pratiques, activités, événements, permettent de réunir le plus de membres ? A quel moment se sentent-ils faire partie de cette ONG ?

Il apparaît alors que l'apprentissage culturel s'établit à travers différents éléments :

Sainsaulieu décrit comment l'apprentissage culturel va s'élaborer peu à peu au travers des relations de travail⁷⁶, que nous pouvons ramener ici à des relations sociales au sein de l'ONG : comment les différents « groupes » vont-ils interagir ensemble, s'appréhender, et créer des codes spécifiques à leur groupe à l'intérieur même de l'ONG ? Si Sainsaulieu a utilisé des structures industrielles ou administratives pour son observation des relations de groupes, on

⁷⁵ Reynaud Isabelle, (1982) Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action. In: Sociologie du travail, 24^e année n°2., pp. 159-177;

⁷⁶ Sainsaulieu Renaud, (2014), « L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation », 4eme édition augmentée, Paris : Presses de Sciences Po

peut imaginer qu'à l'intérieur d'une ONG il y a également des « groupes » différents, qui interagissent en leur sein et entre eux d'une certaine manière. Même s'il ne sera pas possible, en terme de délais, d'explorer dans ce mémoire ces constructions sociales par groupes, nous tenterons malgré tout de nous interroger sur les grandes interactions et opinions qu'ont les groupes sur l'ONG en général, et nous verrons s'il y a des différences entre les groupes.

Emmanuelle Reynaud nous permet aussi de compléter : « *Une culture collective, en revanche, porte aussi une dynamique d'action. Et ceci d'autant plus qu'elle inclut souvent des traditions de lutte, « mémoire collective » de conflits. Ces traditions font bien partie intégrante des micro-cultures et la remarque a souvent été faite qu'un travailleur, à son entrée, « héritait » des conflits antérieurs d'une entreprise, même lorsque tous ceux qui y avaient réellement participé s'étaient entre temps dispersés.* »⁷⁷ Si l'auteur décrit ici des conflits sociaux, emprunts de luttes syndicales appelées actions collectives, on peut ici faire le parallèle avec la complexité d'action, l'adversité rencontrée pour réaliser la mission de sauvetage en mer face aux décisions et jeux politiques. **Ces difficultés permettent de s'allier face à un adversaire commun**, des différents temps de « lutte » et de négociation qu'il y a déjà pu avoir au cours de la courte vie de SOS MEDITERRANEE : on pourrait trouver ici le « code de conduite » imposé aux ONG par le gouvernement italien à l'été 2017, qui a entraîné à sa suite un remaniement majeur dans les acteurs en présence. Les pressions politiques étaient fortes, et la plupart des ONG historiques œuvrant se sont alors retirées des opérations de sauvetages (MSF Belgique ou Save the Children). Les ONG créées pour cette mission ont-elles réussi à négocier ce code de conduite ? (SOS MEDITERRANEE a proposé sa propre version remaniée aux responsables italiens, qui l'ont accepté comme tel, et ont permis cet été là à l'ONG de continuer ses opérations de sauvetage). Ainsi, cet événement est très présent dans les mémoires collectives comme symbole de lutte contre les pouvoirs politiques sans pour autant devenir un militant politique. Il se retrouve dans de nombreux discours et prises de parole publique (jusqu'aux événements de juin 2018), il est « raconté » par les salariés et bénévoles ayant traversé cet épisode l'été dernier.

Ainsi, Isabelle Reynaud explique **qu'une culture collective se construit aussi sur des expériences collectives** « *qui proviennent de sa rencontre avec son environnement, institutions sociopolitiques, cadres législatifs etc. Cette rencontre se fait rarement sur un mode paisible : c'est le plus souvent un conflit qui permet à une identité collective de se*

⁷⁷ Reynaud Isabelle, (1982), Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action. In: Sociologie du travail, 24^e année n°2, pp. 159-177;

*constituer, c'est dans l'action que se déterminent les objectifs du groupe, par opposition à ce qui existe déjà ou à ce qui est proposé par ailleurs ; c'est dans l'action que le groupe se structurera, adoptera des formes institutionnelles, et qu'apparaîtront des possibilités d'alliances et des antagonismes. C'est en définitive le conflit qui donne à l'identité collective une visibilité sociale »*⁷⁸

La vaste notion de « culture organisationnelle » ou culture collective, se fonde sur diverses interactions, création de liens, en interne et avec l'environnement de la structure, et plus ces interactions sont partagées et mises en œuvre sur de modalités similaires par les membres d'une organisation, plus la culture collective est forte.

C. Gérer le collectif et rassembler tous les acteurs

François Rousseau décrit dans sa thèse que les organisations en croissance, en traversant des dynamiques de « gestionnarisation » et de professionnalisation, traversent bien souvent en parallèle des « crise de sens ». **Sous l'effet de procédures et actions de plus en plus normées, les acteurs s'éloignent alors peu à peu des fondements militants de l'organisation**, et perdent alors « le sens » de leur implication. Dans des ONG humanitaires qui réalisent des opérations d'urgences telles que SOS MEDITERRANEE , le sens et la raison d'être de l'organisation ne sont pas remis en cause par ses membres, le sens est là, clair, simple à saisir : sauver des vies. Cependant, on peut se demander si dans une ONG avec différents groupes d'acteurs d'investissement et d'implication différents, tout le monde le saisit de la même manière et avec la même intensité. Est-ce que l'implication et l'intensité diminuent avec le temps ?

Il est difficile de penser qu'il peut y avoir une banalisation de la mission de sauvetage, et tous les supports de communication produits, des témoignages aux photos, concourent à retrouver à chaque nouveau sauvetage une forte émotion. Si le « sens » brut et presque palpable de l'ONG est facilement saisissable, on peut se demander par contre comment les acteurs agissent ensemble pour répondre à ce qui fait sens pour eux.

Dans l'ouvrage retraçant les théories de Karl Weick sur le « sensemaking », il est expliqué que « *Pour agir en commun, il faut avoir, non pas nécessairement un but commun, mais au*

⁷⁸ Reynaud Isabelle, (1982), Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action. In: Sociologie du travail, 24^e année n°2, pp. 159-177;

moins un accord minimal sur le sens de la situation, afin de permettre la co-orientation des esprits et la coordination des actions. S'organiser, selon [Weick], c'est faire sens ensemble dans/par des activités conjointes. »⁷⁹ Ainsi, **même si dans la culture commune, le sens, la raison d'être de l'ONG est évident pour tous les acteurs, comment s'organiser pour y parvenir ensemble ?** La création collective de sens, telle qu'appelée par Weick, peut être problématique.

De manière concrète et appliquée : « en tant que bénévole d'une antenne régionale, est-ce que ce que moi je réalise fait sens pour la mission de l'ONG et pour moi ? », tout en sachant que la création de sens est un processus collectif. L'engagement au service d'une cause peut être un élément de réponse, qui est défini en tant que tel par Weick : « *l'engagement réfère à un investissement et à un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes.* »⁸⁰ Dans le contexte étudié, l'engagement peut rendre plus « supportable » la tragédie des noyades en Méditerranée.

Ensuite, il est **essentiel que ce « sens » soit porté et formulé pour qu'il puisse être partagé.** Là Sonia Couprie nous permet de mieux comprendre les étapes d'un collectif allant dans la même direction au sein d'une ONG : « *Le dirigeant d'une organisation traduit sa vision en mission, laquelle constitue le point de départ de la stratégie et en trace le dessein (Senge, 1990). Ce dessein permet de donner un sens à l'action, de l'orienter vers un futur commun, compris et souhaité par tous les membres de l'organisation. Une tension créatrice est ainsi générée, provoquée par l'écart entre la réalité et la vision, qui mobilise les efforts et l'énergie de l'organisation pour comprendre et combler cet écart (Senge, 1990). La mission d'une ONG va, en effet, être constitutive de ses objectifs à long terme, dont la réalisation devient sa raison d'être. Elle agit alors comme un liant et permet d'instaurer un climat de confiance propice à la participation de tous, à la créativité et à l'innovation. Cependant, pour assurer la continuité de ce processus d'adoption et de diffusion de la mission, celle-ci doit être prégnante à tous les niveaux de l'organisation, notamment à travers les actes et les discours de ses dirigeants (Mc Donald, 2007).* »⁸¹

Il devient alors intéressant de se demander à quelles actions contribuent chacun des acteurs, et si ces contributions, ces réalisations collectives servent de liants, et lesquelles de ces réalisations sont les plus symboliques auprès du plus grand nombre.

⁷⁹ Autissier D. et Bensebaa F., (2006), sous la direction de, « Les défis du sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion », Editions Economica, Paris p.32

⁸⁰ Ibidem 79

⁸¹ Sonia Couprie,(2012), « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », Mondes en développement (n° 159), p. 59-72

Rousseau explique dans sa thèse *Gérer et Militer*, que la « mise en récit » de l'histoire d'une organisation est ce qui lui donne du sens : raconter ensemble ce qu'on a vécu pour le rendre plus intelligible. **Raconter collectivement permet ainsi de remettre de la cohérence dans les événements de l'organisation**, et nous apparaît ici d'autant plus essentiel que les événements sont intenses et nombreux, souvent chargés émotionnellement. L'hypercroissance générant des « crises de sens » au sens de Rousseau, il est intéressant de se demander si le vécu est tel au sein du collectif de l'ONG, si cette dynamique est ressentie, et si oui, si elle vécue comme un danger. Si elle est ressentie, on peut supposer alors qu'elle pourra faire l'objet d'un récit, car elle sera identifiée, nommée, racontée.

Ensuite, même si le récit de la vie de l'organisation prend forme, on ne peut réunir tous les acteurs de la même manière : en effet, des bénévoles côtoient des salariés, et n'ont pas les mêmes origines et modalités d'engagement que des salariés du siège ou des marins-sauveteurs. Il serait intéressant dans un premier temps de connaître un peu mieux les bénévoles : correspondent-ils aux normes issues de nombreuses études sur le bénévolat en France ? En terme de « profil sociologique », les bénévoles de SOS MEDITERRANEE représentent-ils un groupe homogène ou au contraire une palette de profils variés représentant la société française ? Le « profil personnel » est, selon Laurent Pujol⁸² lié aux motivations, même s'il précise que les motivations sont cumulatives et évoluent dans le temps chez la même personne. Observer si les profils sociologiques sont plutôt homogènes ou hétérogènes pourrait donner une large tendance sur la diversité des motivations des bénévoles, les études sociologiques déterminant que les aspirations et priorités sont différentes selon l'âge.⁸³

Le bénévolat n'est pas un sacrifice ou un don de soi, il est réalisé en attente de satisfaction personnelle, de retour quant à ses motivations premières. Ainsi Laurent Pujol décrit les principales raisons évoquées par les bénévoles lors de nombreuses études sociologiques (2009, p. 17) : d'une part une volonté d'être utile et de réaliser quelque chose qui a du sens à leurs yeux, et d'autre part une recherche plus personnelle comme la réalisation de soi et les « satisfactions de voir un service accompli, plaisir de nouer des contacts humains, d'avoir des responsabilités, d'apprendre. » Le bénévole va ainsi être à la recherche d'un certains nombres d'éléments dans une organisation, et **son interaction avec ses membres et ces éléments va directement résulter sur son engagement.**

⁸² Pujol L., (2009), Management du bénévolat, Editions Magnard-Vuibert, Paris , p.16

⁸³ Giraud Baptiste, cours délivré dans le cadre du Master 2 RH ESS, « *Les ressorts de l'engagement associatif* », 12 février 2018, AMU

Camille Hamidi donne deux raisons principales d'engagement en expliquant que d'une part on retrouve « *la motivation individuelle à s'engager, que les auteurs voient comme fonction des coûts - les barrières à la participation - et des bénéfices escomptés de la participation* », c'est-à-dire les éléments cités de Laurent Pujol plus haut, et d'autre part, elle observe que « [La mobilisation des bénévoles] *dépend notamment du fait que les individus s'identifient à une cause, à des acteurs collectifs, se reconnaissent dans des sous-cultures incarnées par le mouvement en question.* »⁸⁴ Il nous apparaît dès lors important de s'interroger non pas sur les raisons individuelles d'engagement des bénévoles de SOS MEDITERRANEE, ce qui nous éloignerait de notre sujet de recherche, mais d'explorer si les éléments culturels et organisationnels sont suffisamment nombreux et prégnants pour que les bénévoles y trouvent des sources de mobilisation et d'engagement.

⁸⁴ Hamidi C., (2002), « *Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine* », Revue française des affaires sociales, p. 149-165.

Chapitre 4 : Enquête et résultats

I. La culture organisationnelle : pivot de l'ONG en hypercroissance

Nous avons vu les nombreux défis et les tensions internes que peut traverser une organisation lors d'une d'hypercroissance. De ces différentes tensions, nous avons focalisé notre cadre d'étude sur un aspect d'une association, **aspect qui nous semble central et pivot des autres éléments : celui de l'organisation interne, du rapport des acteurs entre eux, et de la manière dont ils le formalisent via la notion de culture organisationnelle.**

Nous comprenons qu'un phénomène d'hypercroissance est déstabilisateur pour une organisation, qu'elle demande une grande implication de ses membres pour soutenir les obligations qu'elle induit, qu'elle déséquilibre les éléments structurants d'une organisation qui doivent se réadapter à un contexte sans cesse changeant. Ces aspects identifiés par les auteurs sur toutes structures traversant une période d'hypercroissance nous semblent d'autant plus adaptés lorsqu'on évoque SOS MEDITERRANEE : une ONG très jeune, qui se construit sur ce rythme, avec une intensité et une vitesse exceptionnelle, et qui est donc d'autant plus susceptible d'être déséquilibrée. Hambrick et Crozier en 1985 avançaient qu'une croissance rapide et répétée sur plusieurs années entraînait de très fortes fragilités. Il nous semble que l'enjeu le plus important dans une association, en démarcation avec une entreprise privée, sont les hommes et les femmes qui la composent, qui créent et font vivre les missions. Ils représentent à la fois la spécificité, la plus-value, la complexité et la richesse d'une organisation de l'ESS. Ainsi, Quéinnec et Ingalsens avancent que *« ce qui est en jeu, dans le changement lié à la croissance et à la structuration des associations, c'est leur identité même, telle que perçue par les acteurs concernés. »*⁸⁵

Il nous apparaît alors essentiel de **s'interroger sur la construction et la transmission d'une culture collective propres à l'ONG. La culture commune est un défi d'autant plus majeur dans une organisation jeune et en construction.** Nous ne sommes pas dans un cas d'une croissance forte au sein d'une organisation « installée », mais au sein d'une organisation qui se crée et s'invente chaque jour dans un contexte d'hypercroissance qui entraîne des pressions et de très hautes exigences, notamment pour les départements dits « supports » (collecte, communication, administration/finances.) Il s'agit d'une organisation

⁸⁵ E. Quéinnec et J. Ingalsens, (2004) « Les Organisations Non Gouvernementales et le management », Editions Vuibert collection Institut Vital Roux, Paris - p. 193

où la mobilisation citoyenne est son cœur, mais où la professionnalisation est inévitable. Dans un tel contexte, on se demande comment il est possible de construire une culture « tous ensemble », c'est-à-dire réunissant les bénévoles et les salariés, les marins-sauveteurs et les organes de gouvernance.

Amaury Grimand résume parfaitement bien cette problématique : « *Si l'instauration et le maintien d'une culture organisationnelle forte apparaissent comme un mécanisme d'intégration essentiel face à une dynamique de croissance qui a plutôt pour effet d'accentuer la différenciation des unités, l'accroissement de la complexité organisationnelle, consécutivement à la croissance, peut mettre à mal le modèle culturel fondateur.* »⁸⁶

Nous posons alors l'hypothèse que s'il y a une culture organisationnelle forte et suffisamment ritualisée pour être transmissible, alors la période d'hypercroissance sera moins « chahutée » et « douloureuse ». Nous nous demandons si l'ONG a les ressources internes suffisamment fortes et partagées par les différents acteurs pour faire « front » ensemble à un phénomène très déstabilisateur. La culture organisationnelle nous semble un thème central et d'autant plus pertinent dans ce cas où il y a un « éclatement géographique » des bureaux salariés et des antennes bénévoles, rajouté à un cœur de mission qui se déroule en haute mer loin « des yeux » des ces acteurs. Elle peut avoir un effet pivot avec les différents éléments d'une organisation, et, selon Sonia Couprie, « **la stratégie est également influencée par la culture organisationnelle, c'est-à-dire par l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation, incluant l'apprentissage collectif, et qui se reflète dans les schémas de pensée collectifs, les paradigmes et les routines organisationnelles.** »⁸⁷ Ainsi, on comprend que la culture organisationnelle ne va pas déterminer le devenir d'une structure en hypercroissance, mais elle va l'influencer, l'accompagner, ou non, faire office de « passeur » si elle est suffisamment forte.

⁸⁶ Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?. Revue internationale P.M.E., 26(3-4), 89-115

⁸⁷ Sonia Couprie, (2012) , « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », Mondes en développement (n°159), p. 59-72.

II. Enquête : protocole et méthodologie

A. Objet de l'enquête

Si la culture est le pivot d'une jeune ONG en hypercroissance, alors il nous semble essentiel d'identifier quelle est cette culture dans un premier temps. Nous nous appuyerons sur la théorie de François Rousseau, qui décrit les trois éléments composants une organisation qu'il appelle « militante » et que nous appellerons ici « engagée », par souci de ne pas introduire de confusion entre un militantisme politique et la position revendiquée d'apolitique de l'ONG SOS MEDITERRANEE.

Pour rappel Rousseau utilise une grille d'analyse des organisations « militantes », triptyque formulé par Riveline en sciences de gestion : mythe / rites / tribu. Les différentes étapes de vie d'une organisation, et notamment la forte croissance, influent directement sur ces éléments. Nous allons alors étudier dans un premier temps quels sont ces trois éléments existants à SOS MEDITERRANEE, en nous demandant ce qu'ils représentent et si cette représentation est partagée par tous les groupes d'acteurs. Nous tâcherons donc d'identifier qui fait partie de la « tribu » de SOS MEDITERRANEE ; quel est le mythe, c'est-à-dire les missions de l'ONG, et si elles sont partagées par tous ; et enfin quels sont les rites, c'est-à-dire pratiques qui font sens pour tous, et quels membres réunissent-ils ? Nous verrons également s'ils ont évolué dans ce contexte d'hypercroissance entre les premiers temps de l'ONG et maintenant en 2018. Nous tenterons d'identifier ce qu'ils étaient « au début » et ce qu'ils sont devenus actuellement.

Ensuite, dans un contexte d'hypercroissance il nous a semblé intéressant de chercher à comprendre si la transmission des valeurs et de l'histoire de l'ONG existe, et par quel biais elle s'opère selon ses membres. Enfin, nous nous demanderons si cette dynamique est vécue par les acteurs comme un danger ou une opportunité pour les individus composant l'organisation.

L'objectif final de cette enquête sera de définir les contours de la culture collective existante, si celle-ci a évolué dans le temps, et si elle est assez forte, c'est-à-dire suffisamment partagée par l'ensemble des acteurs, pour représenter le pivot de l'organisation, son point d'attache dans un contexte houleux provoqué par l'hypercroissance et le contexte politique et opérationnel de l'été 2018. Cette enquête nous permettra, pour terminer, d'identifier s'il y a des leviers de management pouvant être mis en place pour accompagner les acteurs dans ce contexte mouvementé.

B. Protocole de l'enquête

Afin de réunir les informations nécessaires aux questions soulevées ci-dessus, nous avons choisi d'effectuer une enquête par questionnaire adressé à un nombre suffisamment important de personnes pour qu'ils soient représentatifs des acteurs au sein de SOS MEDITERRANEE. Tout d'abord, trois entretiens préalables ont permis d'explorer les sujets, et d'approfondir certaines notions propres à l'ONG : ils ont été mentionnés dans l'encadré méthodologique du chapitre 2 et ont déjà été évoqués à de nombreuses reprises dans les citations précédentes tirées d'entretiens. Dans un souci d'anonymat, il ne sera pas spécifié la qualité des personnes ayant participé aux entretiens ; nous soulignerons seulement qu'elles font toutes trois parties de SOS MEDITERRANEE depuis fin 2015/ premier semestre 2016, et ont donc une expérience des trois années de vie de l'association.

Ensuite, nous avons mené l'enquête de ce mémoire via **un questionnaire à choix multiples**. La préférence du questionnaire par rapport à des entretiens se justifie par plusieurs éléments :

- Disposer d'une quantité d'opinions suffisantes pour que l'échantillon répondant soit le plus représentatif possible de l'ensemble des membres de l'ONG.
- Distinguer le sens « objectif » des notions « subjectives » pour identifier et nommer des éléments non quantifiables et non ou peu observables.
- Poser suffisamment de questions pour couvrir les nombreux champs relevant de la culture collective.
- Proposer des réponses fermées sur des éléments tangibles pour « obliger » les répondants à se positionner, autrement dit « coder des informations selon des critères communs » pour obtenir des données standardisées.⁸⁸
- Proposer le même vocabulaire pour chacun des répondants, afin d'utiliser ces mêmes termes dans l'analyse.

Protocole d'enquête : un questionnaire constitué de 23 questions à réponses fermées, et 2 questions à réponses ouvertes à la fin a été diffusé aux membres de SOS MEDITERRANEE France. (Cf. ANNEXE 2). Il a été élaboré et diffusé via Google Form, envoyé par mail avec un lien renvoyant sur le questionnaire. Les réponses ont été automatiquement enregistrées et stockées par Google.

⁸⁸ Martin O. , (2012), L'enquête et ses méthodes : l'analyse quantitative des données, 3^{ème} édition sous la direction de François de Singly, Armand Colin, Paris

Ce questionnaire a été diffusé aux membres de SOS MEDITERRANEE France, répartis ainsi :

- Les salariés du siège dans les 4 zones géographiques (Paris, Marseille, Rennes et Catane) = 15 personnes : l'ensemble du personnel salarié au moment de l'enquête

- Les marins-sauveteurs français = 17

On exclut ici les marins-sauveteurs non français, même si francophones, puisque l'objet de cette enquête est d'identifier la culture existante et partagée au sein de l'association française, et non pas à un niveau européen ou international de l'ONG.

- Les bénévoles = 52 personnes, ciblées sur les bénévoles actifs de l'antenne de Marseille et les référents des antennes bénévoles réparties sur le territoire national. On exclut ici les bénévoles des autres antennes nationales, dans un souci de capacité d'exploitation des données (250 bénévoles au total), et de représentativité de ce groupe par rapport aux autres groupes d'acteurs de l'ONG. Le choix d'un groupe représentatif s'est porté sur l'antenne de Marseille en tant qu'antenne historique et qui est également la plus importante en termes de nombre de bénévoles.

- Le conseil d'administration = 13 personnes : l'ensemble de l'instance de gouvernance de l'ONG.

Le questionnaire a été envoyé à tous entre le 25 et le 30 juin 2018 accompagné d'un mail explicatif de l'étude proposée. Une relance par mail a été effectuée à chacun 8 jours après le premier envoi. La réception des réponses a été clôturée le 12 juillet 2018.

Les réponses ont été traitées informatiquement par tableurs et feuilles de calcul, et sont présentées sous formes de graphiques. (Cf. ANNEXE 3)

C. Délimitations et contenu de l'enquête

L'objet de l'enquête est donc d'identifier les rites existants, les éléments de culture collective déjà en place et communs aux différents sites géographiques et aux différents groupes d'acteurs. Le questionnaire a été construit avec le support de l'ouvrage méthodologique de François Singly⁸⁹

Parmi les 25 questions, on identifiera trois catégories principales de questions :

⁸⁹ Singly F., (2008), L'enquête et ses méthodes, le questionnaire, 2^{ème} édition refondue, Armand Colin, Paris, 2008

- Questions d'opinions : elles ont été formulées selon des affirmations auxquelles les répondants avaient à se positionner selon une échelle de cinq degrés allant de « Pas du tout d'accord », à « Tout à fait d'accord ». Certaines questions permettaient 5 réponses, avec une réponse neutre s'il était possible que le sujet traité ne concerne pas l'ensemble des répondants, ou encore si le taux de réponses neutres revêtait un intérêt pour l'analyse. Parfois l'échelle ne comprenait que 4 possibilités de réponses, obligeant ainsi les répondants à se positionner.
- Questions de faits : des questions à choix multiples ou à choix uniques sur des faits ou sur des notions et valeurs (exemple : dans une liste de 15 mots, sélection de 3 mots qui « représentent le plus SOS MEDITERRANEE. ») On trouvera encore des questions à dichotomie franche : oui / non.
- Questions ouvertes : deux questions en fin du formulaire, non obligatoires, et permettant s'ils le souhaitaient d'apporter leurs recommandations ou leur points d'attention sur la croissance et le futur de l'ONG. Ces réponses seront traitées selon la méthodologie des entretiens, sous forme de codage et de classification dans des catégories clés.

On utilisera ici le terme de « membre », non pas au sens d'un « adhérent » à l'association, car peu sont des adhérents, mais selon la définition du Larousse : « *Personne qui fait partie d'un corps, d'une communauté, d'une famille.* »⁹⁰

Ensuite, le questionnaire est construit sur la grille d'analyse de Rousseau : rites, mythes, tribu, en trois parties distinctement séparées, qui devrait nous permettre d'identifier les mythes, les rites et la tribu, et leur évolution dans le temps. Dans le premier temps du questionnaire, nous abordons des questions permettant une description de l'échantillon interrogé : groupe d'appartenance, sexe, tranche d'âge, date de début de l'implication dans l'ONG. Cela nous permet ainsi d'identifier des « profils type », ou tendances générales des personnes s'engageant dans cette association. On pourra aussi recroiser des réponses selon l'appartenance au groupe, et/ou le « profil sociologique ».

⁹⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/membre/50386> consulté le 11 Juillet 2018

On interrogera d'abord sur **les missions de l'ONG**, car même si elles paraissent évidentes, il est important de les identifier : « *Les ONG existent pour leur mission sociale. Celle-ci est au cœur de la définition de leur politique d'action. Elle est constitutive de leur culture et de leur identité, et oriente leur stratégie vers les objectifs qui en découlent* »⁹¹. Il est donc également essentiel de savoir si ces missions sont connues et partagées par tout le monde, de manière uniforme par les différents groupes. Elles contribuent à atteindre « le mythe » tel que nommé par Rousseau.

Ensuite, en référence à la confiance nécessaire en une organisation pour soutenir une croissance aussi forte, nous interrogerons ses membres sur **la confiance qu'ils ont en l'organisation**, ainsi que sur leur place et leur sentiment d'utilité en son sein. Nous identifierons ensuite quel est **l'élément historique et fondateur**, « le récit de l'aventure du début ». Par la suite nous nous intéresserons **aux valeurs**, qui nous permettront ainsi d'identifier qui fait partie de la « tribu » de l'association : quelles valeurs et qui doit les partager. Puis nous aborderons la complexe question de **la transmission**, en proposant un éventail de modes de transmission identifiés après plusieurs discussions informelles et les entretiens exploratoires. Nous essaierons dans un troisième temps d'**identifier les rites**, à travers les temps forts de l'association et la symbolique qu'ils représentent ou non.

Enfin, nous tenterons d'évaluer en quoi le contexte politique et opérationnel actuel atteint les membres, et comment ils se positionnent face à un environnement de l'organisation houleux et complexe. Nous chercherons par là à qualifier quelque peu **les interactions avec l'environnement** et le ressenti face à la « menace extérieure » (identifiée préalablement comme « ce qui fait conflit »). Enfin, nous nous interrogerons sur la croissance de l'ONG et ses effets sur les membres.

Pour chaque répondant, nous demanderons une disponibilité de 15 minutes pour répondre à ce questionnaire, les retours des répondants nous ont dit y avoir passé plutôt 10 minutes.

D. Limites et biais de l'enquête

Cette enquête revêt bien entendu un certain nombre des manques et de limites. Notamment, il nous a semblé important de devoir déterminer en amont de l'enquête les éléments « pouvant faire culture », tels que les rites, les valeurs, etc. Les limites du

⁹¹ Sonia Couprie, (2012) « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », Mondes en développement (n°159), p. 59-72

questionnaire à réponses fermées sont **d'autoriser uniquement des réponses prédéterminées**, et qui interdisent donc la contradiction, la création ou tout simplement des représentations ou points de vue différents. Malgré les précautions prises, il est indubitable que des **biais subjectifs** se sont immiscés dans le choix des questions et leur formulation.

Ainsi, il conviendra de mettre des nuances si l'on souhaite utiliser ces résultats pour définir et standardiser « la culture de l'ONG ». Le meilleur outil pour décrire une culture collective dans une organisation aurait probablement été de mener des séries d'entretiens, mais le temps n'était pas suffisant pour interroger l'ensemble des parties prenantes.

Le questionnaire est un choix d'efficacité, mais qui atteint la qualité de la recherche par ses limitations intrinsèques, notamment par l'obligation d'exclure un certain nombre d'éléments, au profit d'autres semblants plus essentiels. **Ce travail d'exclusion permet une standardisation**, mais gomme aussi les différences et les aspérités qui sont obligatoirement présentes lorsqu'on s'adresse à des êtres humains et qu'on leur « fait raconter » leur histoire. A ce propos, il aurait été intéressant de pouvoir faire « mettre en récit » à chacun leur propre histoire au sein de l'ONG et d'analyser l'ensemble de ces histoires. Cependant, le temps imparti étant limité, le questionnaire s'est avéré plus judicieux.

Ensuite, le choix de l'outil proposé par Google Form a permis une utilisation simple et gratuite, mais, en contrepartie, nous a obligés à modifier la forme de plusieurs questions, les rendant moins pertinentes dans les réponses proposées, ou du moins plus « floues » que souhaité.

Quant **aux biais à prendre en compte** lorsque l'on analyse ce questionnaire, il y a en deux principaux:

Tout d'abord, l'association et le contexte évoluant tellement vite, on retrouve la difficulté rencontrée tout au long de ce mémoire : les données, et **les situations changent en cours d'enquête** (notamment le contexte opérationnel). En lien avec le contexte, l'actualité de l'ONG a été extrêmement forte à la période de l'enquête, avec une couverture médiatique importante et un contexte d'urgence quotidien : le 10 juin l'Aquarius se voit refuser d'accoster en Italie avec 630 migrants à bord et doit rejoindre le port de Valence – le 30 juin le navire arrive à Marseille pour son escale technique. Ces événements ont mobilisé les énergies et les équipes, et ce n'était donc pas la période « idéale » pour bénéficier d'un maximum de personnes disponibles. Il nous semble ainsi essentiel dans l'analyse qui suit de

prendre en compte les « événements de juin 2018 » comme facteur de mobilisation ou source d'incertitude.

Lorsqu'on l'on parle de vie « interne » et de culture, on imagine facilement que **les personnes les plus impliquées et investies vont être amenées à répondre**, du moins celles qui se sentent le plus concernées. Nous savons dès lors que les personnes « aux périphéries », ou s'éloignant car justement ne se retrouvant plus dans ce que devient l'ONG, vont plutôt avoir tendance à ne pas « prendre le temps » de répondre. Nous gardons alors à l'esprit que les répondants sont en majorité les personnes les plus investies dans la vie de l'association, suffisamment investies dans tous les cas pour s'y intéresser.

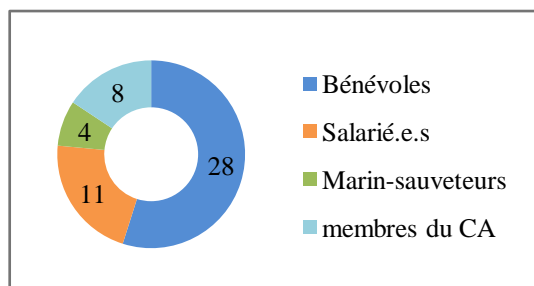
III. Résultats de l'enquête

A. Données générales et validité de l'échantillon

Sur les 98 formulaires envoyés, il y a eu 51 retours, soit un taux de réponse de 52%.

Le questionnaire avait été soumis pour 53% des envois à des bénévoles, 15% aux salariés,

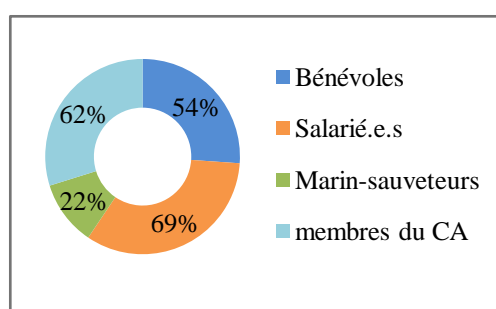
Figure 3 : Nombre de répondants à l'enquête, par statut



13% aux membres du CA, et 18% aux marins-sauveteurs. En comparaison la majorité des répondants sont des bénévoles (54% de la totalité des réponses). Les salariés représentent 21% du nombre total de réponses, les membres du CA 15%, les marins-sauveteurs 7%. Les marins-sauveteurs ne seront que peu voire pas représentatifs dans cette

enquête, le taux de réponse étant trop bas pour extrapoler à l'ensemble du « groupe » marins-sauveteurs. Sur la figure 4, on verra que 22% d'entre eux ont répondu. On observe aussi que les groupes les plus « proches » du centre décisionnel (salariés et membres du CA), sont les plus répondants, à respectivement 62 et 69 % d'entre eux.

Figure 4 : Taux de répondants à l'enquête, par statut

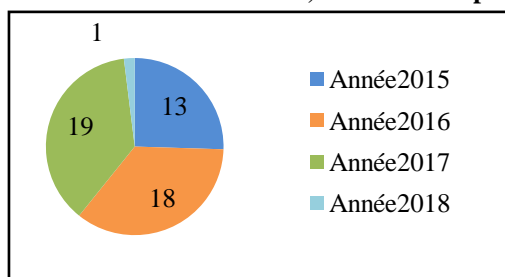


On peut ainsi estimer que sur un questionnaire portant sur la culture interne à SOS MEDITERRANEE et les effets de la croissance, les groupes se sentant plus directement impliqués sont les salariés et les membres du CA, les bénévoles l'étant pour moitié. Il convient cependant de

relativiser cet aspect par le biais de l'interaction directe et régulière avec nous-mêmes, en stage dans la structure pendant dix mois, et ce jusqu'au moment de la diffusion de ce questionnaire. Il est reconnu que le taux de réponse est meilleur s'il y a des interactions directes avec l'enquêteur.

Excepté pour le groupe des marins-sauveteurs, nous estimerons ici que **l'échantillon de réponse est suffisamment représentatif des membres composant l'association SOS MEDITERRANEE France pour être exploitable dans cette étude.**

Figure 5 Année de début de participation aux actions de SOS MEDITERRANEE, nombre de répondants



Les 52 répondants sont répartis de manière à peu près égale selon leur ancienneté au sein de l'organisation, représentant ainsi les différents « temps » de la courte vie de l'ONG.

Pour terminer sur les données globales de cette enquête, nous évoquerons que parmi les répondants à cette enquête, 35 % (18 réponses), sont des hommes, et 65% (33 réponses) sont des femmes, ce qui correspond également aux quotas retrouvés dans une étude plus large qui a été menée en interne de l'ONG en début d'année 2018⁹².

Dans les résultats suivants, nous exploiterons tour à tour les réponses **soit de manière globale**, en incluant toutes les réponses, **soit en réalisant des analyses comparatives**, avec les quatre différents groupes (bénévoles, membres du CA, bénévoles, marins-sauveteurs), soit en divisant les répondants en deux groupes plus larges : les bénévoles d'un côté, et de l'autre les membres que nous appellerons « permanents », et qui incluront les membres du CA, les salariés, et les marins-sauveteurs.

B. Identification et description des éléments de culture organisationnelle existants

Dans cette partie, nous nous attacherons à décrire les éléments constitutifs d'une organisation engagée selon le triptyque de Rousseau tel que vu plus haut : tribu, mythe, rites. La description de ces éléments nous permettra de caractériser et de décrire des données centrales de la culture organisationnelle de l'ONG.

1. Tribu

Rousseau explique qu'une organisation engagée se caractérise d'abord par les membres qui la composent et qui « militent » en son sein. La tribu se définit donc par plusieurs éléments, et tout d'abord par chaque individu qui s'estime en faire partie, et ce parce qu'il œuvre au sein de cette organisation.

⁹² Document interne SOS MEDITERRANEE, « Qui sont nos bénévoles » Janvier 2018

Figure 7 : Sentiment des membres que leurs actions s'inscrivent dans les missions de l'ONG

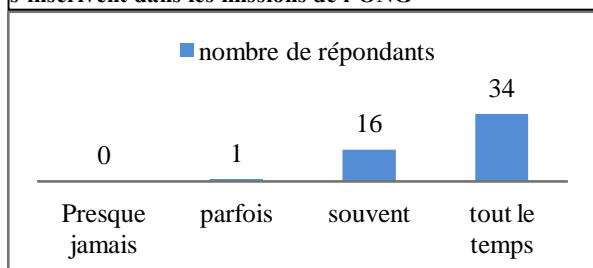
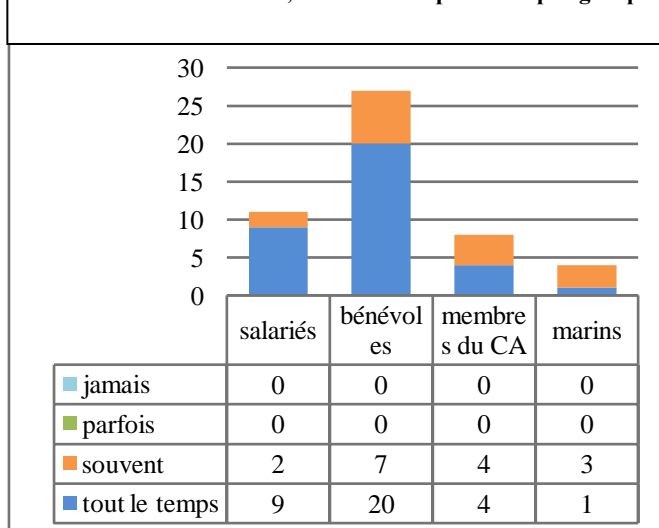


Figure 6 Sentiment des membres que leurs actions s'inscrivent dans les missions de l'ONG, nombre de répondants par groupe



membres de cette organisation.

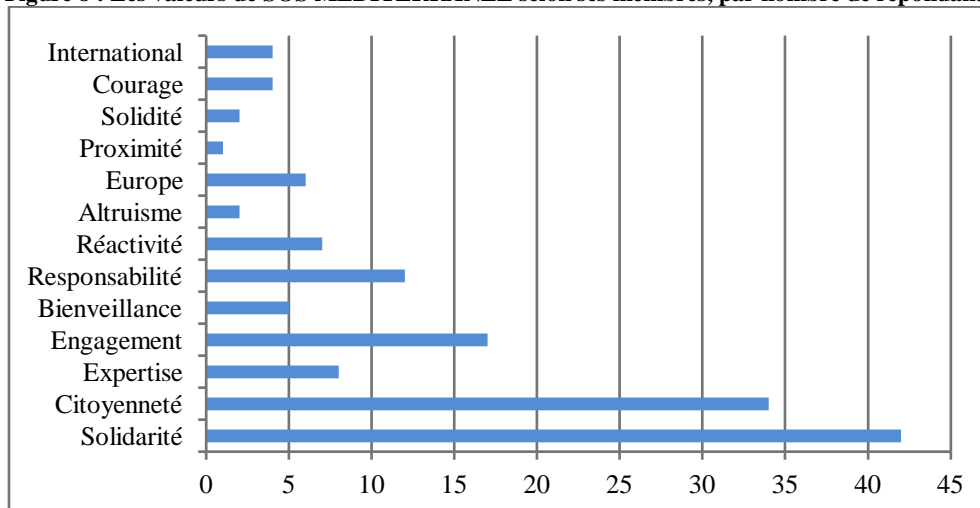
La figure 6 nous montre ainsi que **tous les membres répondants ont le sentiment que leurs actions réalisées pour l'ONG vont dans le sens des missions**. Nous ne posons pas là la question du sentiment d'utilité, mais du sentiment d'inscription dans « l'entité globale » que représente pour eux l'ONG. Parmi les répondants, 16

ont l'impression que leurs actions s'y inscrivent « souvent », sous-entendant qu'ils ont parfois l'impression que leurs actions peuvent n'avoir pas grand lien avec les missions premières de l'ONG.

Ainsi, aucun des membres répondants ici n'a le sentiment d'être inutile au sein de l'organisation, et on peut donc supposer que tous se considèrent, par extension,

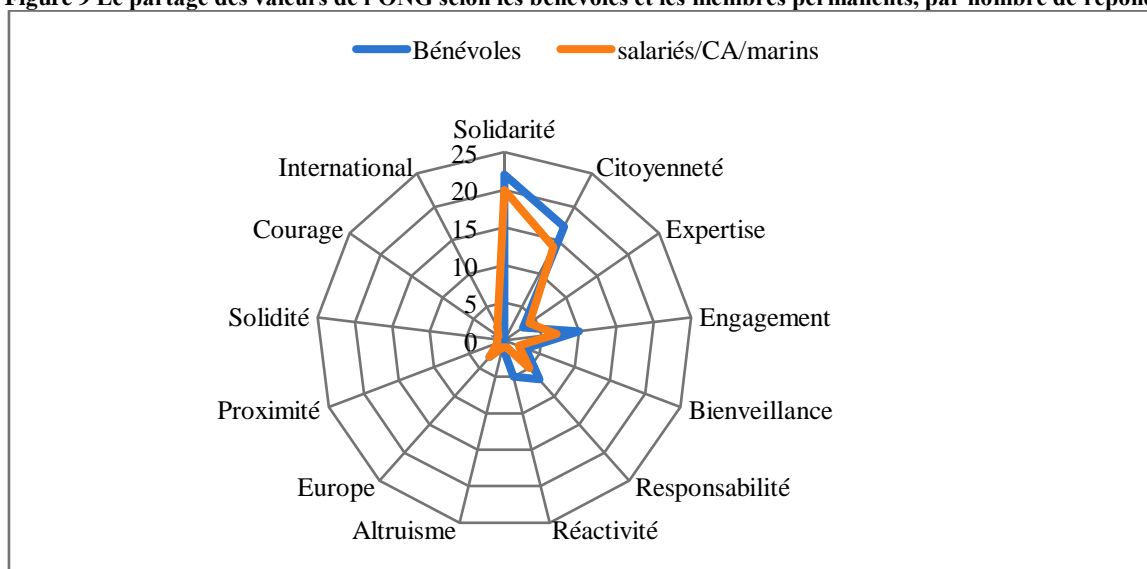
Ensuite, **les membres d'une organisation se reconnaîtront par les valeurs** qu'ils portent en commun au sein de cette organisation. Ainsi, la figure 8 nous montre que **parmi tous les répondants les valeurs sont principalement partagées et identiques pour l'ensemble des membres**, définissant ainsi une « tribu » identifiable. Les deux valeurs se détachant très largement sont celles de solidarité et de citoyenneté, (respectivement 80 % et 65% des réponses.) Viennent ensuite les valeurs d'engagement et de responsabilité, sensiblement les mêmes notions.

Figure 8 : Les valeurs de SOS MEDITERRANEE selon ses membres, par nombre de répondants



Nous observons aussi en figure 8 qu'il existe des réponses minimales mais diverses à d'autres valeurs. Nous avons alors observé, parmi les différents groupes de répondants, si elles sont partagées par tous ou par un groupe dominant.

Figure 9 Le partage des valeurs de l'ONG selon les bénévoles et les membres permanents, par nombre de répondants

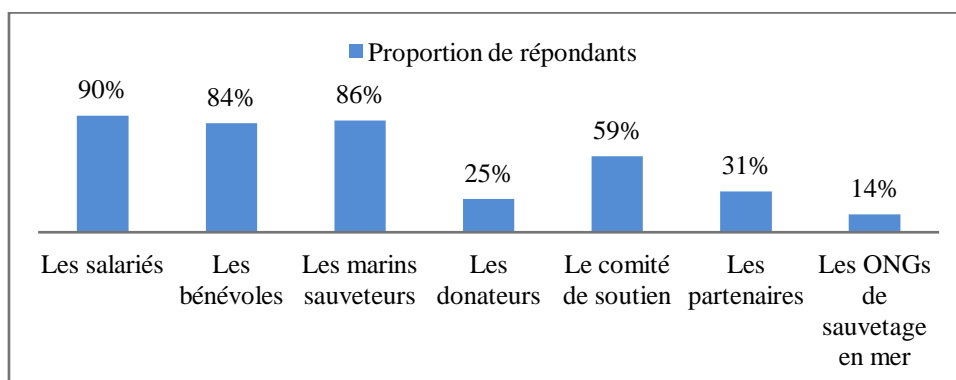


La figure 9 nous enseigne que **les valeurs sont partagées par tous, et qu'il n'existe pas de différenciation bénévoles / membres permanents**, les deux courbes se juxtaposant. Les quelques minimales différences peuvent s'expliquer par la « réalité » de chacun : les membres permanents étant plus en prise avec le réseau européen ont tendance à citer cette dimension comme valeur plus souvent.

Quand on leur demande qui selon eux doit partager ces valeurs, c'est-à-dire « faire partie de la tribu », ils répondent de manière quasi unanime (figure 10) que ce sont **les acteurs directement impliqués dans les actions de l'ONG**, c'est-à-dire les salariés, les marins

sauveteurs, les bénévoles. Le comité de soutien, cercle plus éloigné de personnalités s'impliquant ponctuellement, montre bien sa place dans les réponses ; il apparaît en 4^{ème} position, éloigné des trois premiers groupes.

Figure 10 Groupes de personnes devant partager les valeurs de SOS MEDITERRANEE

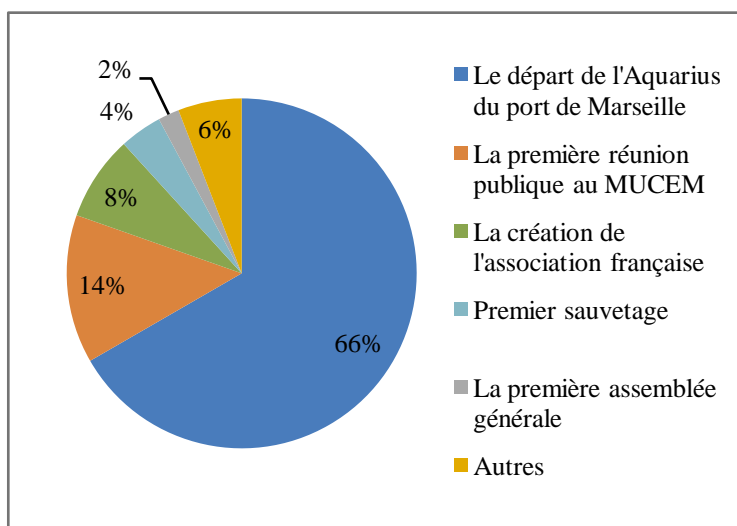


Ainsi, la « tribu » de SOS MEDITERRANEE France est composée des bénévoles, salariés, marins-sauveteurs, et membres du CA, qui partagent les valeurs de solidarité, de citoyenneté et d'engagement.

2. Mythe

Rousseau explique qu'un mythe au sein d'une organisation est l'idéal recherché via les missions de l'association, la raison de son engagement, l'objectif pour lequel se battre en tant que militant. Cela représente aussi « l'histoire » d'une organisation, ses aspects « glorieux », que l'on raconte et qui ont façonné son identité. Dans ce sens, nous avons demandé aux membres quel était l'évènement le plus marquant, afin de déterminer s'il existe un « mythe fondateur ».

Figure 11 Evénement le plus marquant de la construction de SOS MEDITERRANEE

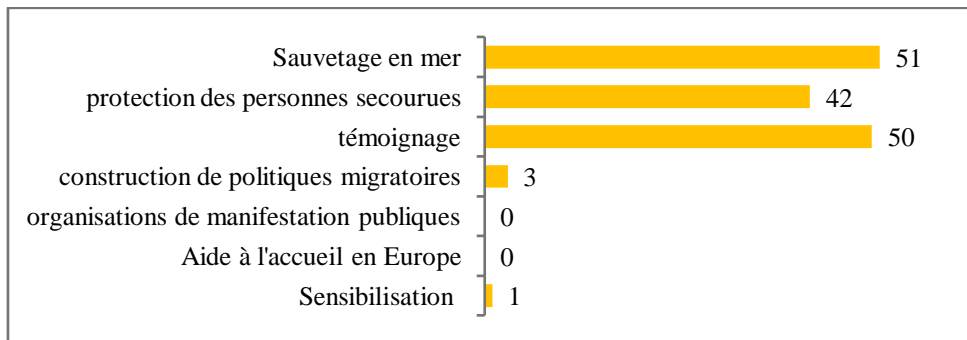


La figure 11 nous montre **qu'il y existe un événement, très loin devant les autres : le départ de l'Aquarius du port de Marseille** pour sa première rotation de sauvetages. Nous confirmons, par les entretiens menés auprès de l'équipe que cet événement est clairement exprimé comme le

plus important : « *Il y a un monde entre ceux qui ont vécu le départ de l'Aquarius de Marseille et ceux qui sont arrivés après. Il y aura toujours un fossé important. T'es marqué au fer par ce truc. Ce qu'on se disait à chaque fois qu'il y avait quelqu'un qui arrivait et qui n'avait pas vécu ça on se disait il manque un truc.* » (Source : membre de l'équipe de SOS MEDITERRANEE présente depuis 2015).

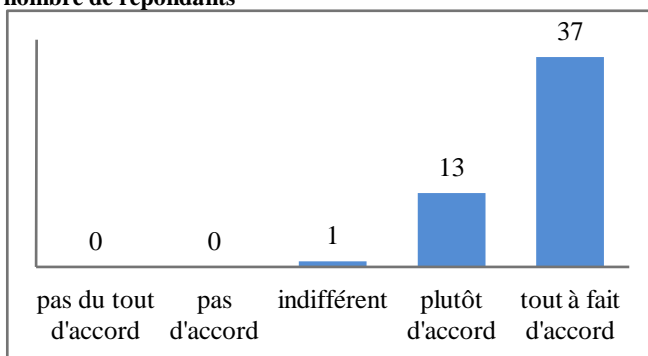
Nous nous sommes alors attachés à identifier si les missions de l'ONG étaient connues et partagées par tous les membres ou non :

Figure 12 Les principales missions de l'ONG, nombre de répondants (sur un total de 51 répondants)



Ce graphique nous montre **il n'y a pas de confusion sur les missions de l'ONG, et qu'elles sont partagées par tous.**

Figure 13 SOS MEDITERRANEE répond à ses missions du mieux qu'elle puisse faire compte-tenu de ses capacités, nombre de répondants



Enfin, le mythe de l'ONG est fort puisque tous les répondants pensent que l'organisation accomplit ses missions du mieux possible (figure 13). Il existe une croyance très forte et partagée dans les capacités de l'ONG, une confiance en son efficacité et en ses

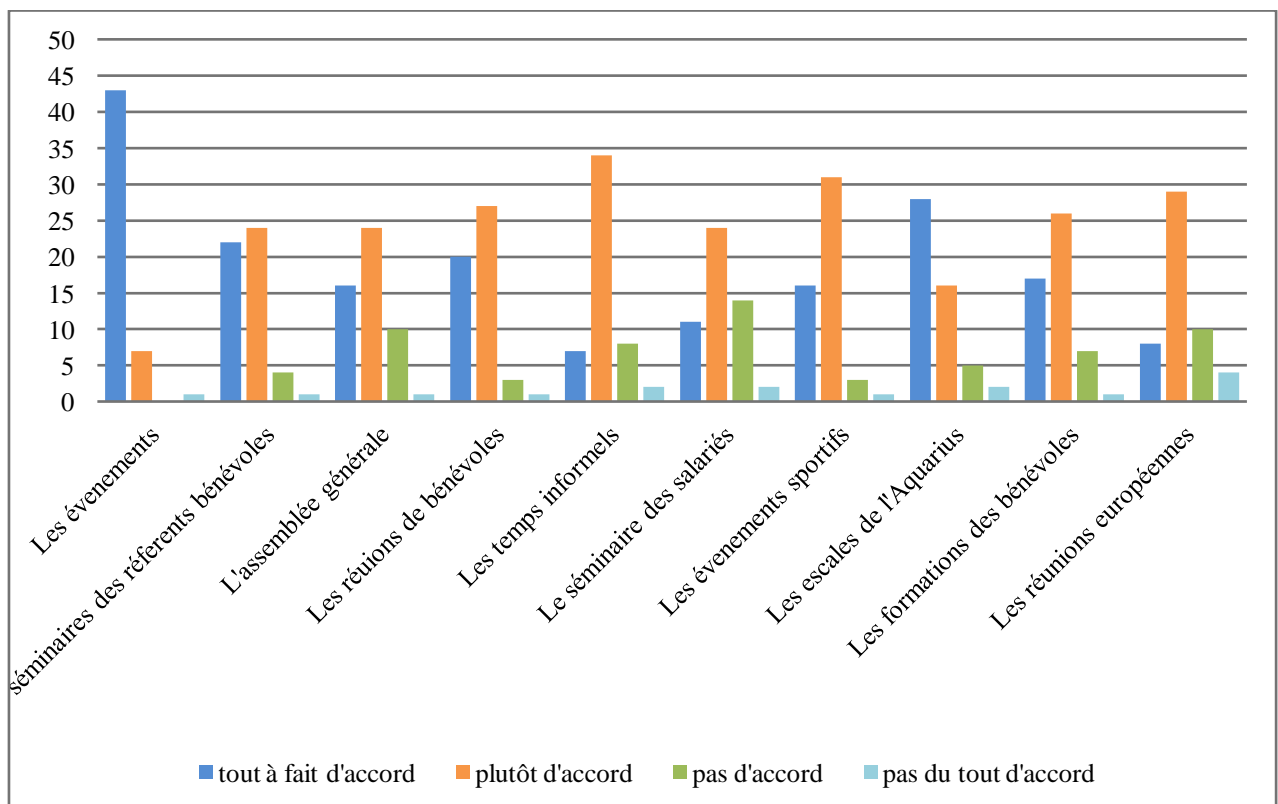
compétences.

Ainsi, le mythe fondateur de SOS MEDITERRANEE est le départ de l'Aquarius du port de Marseille, ses missions inscrites dans ses statuts sont celles reconnues par ses membres, (sauvetage, protection, témoignage), qui pensent que l'ONG a les capacités pour « répondre à ce mythe ».

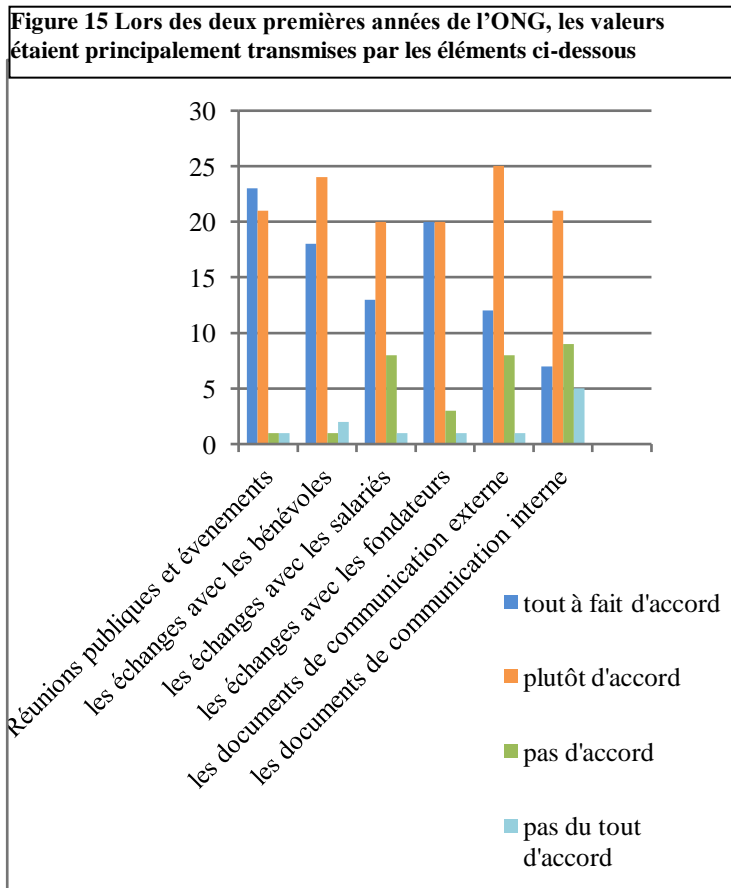
3. Rites

Les rites sont appelés aussi « gestes sociaux », dans le sens où leur réalisation rend tangible l'engagement en faveur d'un mythe, et permet aux membres de se réunir et se reconnaître. L'organisation de ces gestes va donner du sens aux actions, selon K. Weick, rythmer la vie d'une association selon Rousseau, et ils représentent de manière tangible, « extérieure », ce qui réunit les membres d'une association. Lorsque l'on soumet plusieurs temps fort de l'année, **l'ensemble des répondants désigne les événements publics et manifestations culturelles** (figure 14) comme le temps fort principal de la vie de l'association (43 personnes sur 51). On retrouve ensuite **les temps informels partagés entre les membres, non organisés et non formalisés** donc. Puis les événements sportifs (qui peuvent se rattacher aux événements publics, confirmant ce statut de « geste social » regroupant le plus de membres), et enfin des temps plus formels et professionnalisés que sont les escales de l'Aquarius et les réunions du réseau européen.

Figure 14 Les temps forts de la vie de SOS MEDITERRANEE France, nombre de répondants



Nous avons observé par la suite par quels moyens les membres pensaient que les valeurs, quasi universellement partagées pour rappel, se transmettaient « aux débuts » de l'association, c'est-à-dire au stade de « la boutique de sens » selon Rousseau. La figure 15 ci-contre nous

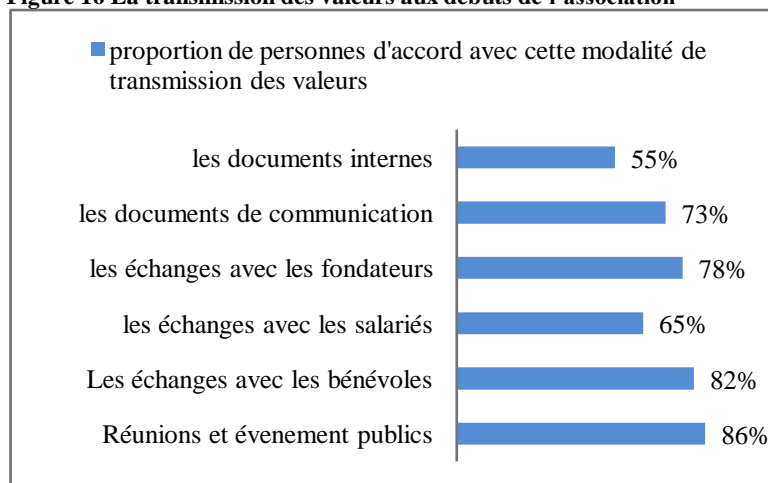


montre que de nouveau les événements publics regroupent le plus d'opinions positives comme moyen de transmettre les valeurs de SOS MEDITERRANEE.

Elle nous montre aussi qu'un nombre intéressant de répondants ne sont pas du tout d'accord avec des modalités de transmission écrites et formalisées (les documents de communication internes et externes) et avec les échanges avec les salariés.

Ainsi, lors des deux premières années de l'association, les valeurs

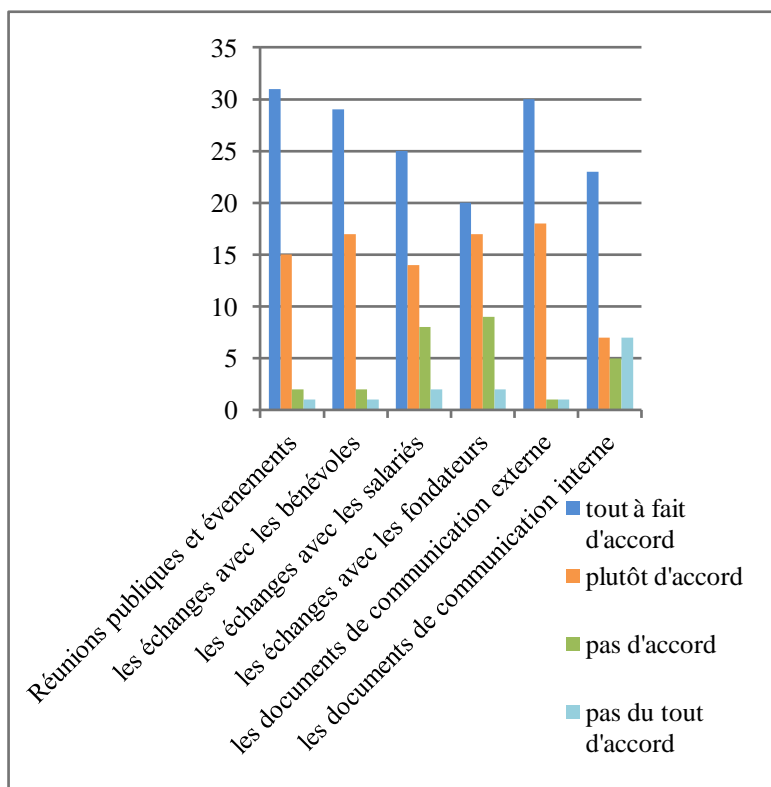
Figure 16 La transmission des valeurs aux débuts de l'association



étaient principalement transmises par **les réunions et événements publics, ainsi que par les échanges avec les bénévoles et avec les fondateurs.** On retrouve ici l'importance des temps informels d'échanges comme éléments essentiels de la vie de

cette association. La boutique de sens selon Rousseau apparaît ici, **elle est peu formalisée, peu ritualisée, et s'opère beaucoup sur des rapports spontanés et informels** entre les membres. Rejoignent ici aussi les verbatims des entretiens des membres : « *tout le monde est au courant de tout* », « *tout le monde fait un peu tout* ».

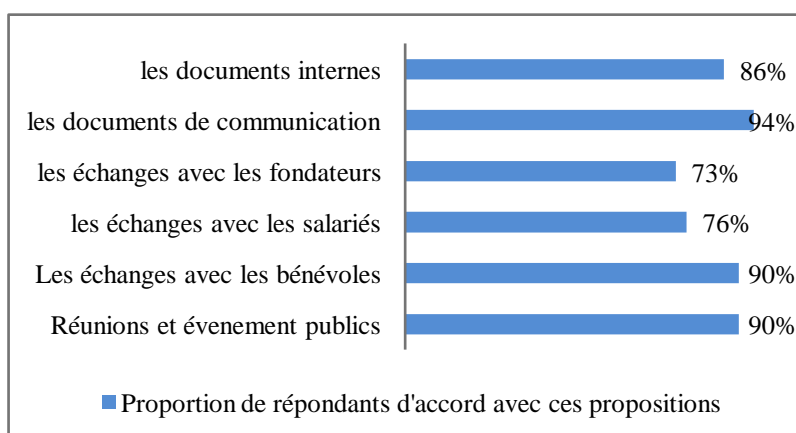
Figure 17 En 2018, les valeurs de l'ONG sont principalement transmises par les éléments ci-dessous :



En observant les modalités de transmission des valeurs en 2018 (figure 17), on observe **une évolution franche** de certaines propositions : si les événements publics restent la proposition réunissant le plus de répondants, elle est rejointe par une modalité beaucoup plus formalisée : les documents de communication externe. Cette modalité est en plus très professionnalisée : créée par des salariés, professionnels de la communication, répondant à

un certain nombre de critères et standards formalisés de ce champ d'expertise. On voit ici un éloignement avec les temps d'échanges informels, d'autant plus prouvé par un nombre de répondants « pas d'accord » avec les propositions d'« échanges avec les salariés », et « échanges avec les fondateurs ».

Figure 18 La transmission des valeurs au sein de l'ONG en 2018

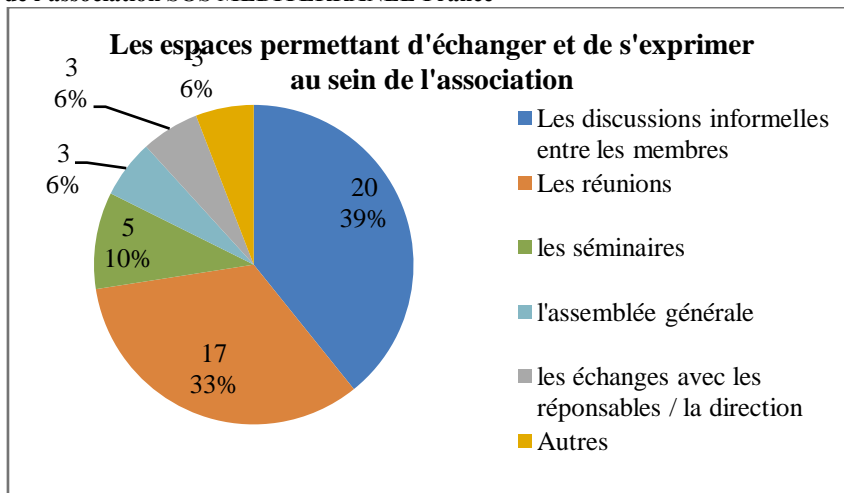


Il persiste les temps d'échanges avec les bénévoles, comme on le voit dans la figure 18, comme modalités de transmission principales, aux côtés des événements publics et derrière les documents de

communication externe.

Enfin, lorsqu'on demande aux répondants dans quel espace ils se sentent le plus à l'aise pour échanger et exprimer des points de vue au sein de l'association, (figure 19) on retrouve ici de manière égale les temps informels et les réunions, temps formalisés, planifiés et organisés.

Figure 19 Les espaces permettant d'échanger entre les membres au sein de l'association SOS MEDITERRANEE France



Ainsi, les rites proprement dits, c'est-à-dire **les temps forts permettant de réaliser collectivement des actions en faveur du mythe de l'association sont les événements publics**. Les autres temps de rencontres sont moins partagés par tous les membres, et font moins sens que ces événements culturels et sportifs. Ensuite, on observe que la transmission des valeurs, même si elle passe principalement par ces événements publics, moyen logique vu qu'ils sont réunificateurs, utilise aussi des moyens plus informels aux débuts de l'association, et tend à se formaliser, se professionnaliser en 2018. L'informel et les relations directes entre membres n'ont cependant pas disparus et ne sont pas dénués de sens puisqu'ils restent la voie principale d'expression au sein de l'organisation.

C. La culture organisationnelle à l'épreuve de l'hypercroissance

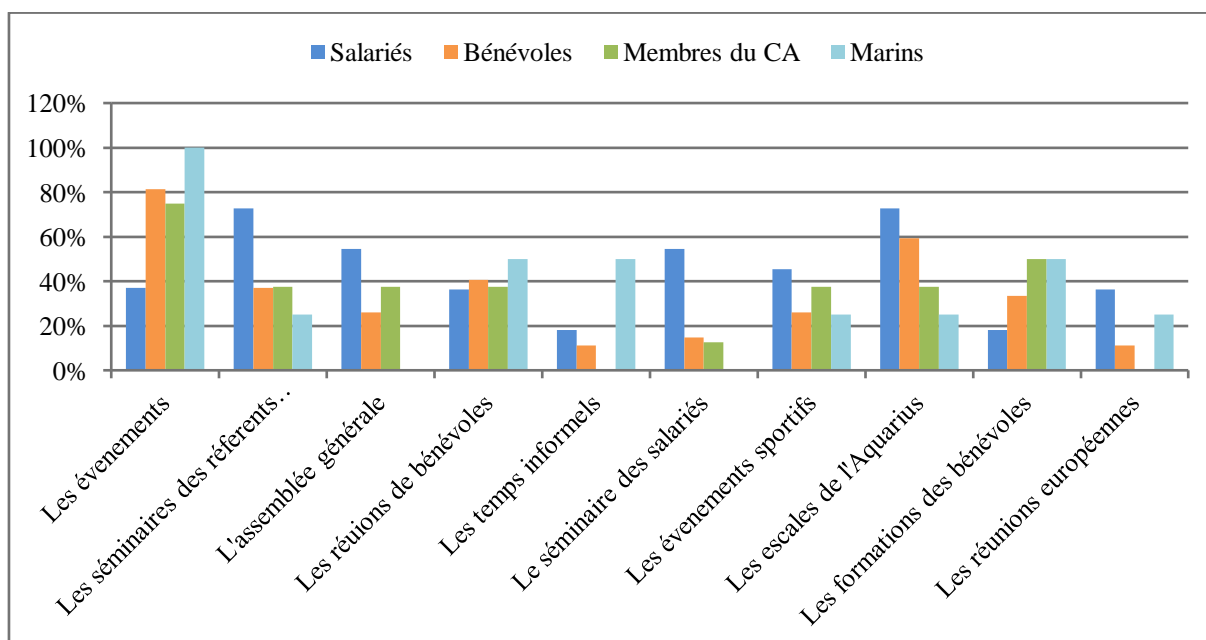
Nous avons pu décrire ci-dessus une culture organisationnelle propre à SOS MEDITERRANEE : une association composée de membres actifs portant des valeurs communes au service de missions reconnues et partagées. Nous avons observé une évolution des pratiques au fil de la croissance de l'organisation, et nous nous demanderons maintenant si tous les groupes de cette enquête partagent ce qui a été décrit plus haut ou si ces éléments de culture sont principalement portés par un ou plusieurs groupes. Nous verrons en quoi la croissance et les épreuves de l'ONG ont impacté les engagements et les pratiques.

1. Des rites suffisamment partagés ?

En réutilisant le triptyque de Rousseau sur les éléments de l'organisation engagée, la notion de tribu trouve une réponse commune entre tous les groupes : les bénévoles, les salariés, les membres du CA et les marins-sauveteurs **se reconnaissent mutuellement comme partie prenante de l'association** et n'incluent pas d'autres catégories. Sur la notion de mythe et de valeurs, nous retrouvons aussi des éléments communs aux différents groupes d'acteurs. Les missions sont connues par tous, et les valeurs, comme vu précédemment, sont quasi égales entre chacun des répondants. Cependant, des différences apparaissent sur les sentiments d'implication et les modalités d'expression de cet engagement. La figure 7 (« Sentiment des membres que leurs actions s'inscrivent dans les missions de l'ONG, nombre de répondants par groupe ») montre que sur tous les répondants bénévoles, 7 d'entre eux, soit 25 % ont le sentiment d'être « souvent » utiles à l'association, au contraire de 12,5% des salariés. Quant aux membres du CA, la moitié d'entre eux a le sentiment d'être utile « souvent », ainsi que 3 marins sur 4. Ainsi, il apparaît que les salariés sont les acteurs ayant le plus fort sentiment d'utilité au sein de l'ONG, et cela implique deux observations principales : ils sont plus au centre de l'information et des décisions, et cela tend vers une professionnalisation de plus en plus forte de l'organisation. Le risque alors inhérent pour les autres groupes est d'expérimenter une diminution de leur sentiment d'utilité, et donc à terme de s'éloigner et se désinvestir, laissant ainsi plus de place à « l'expertise professionnelle ».

Dans les temps forts de l'association on observe aussi une différence entre les groupes :

Figure 20 Proportion de répondants tout à fait d'accord avec ces temps fort de la vie de l'association, par groupe



Ce graphique (figure 20) révèle ainsi des différences notables entre les différents groupes : si pour les bénévoles, membres du CA et marins, les événements publics restent le principal temps fort loin devant tous les autres, **les salariés eux expriment des temps forts très différents** en citant choisissant en premier lieu les escales de l'Aquarius puis les séminaires de travail (séminaire référents antennes bénévoles ou séminaire salariés).

Ces éléments révèlent deux aspects culturels importants : tout d'abord, les escales de l'Aquarius, plus accessible pour les salariés que pour les bénévoles, et permettant d'être en contact plus direct avec les opérations pour lesquelles les salariés travaillent à différents niveaux, revêtent naturellement la symbolique d'un événement important pour une équipe de professionnels travaillant dans un siège d'ONG. D'autre part, les salariés évoquent en second et troisième temps forts les séminaires. Les séminaires, bien que conviviaux, sont des temps de travail, de réflexion, d'élaboration en équipe. Ils permettent de construire, de « structurer », de projeter, d'organiser, autant de vocabulaire ayant attiré à la notion de professionnalisation et de structuration. On comprend dès lors que **les « rites » salariés ont une tendance à s'individualiser au regard des différents autres groupes d'acteurs de l'ONG qui n'ont pas les mêmes enjeux.**

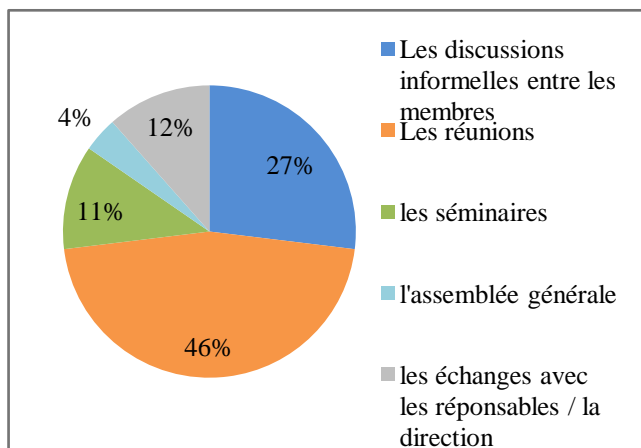
Tel que vu dans la partie théorique (Chapitre 3), la structuration est nécessaire, et nous observons ici une partie des effets résultants de ce phénomène. La professionnalisation, d'autant plus dans le contexte d'une hypercroissance, est indispensable comme nous l'avons décrit, mais elle amène aussi des pratiques, et des symboliques différentes. La figure 20 nous montre aussi que si les salariés expriment plusieurs temps forts différents de la vie de l'association, les bénévoles eux en citent un seul bien au-delà de tous les autres : les événements publics. Ainsi, **dans une même tribu, qui poursuit un même mythe, les gestes et symboles peuvent se différencier sous l'effet de la croissance et de la structuration** d'une organisation et nous observons ici la distanciation des éléments sous l'effet de la gestion telle que présentée par François Rousseau (figure 2).

2. La création de sens et la mise en récit

On se demande alors si les outils de gestion de sens sont communs aux différents acteurs. Pour cela, nous nous sommes intéressés à un aspect informel mais nous semblant essentiel à la création de sens : les espaces d'expression et de mise en récit. Pour rappel, Rousseau

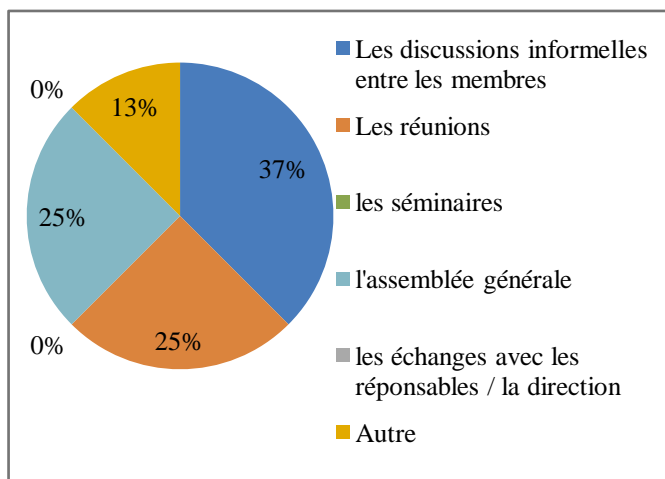
démontre que la mise en récit permet de lier, de donner du sens et de la cohérence à une suite d'événements ou de vécus. Ainsi, à la question « Quel est l'espace où vous pouvez le plus facilement échanger et vous exprimer ? », les bénévoles désignent en majorité les réunions (figure 21) comme espaces le plus favorables aux échanges.

Figure 21 Espaces d'échanges et d'expression pour les BENEVOLES



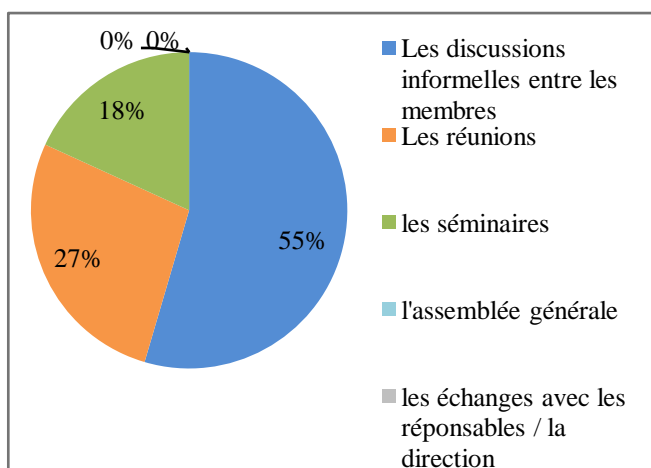
Les occasions d'être réunis et de partager des temps communs étant moins nombreux, ce sont les réunions de bénévoles qui jouent ce rôle, pour la moitié d'entre eux. Les temps d'échanges plus informels sont présents aussi, un tiers d'entre eux les désigne comme espace le plus approprié pour échanger.

Figure 22 Espace d'échanges et d'expression pour les membres du CA



Pour les membres du CA, (figure 22) on observe plus de disparités, un tiers désignant les discussions informelles, mais un quart les réunions et l'assemblée générale. On voit ainsi que dans ce groupe, les espaces et moments d'échanges sont peu ritualisés.

Figure 23 Espaces d'échanges et d'expression pour les SALARIES



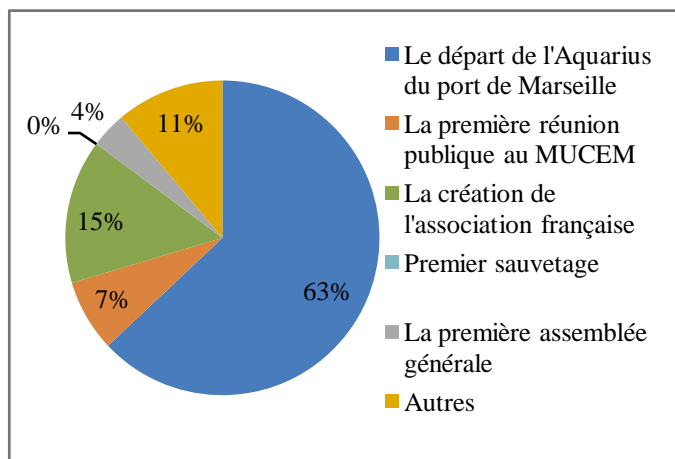
Quant aux salariés (figure 23), les discussions informelles sont clairement l'espace le plus approprié pour échanger : se côtoyant dans les bureaux au quotidien, la proximité physique explique en partie cet aspect. Les réunions sont citées pour un tiers d'entre

eux ; ce sont des espaces moins appropriés car la mise en récit y est faite de manière plus structurée et formelle. Les marins, eux, expriment tous les discussions informelles comme espaces d'échanges.

On observe ici que **les espaces de mise en récit collectif, où les membres peuvent donner cohérence et sens aux événements et où ils peuvent s'interpeller ne sont pas les mêmes selon les groupes.** Les pratiques organisationnelles mises en place influent directement sur cet aspect, tels que la fréquence, le lieu et le contenu des réunions notamment. On peut dans tous les cas en conclure que l'on ne met pas en récit dans les mêmes endroits et au même moment.

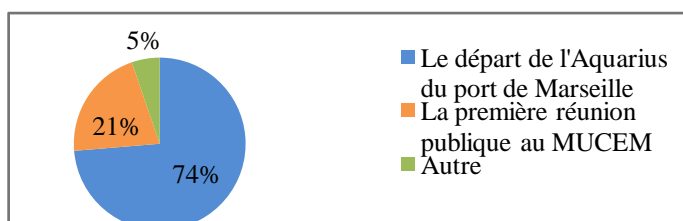
Si ces espaces ne sont pas les mêmes pour les acteurs, on observe par conséquent que le contenu du récit n'est pas forcément identique selon le groupe aussi : lorsqu'on évoque le mythe fondateur tel que vu dans la partie précédente, on voit une majorité de personnes désignant le départ de l'Aquarius du port de Marseille. Il est intéressant d'observer un peu plus précisément les réponses des bénévoles et des membres permanents :

Figure 24 Événement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE pour les BENEVOLES



Pour les bénévoles, le départ de l'Aquarius du port de Marseille reste l'événement principal, mais une diversité non négligeable cite différents autres éléments, le consensus semble moins important que pour les membres permanents (figure 25) où la grande majorité (3/4) cite le départ de l'Aquarius.

Figure 25 Événement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE pour les membres permanents (Marins, salariés, membres du CA)



On observe une diversité moindre, un consensus plus large, et on en déduit un récit plus largement partagé et diffusé.

3. La transmission

Il nous apparaît alors pertinent de s'interroger sur les modalités de transmission des valeurs, et son évolution entre les débuts de l'association et la période actuelle.

Figure 26 Bénévoles « tout à fait d'accord » avec les modalités proposées de transmission des valeurs

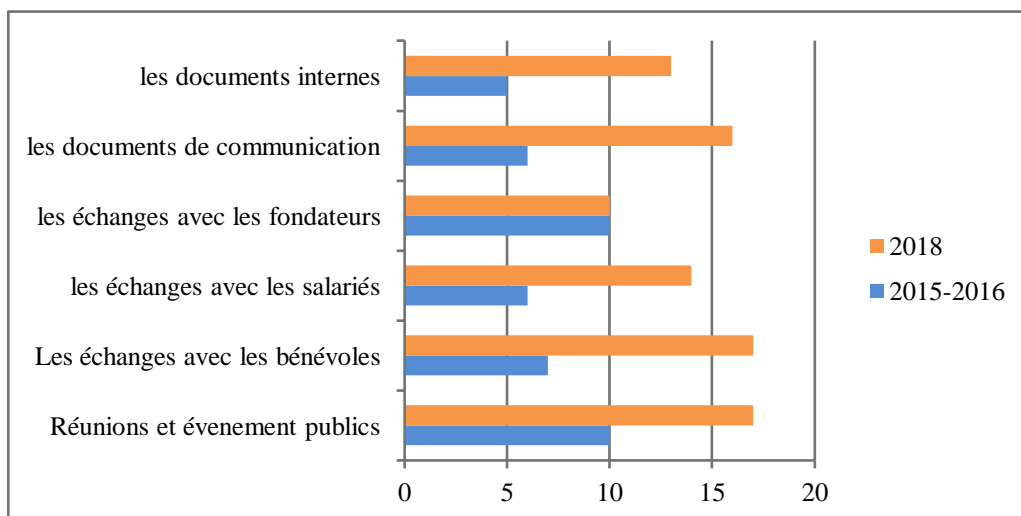
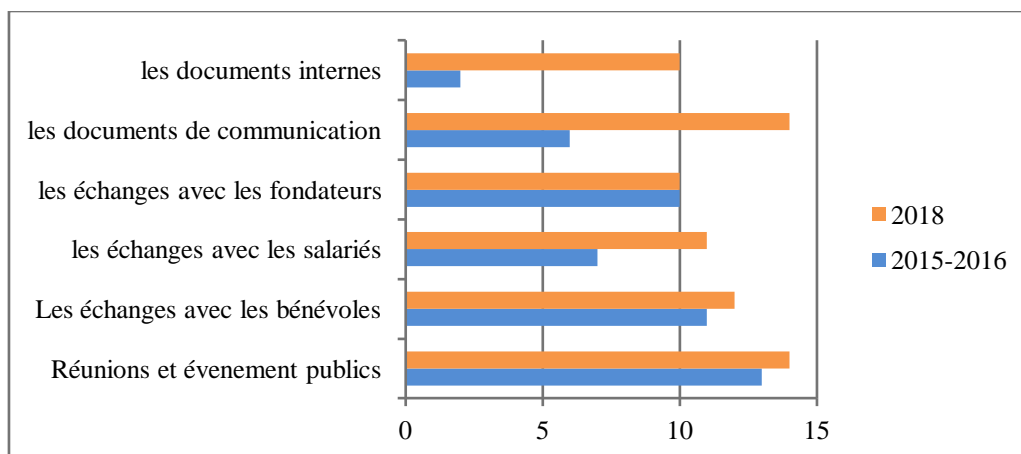


Figure 27 Permanents « tout à fait d'accord » avec les modalités proposées de transmission des valeurs



Aux débuts de l'association, on observe que les modalités de transmission sont sensiblement les mêmes : les réunions et événements publics et les échanges avec les fondateurs pour réponses principales. On observe **qu'il y a une forte évolution en 2018**, les modalités de transmission passant plutôt vers les documents internes et de communication, les échanges avec les bénévoles, et restant toujours sur les réunions et événements publics. **Cette évolution se traduit de la même manière dans les réponses des bénévoles et des membres permanents**, et on ne voit pas de différences nettes entre ces deux groupes. Il est intéressant

alors d'observer que **les valeurs se transmettent majoritairement via les mêmes « canaux », quelque soit son statut dans l'ONG.**

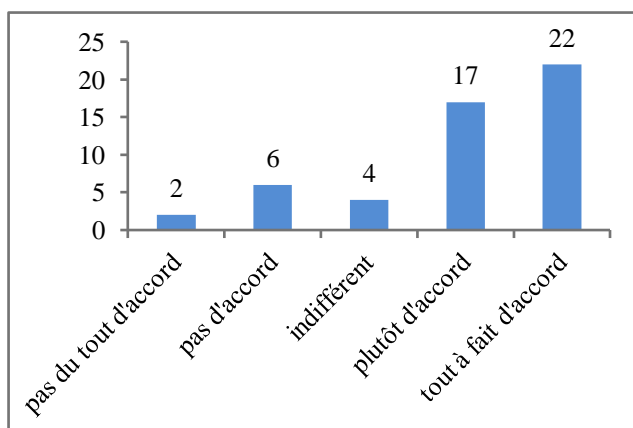
On notera que les échanges avec les salariés arrivent en 5^{ème} position des modalités de transmission des valeurs : on peut en déduire que ce ne sont pas les salariés qui sont « porteurs » ou représentants des valeurs, et qu'ils n'ont pas non plus un rôle de transmission. On peut imaginer alors que l'engagement et ses valeurs sont représentés et transmis prioritairement par les bénévoles, et que les salariés sont plus associés à l'aspect « technique » et professionnel.

4. Le collectif face aux épreuves de l'ONG

Selon Isabelle Reynaud, le collectif se construit aussi à travers les dynamiques d'actions mises en place pour répondre aux épreuves ou aux conflits vécus par l'association. Si on ne peut parler de conflit interne, car l'ONG est trop jeune pour y avoir été confrontée, on peut observer nombre de conflits « externes », ou encore d'épreuves que l'ONG surmonte, principalement depuis 2017, et le « code de conduite » que nous avons évoqué plus haut. Cet exemple du code de conduite illustre en quoi les conflits, ou difficultés, vécus avec les institutions, autorités nationales, ou autres acteurs externes ayant un impact direct sur l'ONG et ses possibilités de réaliser ses missions mobilisent les acteurs. Les événements débutés en juin 2018 mettent actuellement l'ONG face à des épreuves probablement bien plus difficiles et nombreuses que ce qui était envisagé par ses membres. Alors, si les identités collectives se construisent sur le conflit, il est intéressant d'analyser tout d'abord si les acteurs ont une confiance suffisante en l'organisation dans sa capacité à faire face et à affronter les épreuves.

Il est important de souligner à nouveau que ce questionnaire a été soumis au début du mois de juillet 2018, et qu'en tenant compte de l'évolution très rapide du contexte des mois de juillet et août qui ont suivi, les réponses pourraient avoir évoluées si on les soumettaient de nouveau à la fin du mois d'août 2018.

Figure 28 SOS MEDITERRANEE répond suffisamment à ses missions compte-tenu du contexte et des besoins



Ainsi, en évoquant la confiance des membres en l'organisation, et en ses capacités à répondre à ses missions, une large majorité de membres pense que l'ONG répond suffisamment à ses missions. On voit ici **une nette marque de confiance dans les capacités de l'organisation**, renforcée par les réponses

du graphique figure 13, où la totalité des répondants pensent que l'ONG répond du mieux qu'elle puisse faire.

Ainsi, face aux épreuves vécues par l'ONG, les membres comprennent, soutiennent, et défendent l'organisation. En se basant sur les événements de juin 2018 ayant reçu une très forte couverture médiatique⁹³, et revêtant un caractère d'opposition avec les missions de l'ONG très fort, nous avons demandé l'opinion des membres sur les informations reçues pour leur permettre de comprendre (figure 29), et sur les décisions prises en réponse à ces actualités (figure 30).

Figure 29 opinions des membres sur les choix opérationnels pris suite aux actualités opérationnelles de juin 2018

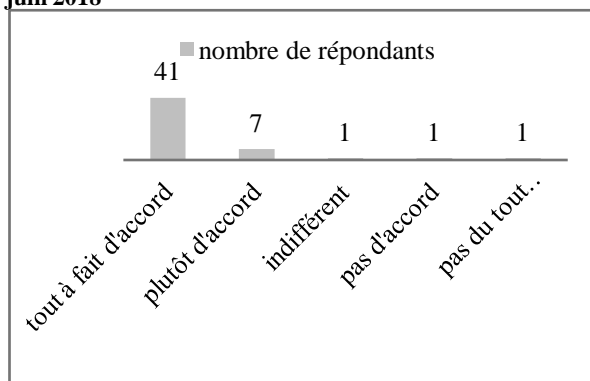
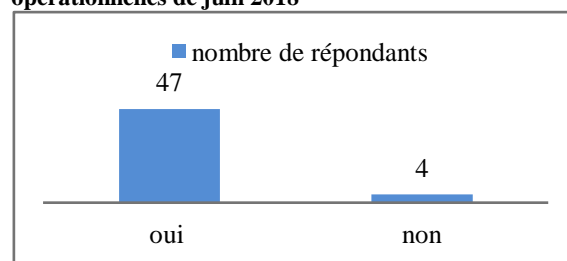


Figure 30 Nombre de répondant estimant avoir reçu suffisamment d'informations suite aux actualités opérationnelles de juin 2018



Ce que nous observons à travers ces réponses est que **les membres soutiennent les décisions et se sentent suffisamment informés**, et cela est partagé de manière quasi unanime parmi les répondants. Leurs réponses nous montrent que face aux épreuves, la tribu et le mythe s'en trouvent renforcés, et que l'unité est forte.

⁹³ Rappel des faits au 10 juin 2018: l'Aquarius avec 630 rescapés à bord suite à trois sauvetages dans les eaux internationales au large de la Lybie se voit refuser un port sûr de débarquement par l'Italie et par Malte. S'ensuit alors un périple à travers toute la Méditerranée pour atteindre Valence en Espagne.

D. Evolution de la culture organisationnelle et perspectives

1. *Les opinions des membres sur l'hypercroissance de l'ONG*

Au vu des éléments exprimant l'hypercroissance, qui ont été présentés au début de ce mémoire, il est indéniable que chaque membre a pu l'observer : l'augmentation du nombre de bénévoles, d'antennes, de salariés, génère forcément une modification des rapports et de l'organisation. Aussi, à ce stade de l'hypercroissance, encore très récente, nous nous sommes demandé si ce phénomène avait un impact direct et concret sur les membres, s'ils la ressentaient comme un atout ou un risque. Nous pensons ainsi que **l'adhérence au projet sera d'autant plus stable que la croissance est vue comme un phénomène positif** et les turbulences qu'elle engendre seront abordées par les membres de manière plus souple et avec une cohésion qui pourra être conservée.

Figure 31 Opinion des répondants sur la croissance du nombre de bénévoles et d'antennes régionales

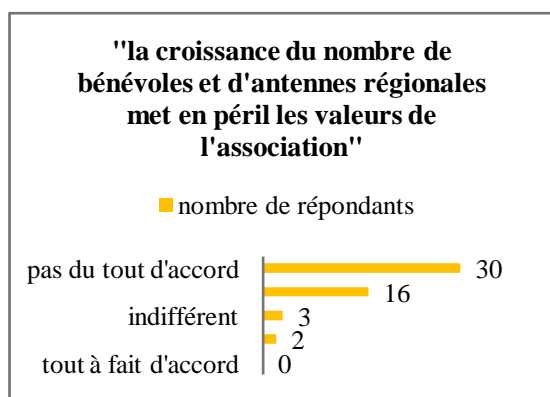
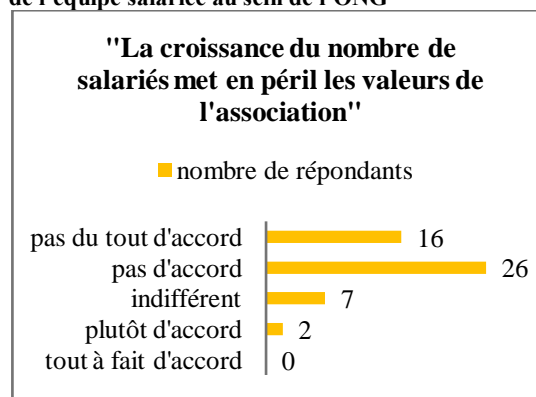
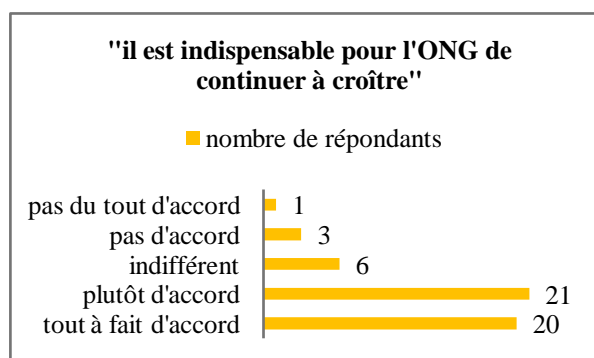


Figure 32 Opinion des répondants sur la croissance de l'équipe salariée au sein de l'ONG



Nous voyons dans les figures 31 et 32 que l'accroissement du nombre de personnes ne semble **pas être une source de mise en péril des valeurs**, et donc de la tribu de SOS MEDITERRANEE. Il y a une entière confiance en la capacité des bénévoles à intégrer cette tribu et ses spécificités, confiance légèrement moins forte pour les salariés, mais dans les deux cas la croissance du nombre d'acteurs est abordée de manière confiante. De manière générale, les membres expriment une opinion positive quant à cette croissance, en pensant en majorité qu'elle est indispensable pour

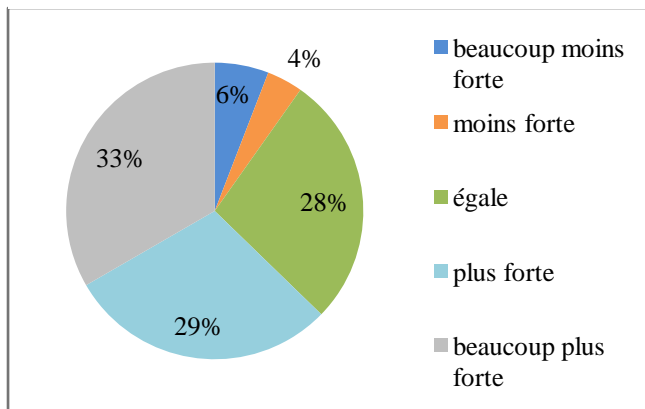
Figure 33 Opinion des répondants sur la croissance de l'ONG



l'ONG. Ainsi, au moment de l'enquête, la croissance n'est pas vécue comme un risque mais plutôt comme une opportunité, et **elle suscite l'adhésion des membres.**

Il nous semble dès lors intéressant d'observer si l'implication des membres répondants a évolué durant les trois années d'existence de l'ONG, et pour quel groupe d'acteurs. Karl Weick, à travers les théories du sensemaking, prouve que le sens se crée en réalisant des actions ensemble. On peut alors observer si le sens est toujours aussi prégnant chez tous les acteurs et selon leur année d'arrivée au sein de l'ONG, ou s'il y a un étiolement au fil du

Figure 34 Implication des membres en comparaison avec leur premiers temps dans l'ONG



se trouve dans l'annexe 3.)

Figure 35 Implication des membres des permanents par rapport à leurs débuts dans l'ONG

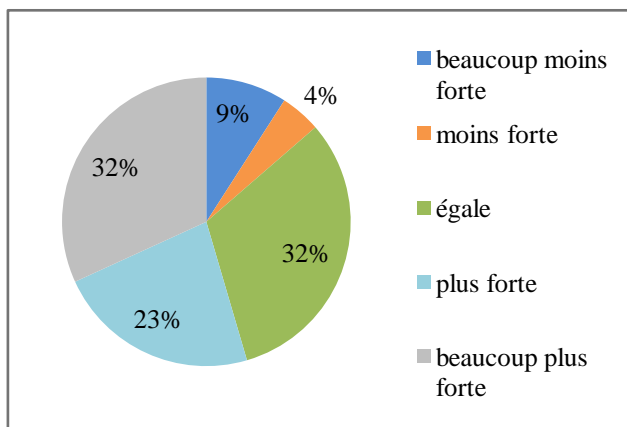
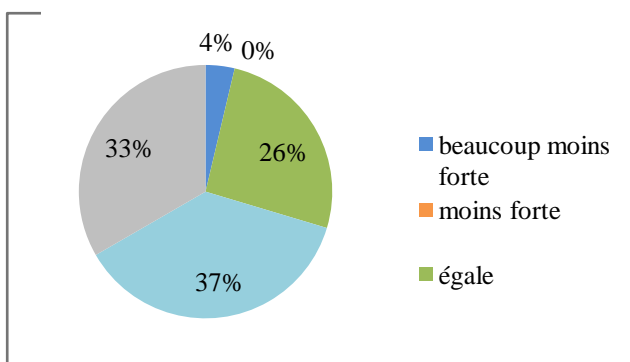


Figure 36 Implication des bénévoles par rapport à leurs débuts dans l'ONG



temps.

On voit dans le graphique 34 que l'implication de tous les acteurs est majoritairement plus forte, et ce quelque soit l'année de leur début d'engagement au sein de l'organisation (ces données n'apparaissent pas sur le graphique, mais

On observe une implication grandissante chez les bénévoles, plus

importante que pour les membres permanents (salariés, membres du CA, marins-sauveteurs) : **70% des bénévoles déclarent que leur implication est plus forte maintenant qu'à leur début** dans l'association, alors que 55% des membres « permanents » la déclarent plus forte. De même, 4% répondent que leur implication a diminué depuis, contre 15% des membres permanents. Nous comprenons alors que les bénévoles ont tendance, en connaissant l'organisation, et en faisant partie de cette « tribu » à s'investir davantage. Les membres permanents, avec des rôles définis et structurés, ont eux tendance à retrouver une implication « plus raisonnable ».

Les bénévoles pourront choisir et moduler leur temps de disponibilité, ce qui ne sera pas le cas pour les salariés et marins-sauveteurs, et l'est également moins pour les membres du CA, avec une variabilité entre les membres du bureau et les administrateurs. On pourrait alors observer une double dynamique, se dirigeant vers une organisation plus structurée : des bénévoles qui ont envie de plus s'investir et s'impliquent plus, et des membres permanents qui tentent de retrouver un engagement plus mesuré et distancié. Ainsi, la confiance des membres, et leur engagement auprès de l'organisation a grandi, éclairant que la fabrication du sens selon Weick est toujours aussi forte, si ce n'est plus forte. La recherche du « mythe », là selon Rousseau, semble solide et partagée entre les différents membres.

2. *Quelle place pour les bénévoles ?*

Nous avons vu que certains éléments culturels réunissaient aisément chaque acteur de l'ONG, et suscitaient un consensus général. Mais nous avons vu que sur certains éléments culturels, et notamment les pratiques et gestes sociaux, appelés encore « rites », nous avons pu identifier des différences. Dans un contexte de professionnalisation nécessaire, quelle est la place qu'occupent les bénévoles dans cette culture interne, et quelle perspectives peut-on entrevoir ?

A la fin du questionnaire, une question ouverte était soumise aux répondants, non obligatoire et à réponse courte : à quoi l'association devrait être vigilante en continuant de grandir ? Sous entendu, quels sont les principaux risques ressentis par les répondants à cette forte croissance ? Sur la trentaine de réponses reçues, la moitié évoque les bénévoles et les valeurs collectives (14 personnes) avec des mots symboliques forts : « confiance », « reconnaissance », « humanisme ». Ainsi, les membres expriment que le risque le plus important à leurs yeux est l'éloignement de la partie moins professionnalisée, en mettant en garde sur une structuration nécessaire (« structurer les antennes »), et en impliquant plus les bénévoles (« permettre de devenir adhérent »).

Nous avons vu à la figure 36 que les bénévoles ont tendance à avoir une implication plus grande au fur et à mesure de leur durée d'engagement. Nous avons vu aussi qu'ils sont plutôt les garants des valeurs, vecteurs de transmission orale de celle-ci, et de l'histoire de l'ONG pour les plus anciens (figure 26). Il est souvent dit, informellement, au sein de l'organisation que la mobilisation citoyenne est « le fioul de l'Aquarius », et il est reconnu que l'association

n'en serait pas à ce stade aujourd'hui sans le soutien des bénévoles. Ils ont ainsi une place centrale dans ce que nous étudions ici, la culture et le « cœur » de l'ONG. Ce sont aussi les plus vulnérables dans leur engagement, libres de quitter l'association lorsqu'ils ne s'y retrouvent plus, et sans obligation aucune, ce qui est le propre du bénévolat.

Les apports théoriques sur l'engagement des bénévoles (Chapitre 3 – II – C) éclairent sur les motivations des bénévoles et leurs raisons d'engagement. Plus les profils sociologiques sont divers, plus les motivations seront diverses. Il sera alors plus complexe de promouvoir et maintenir pour chacun des raisons suffisantes pour conserver son engagement au sein de l'organisation. A SOS MEDITERRANEE, dans une étude menée par la salariée responsable de la mobilisation citoyenne en janvier 2018 où 143 bénévoles ont répondu⁹⁴, 16% ont moins de 30 ans, 30 % entre 30 et 50 ans, 40% ont plus de 50 ans. Les tranches d'âge les plus représentées sont les 19 – 29 ans et 60-69 ans. On voit ici, uniquement sur le critère de l'âge, que les profils sociologiques des bénévoles ont plutôt une tendance à être variés. Camille Hamidi expliquait (Chap. 3-II-C) qu'il y a toujours deux raisons d'engagement, une directement en lien avec la cause à défendre, raison collective, et d'autres plus individuelles, principalement influencées par les profils sociologiques des bénévoles : ici, au-delà de la cause centrale pour laquelle chaque membre, bénévole ou non, s'engage au sein de SOS MEDITERRANEE, on peut supposer que **la diversité des profils des bénévoles sous-entend une diversité des motivations individuelles**, et donc des recherches de satisfaction variées.

On observe que, au-delà des rites / pratiques sociales, souvent différents entre les bénévoles et les autres acteurs, les temps forts reconnus comme essentiels à la vie de l'association varient aussi (figure 20) entre les bénévoles et les salariés, membres du CA et marins-sauveteurs. Les temps forts largement reconnus par la majorité des bénévoles sont les événements publics, avec des raisons que l'on peut décrypter ainsi : les événements publics sont les temps où les bénévoles sont actifs, directement impliqués, avec un rôle désigné, reconnu et indispensable au bon déroulement de ces événements. Dans les autres temps forts cités, soit ils sont bénéficiaires (formations, séminaires), soit ils ne sont tout simplement pas participants (séminaires, réseau européen, assemblée générale pour la plupart d'entre eux.)

Ainsi, les rencontres qui ont le plus de sens, où le « sens se crée » selon K. Weick, sont les temps où ils sont acteurs, où les différents membres s'organisent entre eux en vue de réaliser

⁹⁴ Document interne SOS MEDITERRANEE, « Qui sont nos bénévoles », responsable mobilisation citoyenne Janvier 2018

des actions qui vont dans le même objectif. De plus, c'est uniquement à l'occasion d'événements publics que les différents acteurs de l'ONG et les soutiens (bénévoles, salariés, membres du CA, comité de soutien et parfois même des personnes rescapées par l'Aquarius lors de témoignages) se retrouvent et agissent ensemble en faveur de la cause pour laquelle ils se sont engagés.

Enfin, ce sont ces événements que l'on raconte, et donc que l'on met en récit au sens de Rousseau, c'est donc là où **le sens devient « concret » et où l'engagement devient « utile et opérationnel »**. Notre observation participante tout au long des dix mois au sein de la structure a permis de largement confirmer cette symbolique que revêtent les événements publics, facilement et très souvent cités comme les « réunificateurs ». Cependant, on observe aussi à travers cette étude et par les résultats de l'enquête **qu'ils sont moins ritualisés et élargis à tous les groupes d'acteurs de l'ONG**, et les apports théoriques ont montré que la symbolique et le sens d'un engagement se concrétiseront à travers des actions réalisées ensemble. La notion de « réalisation » apparaît comme centrale dans la place qu'ont et pourront avoir les bénévoles, dans des pratiques sociales harmonisées et reconnues par tous les membres. Ces événements représentent donc ce qui fait sens et permet de le mettre en action, mais nous nous demandons si d'une part ils sont suffisants, dans le temps, pour faire vivre cet engagement, et d'autre part, s'ils ne vont pas avoir tendance à se « sectoriser » aux bénévoles.

3. Agir collectivement : confiance dans le management

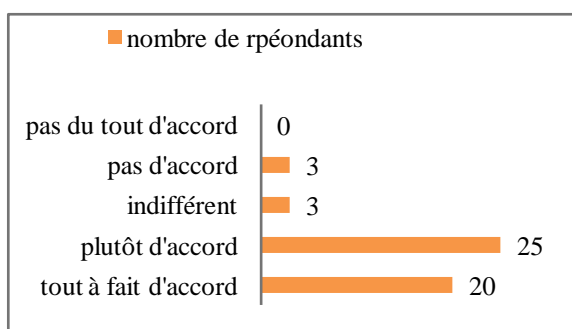
Un des principaux enjeux de l'ONG dans sa dynamique d'hypercroissance, tel que vu dans les parties précédentes, va être de réunir tous les membres de l'association, de plus en plus nombreux. L'ONG compte nombre d'atouts en interne pour conserver un collectif uni et solide et pour conserver une trajectoire relativement sereine.

Entre autres atouts, nous avons vu plus haut que l'engagement à la poursuite des missions de l'ONG était très fort et partagé. Les membres eux-mêmes l'identifient : à la question ouverte « Selon-vous, quels sont les atouts de SOS MEDITERRANEE pour qu'elle continue de grandir sereinement ? », les réponses ont été nombreuses, et ce qui a été le plus évoqué, dans 40 % des réponses, a été **l'engagement de chacun des membres et les valeurs défendues**, « l'implication de tous peu importe la situation, et plus encore en période critique » ; ensuite ,

viennent quasiment à égalité les deux dynamiques transversales de l'ONG, constituant entièrement le sujet de cette étude : d'une part il a été évoqué à de nombreuses reprises (28 % des réponses) la mobilisation citoyenne et ses bénévoles , et d'autre part (30% des réponses), le professionnalisme, les compétences et l'expertise de ses équipes.

Ensuite, il a été évoqué la confiance ressentie envers la direction et la qualité du management. Et, en effet, face à ces enjeux, et dans une dynamique d'hypercroissance, nous avons vu précédemment en quoi la confiance envers le management et les directions données étaient essentielles. A cet effet, l'enquête nous a montré que la confiance dans la direction de

Figure 37 Avis des répondants sur les décisions prises pour mener l'ONG SOS MEDITERRANEE

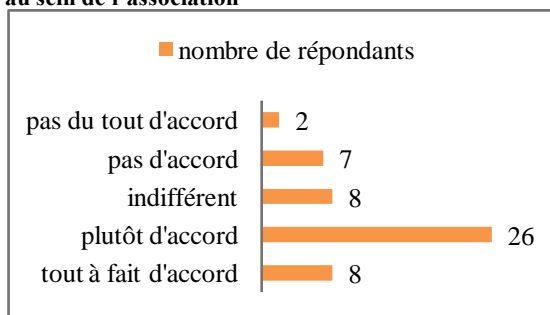


l'association (direction dans le sens « cap » donné mais aussi dans les personnes occupant les postes de direction) était forte.

La figure 37 montre que **la quasi-majorité des membres interrogés sont en accord avec les décisions de direction de l'association.** Il

paraît même difficile d'avoir un consensus plus large que celui.

Figure 38 Sentiment des répondants sur un niveau d'information satisfaisant à propos des décisions prises au sein de l'association



Le sentiment des membres d'être suffisamment informés sur ces décisions est légèrement inférieur aux données précédentes, et peut s'expliquer par deux dynamiques de l'association : celle d'être une ONG d'urgence, et donc d'avoir une nécessité de prises de

décisions (sur certains aspects) très rapide et en réaction aux événements. L'autre étant la structuration en cours, qui s'accompagne naturellement de la structuration indispensable de la communication interne : cet aspect organisationnel central est d'autant plus un enjeu lorsque l'organisation connaît une si forte période de croissance. Les difficultés liées à la communication interne ont également constitué le diagnostic principal du travail précédemment cité et réalisé dans le cadre du Master 2 : le dossier RH et management. Il est par ailleurs particulièrement intéressant de relever que sur les 9 membres ayant exprimé leur insatisfaction quant à leur niveau d'information, deux seulement sont des bénévoles, et ils estiment majoritairement leur niveau d'information tout à fait satisfaisant.

Ainsi, **les membres de l'association nous montrent qu'ils ont confiance en la structure, mais aussi en son management** et dans les directions qui sont données. On peut donc en déduire qu'il y a une forte adhérence, au-delà des missions de l'ONG, aux procédés et pratiques utilisés pour poursuivre ces missions, et aux personnes qui les représentent ou les mettent en place.

4. Constats de l'enquête et perspectives

L'enquête nous a permis d'identifier que **la culture organisationnelle de SOS MEDITERRANEE était forte** : les éléments constitutifs d'une organisation « militante » selon Rousseau ont pu être observés à travers les réponses des répondants. **Le mythe est unanimement connu, nommé et partagé par les personnes**, qui vont donc théoriquement dans le même sens dans leur engagement au sein de l'association. **« La tribu » est également reconnue, identifiée et bien délimitée.** Elle partage des valeurs similaires. On peut en déduire, en lien avec notre hypothèse de recherche, que la culture organisationnelle semble suffisamment forte actuellement pour servir de pivot à l'ONG face aux turbulences engendrées par l'hypercroissance.

Cependant, nous avons observé aussi que **la mise en pratique de cette culture est elle plus différenciée**, les « rites » n'étant pas similaires selon le statut et donc le groupe auquel ils appartiennent. La structuration en cours et le phénomène d'hypercroissance sont récents, et se reflètent directement sur les « gestes » : les pratiques et la réalisation concrète des missions ne s'expriment pas pour tout le monde de la même manière. **Ces pratiques différentes peuvent amener à créer des sous-cultures**, propres à chaque groupe, sous-groupe qui irait à la recherche de ses propres buts, et qui recréerait des rites dans lesquels ils se sentent utiles et se reconnaissent, scindant ainsi l'association et ses membres.

L'observation de rites peu formalisés et partagés se comprend dans un contexte spécifique d'une ONG très jeune et sans cesse en mouvement, où rien n'est fixé mais en constante évolution. Les pratiques en sont les reflets directs. Cependant, l'atout principal de cette organisation étant ses membres, « sa tribu » et la force de leur engagement, il est essentiel d'envisager les perspectives d'avenir autour de cet élément : **conserver et faire exister cette cohésion autour des missions et des valeurs.** Renforcer le sentiment d'utilité dans les pratiques communes, permettre à chaque groupe de se reconnaître et d'y trouver sa place, cela

semblent revêtir **l'enjeu de la construction de rites collectifs dans un contexte chahuté** entre l'hypercroissance interne et le contexte politique externe.

L'ONG (son équipe de direction), par sa culture de mobilisation citoyenne, fondement même de sa création, a souhaité promouvoir un modèle de relations interpersonnelles au sein de l'organisation calquées plutôt sur un modèle horizontal. La croissance et la structuration ont déjà montré que ce modèle était de moins en moins viable et pratiqué, et il a déjà été cité un modèle vécu comme plus vertical. Ce fonctionnement ne nous semble pas en contradiction avec des pratiques collectives de débats et de prises de décision, et dans un contexte aussi complexe, il semble évident que les leviers d'évolution se trouvent au niveau du management. **Il semble essentiel, dans un flot continu d'informations nouvelles, d'arrivées de membres nouveaux, etc., de conserver une vision globale** permettant de « piloter à vue » la plupart du temps. A l'image du navire et des opérations maritimes, la vision globale de l'organisation, instinctivement attribuée aux managers, est nécessaire pour garder le cap.

La « mise en pratique de ce qui fait sens », autrement dit la construction collective de sens, est selon Alix Nicole « *un combat quotidien et de longue haleine, les managers jouent un rôle primordial pour identifier les besoins de diversité et la promouvoir au quotidien.* » Elle explique ainsi que « *les dirigeants jouent un rôle spécifique d'engagement, d'implication, sur les registres qui sont les leurs :*

-l'identification des forces et faiblesses et la détermination d'une direction (un sens, une stratégie)

- Le choix des méthodes et des outils de gestion

- La promotion de relations d'équipe, de travail et de dialogue social qui favorisent l'éclosion de solutions collectives à partir des implications personnelles.

*Le manager doit savoir piloter avec les signaux faibles, c'est-à-dire comprendre que répondre aux besoins des franges signifie souvent devancer la réponse aux besoins du plus grand nombre.»*⁹⁵

Le manager a donc un rôle essentiel, tant dans les réponses opérationnelles de la structure que dans la construction interne. Le fonctionnement horizontal et participatif n'est ainsi pas impossible, mais à adapter aux obligations, et à la complexité de mener une organisation dans un telle dynamique d'hypercroissance.

⁹⁵ Alix Nicole, (2017), L'implication transgressive, spécificité des « militants – managers » de l'ESS, in Management - construire collectivement du sens sous la direction de Christelle Lafaye, Dalloz, Juris associations hors série, p.42 -43

Une piste intéressante de management, et du levier qu'il peut constituer, nous semble être **la notion d'ambidextrie adaptée aux organisations** : utilisée pour penser les modalités de régulation des tensions qui traversent les organisations en croissance, ce concept, d'abord développé par Tushman et O'Reilly en 1996, a été repris par Amaury Grimand au sujet des PME en tant que « *capacité des organisations et des individus à gérer des processus contradictoires* »⁹⁶. Développer une capacité d'ambidextrie demande un management complexe, qui « *demande à intégrer simultanément les deux polarités d'une même tension* »⁹⁷. Autrement dit, développer une capacité d'ambidextrie revient à développer deux éléments essentiels d'une organisation de manière différenciée, sur un modèle et un rythme différents, avec des processus pouvant être contradictoires : « *la stabilité et le changement, le contrôle et l'autonomie* »⁹⁸, par exemple. Vu comme une dynamique, mouvante et adaptable, le manager a un rôle central de régulation et de mise en cohérence des éléments structurels de l'organisation. Pouvant s'exprimer selon plusieurs axes, Grimand expose différentes dynamiques ou types d'ambidextrie adaptés à une PME, tels qu'une différenciation entre l'exploitation et l'exploration, alternant selon différents critères au sein d'une PME.

Ici, en piste de réflexion sur les leviers dont peut bénéficier le management, adaptés à l'ONG étudiée et à son contexte d'hypercroissance, nous suggérerons **une ambidextrie spécifique pouvant consister à « professionnaliser » le bénévole et « déprofessionnaliser » les salariés**. Le management pourrait intégrer cette double « vision » du travail bénévole et du travail salarié, et mettre en œuvre l'un ou l'autre plus activement selon les sujets, axes de travail et priorités. Autrement dit, permettre davantage à chaque bénévole de réaliser activement des actions au service de la mission, de manière mesurable, récurrente et reconnue par les membres ; et de l'autre côté amener les professionnels à intégrer dans leurs pratiques des « normes bénévoles », à collaborer et à déléguer des missions non urgentes et ne nécessitant pas une charge de travail et/ou responsabilité importante, à des bénévoles ayant exprimé leur souhait de participer à tel ou tel type d'activité. Autrement dit, utiliser une dynamique d'ambidextrie pour ne pas cloisonner chacun dans des activités spécifiques, et créer ainsi des sous-cultures. Grimand explique alors que développer cette capacité « *passé entre autres par le développement de la polyvalence, la valorisation de la*

⁹⁶ Grimand, A. (2013). *La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?* Revue internationale P.M.E., 26(3-4), 89-115

⁹⁷ Ibidem 96

⁹⁸ Ibidem 96

compétence collective au travers de structures projet, la présence de managers aptes à endosser un large répertoire de rôles. »⁹⁹

Il nous semble intéressant de chercher à **diversifier les temps forts où tous peuvent se retrouver et avoir un rôle**, au même titre que les événements publics. Au-delà de contraintes évidentes d'organisation, on pourrait imaginer des espaces plus partagés, tels que des séminaires ou des réunions sur des sujets spécifiques, réunissant une partie des salariés, des bénévoles, membres du CA. Cette perspective permettrait de créer des rites collectifs plus partagés et solides, et renforcerait la culture organisationnelle de l'ONG. Elle permettrait aussi de **se structurer et grandir tout en conservant ses atouts**, qui sont notamment l'engagement de ses membres, et sa souplesse. Ainsi, structurer, professionnaliser, car cela est indispensable, mais en incluant chaque membre quelque soit son statut, et autoriser que les normes gestionnaires et professionnelles ne soient pas les standards dans chaque champ d'activité de l'ONG.

L'attention devrait être portée en priorité sur la mobilisation citoyenne et les bénévoles qui la font vivre, car au-delà de l'aspect purement humain et bienveillant qu'il est évident d'adopter envers leur engagement, ils représentent les valeurs et le fondement de cette ONG : la culture organisationnelle de cette association est fondée sur la mobilisation citoyenne. Or, SOS MEDITERRANEE est à un carrefour : elle se professionnalise de manière indispensable et doit à la fois conserver son identité fondatrice.

⁹⁹ Grimand, A. (2013). *La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ?* Revue internationale P.M.E., 26(3-4), 89-115

Conclusion

Yvon Gasse, chercheur spécialisé sur l'entrepreneuriat, nous enseigne que le phénomène de croissance d'une PME résulte « *de la rencontre entre une vision stratégique, un potentiel de réalisation de cette vision (lié à la capacité de l'entreprise à combiner, intégrer des ressources différentes), et un contexte favorable* »¹⁰⁰. L'ONG SOS MEDITERRANEE nous enseigne, elle, qu'elle a su adopter des dynamiques habituellement décrites pour des PME à une activité humanitaire, à but non lucratif. En effet, l'ONG a su s'inscrire dans la rencontre décrite par Gasse à travers des modalités opérationnelles innovantes et la création d'une expertise de sauvetage de masse ; la combinaison de ressources d'origine humanitaire, maritime, mais aussi citoyenne à travers les 250 bénévoles ; et enfin, un contexte où depuis 2015 « la crise migratoire » a mobilisé les médias et l'opinion publique devant l'ampleur de la catastrophe humanitaire sans trouver de réponse institutionnelle.

Ainsi, nous avons pu identifier dans la première partie de ce mémoire **les différents éléments démontrant la très forte croissance de l'association, ce qui nous a permis de qualifier cette dynamique d'hypercroissance**. La définition de ce phénomène nous a amenés à effectuer des parallèles entre des théories élaborées pour les PME et la structure étudiée, une association civile citoyenne. Cependant, l'étude des différentes raisons pouvant expliquer une telle dynamique d'hypercroissance nous a permis de resituer l'objet de l'étude dans ses propres composantes environnementales et organisationnelles. **Les différentes raisons identifiées comme pouvant être à l'origine de l'hypercroissance nous montrent une conjonction d'atouts internes et d'un contexte propice**, que l'organisation a su mettre à profit.

Nous avons ensuite pu améliorer notre compréhension des tensions résultant de l'hypercroissance grâce au support d'un travail effectué préalablement dans le cadre de ce Master 2 : le dossier RH et management. Nous avons ainsi pu dégager plusieurs éléments d'analyse sur le fonctionnement interne, et sur les diverses conséquences que peut avoir l'hypercroissance sur l'identité, l'organisation, et les pratiques collectives de cette association. Les théoriciens nous ont aidés à comprendre qu'un phénomène d'hypercroissance implique une très forte tension sur les ressources de l'organisation. Cet aspect nous a permis de

¹⁰⁰ [Gasse Y. \(1996\), Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle, 3e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 23-25 octobre.](#)

confirmer notre réflexion de départ : une association, quelle qu'elle soit, est avant tout un regroupement de personne, et cette association là est un regroupement de personnes engagées envers une cause que l'on peut qualifier de puissante : sauver des vies dans un contexte complexe.

Les ressources principales de l'association sont ses membres, bénévoles comme salariés, marins-sauveteurs comme membres de la gouvernance, et par conséquent l'hypercroissance exerce ses tensions avant tout sur ces derniers. **Nous réaffirmons ici la différence principale entre les PME, utilisées pour éclairer le sujet de l'hypercroissance, et SOS MEDITERRANEE, et remettons les acteurs au centre de notre analyse :** si l'hypercroissance exerce de forte tensions sur ses ressources, alors nous décidons d'observer et de comprendre plus précisément son effet sur les membres de SOS MEDITERRANEE.

Dans la partie 2, la revue de littérature nous a permis de comprendre tout d'abord en quoi la structuration que traversait l'ONG était primordiale, et inévitable. Nous avons vu que la recherche de performance, et donc par déduction de professionnalisation, était indispensable pour agir dans un environnement aussi complexe, en réalisant des opérations elles aussi complexes, et dont dépend la légitimité de l'organisation (et donc ses ressources financières, entre autres). Cependant, la professionnalisation induisant une démultiplication et une formalisation des interactions, et une distanciation entre les acteurs, nous comprenons que l'hypercroissance appuie d'autant plus sur cet aspect là. Et pourtant, les auteurs nous le montrent, la confiance et l'engagement sont des facteurs indispensables dans un contexte chahuté par des changements aussi rapides.

La culture organisationnelle, autrement dit « la grammaire collective » qui relie les hommes et les femmes d'une même organisation nous est apparue alors centrale dans nos interrogations : trouver le sens de l'organisation, ce qui semble évident pour une ONG de sauvetage en mer, mais surtout s'organiser ensemble pour aller dans cette direction, formuler ce sens, le raconter, le transmettre. François Rousseau nous a ainsi aidés à décrypter les différentes dynamiques d'une organisation engagée, notamment par l'application de sa grille d'analyse et son triptyque rites/mythe/tribu. Nous avons alors décidé d'observer plus précisément la culture organisationnelle existante à SOS MEDITERRANEE, d'en définir les contours, de regarder si elle avait évolué dans le temps, et si elle est assez forte, c'est-à-dire suffisamment partagée par l'ensemble des acteurs présents pour constituer le pivot de l'association au sein de sa dynamique déstabilisante d'hypercroissance.

L'enquête menée auprès des membres de l'ONG nous a montré que le mythe, c'est-à-dire l'objet pour lequel chacun s'engage est extrêmement fort et partagé. De la même manière, les membres qui s'engagent au service de cet objectif se reconnaissent comme faisant partie d'une même « tribu ». Nous avons pu voir que la culture organisationnelle était très majoritairement forte, partagée, et peut être considérée comme solide. Mais cette enquête a aussi relevé des points d'attention se trouvant principalement autour des pratiques communes, des gestes sociaux que font ces acteurs pour agir en faveur d'un même engagement. Ainsi, la mobilisation citoyenne se trouve naturellement, dans un tel contexte de professionnalisation, en position de vulnérabilité, ce que l'enquête nous a permis de révéler de manière tangible. **La construction, ou la consolidation de rites collectifs, transmis et partagés constitue l'enjeu principal dans les turbulences vécues par l'ONG et ses membres face à une dynamique d'hypercroissance.**

Cette enquête nous permet quelque part de « boucler la boucle » en revenant sur un constat de départ simple, mais qui est désormais documenté et décrypté : l'ONG vit une dynamique d'hypercroissance, dynamique déstabilisatrice et exerçant une tension forte sur ses ressources. Les ressources d'une association étant ses membres, les plus vulnérables sont, de manière logique, les bénévoles de cette association, ce que confirme l'enquête. Ils sont reconnus et se reconnaissent comme faisant partie de l'association, mais pour « faire sens », Weick nous rappelle l'importance d'agir ensemble, de s'organiser ensemble. **La construction, puis la mise en œuvre de rites collectifs, permettrait de renforcer cet aspect de la culture organisationnelle.**

Il convient cependant de relativiser ce que nous avons exploré ainsi que les résultats de l'enquête : tel que dit préalablement, nous avons essayé de « dessiner les contours » de la culture de SOS MEDITERRANEE, limités par les contraintes de temps et de faisabilité. Mais on ne peut parler en aucun cas de description précise de la culture de cette association, notion bien plus complexe si l'on veut l'explorer complètement, et les méthodes utilisées ici sont bien inférieures à celles nécessaires. La réalisation d'entretiens auprès de différents membres nous auraient permis des croisements plus fins, des définitions plus précises. Ils auraient permis aussi d'approfondir des questions uniquement survolées dans le questionnaire, ainsi que d'amener des données probablement omises dans les propositions du questionnaire. Puis, principalement, ils auraient permis la controverse sur certains éléments culturels, le consensus

sur d'autres, et c'est par ce biais que nous aurions réellement pu décrire la culture organisationnelle de SOS MEDITERRANEE France.

De plus, pour plus d'exactitude dans les résultats avancés, nous aurions dû soumettre l'enquête à la totalité des bénévoles de l'organisation, soit les 250 personnes. Ainsi, il serait intéressant d'approfondir les éléments de culture décrits, et d'établir une réelle description de cette culture interne, afin notamment de savoir plus précisément quels aspects renforcer, ou sur lesquels s'appuyer.

Ensuite, **il conviendrait d'élargir l'analyse des effets de l'hypercroissance aux parties prenantes externes de l'ONG**, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle évolue : il a été décidé ici de centrer l'observation sur l'interne, mais il est indéniable que nous avons omis des éléments centraux et indissociables de la trajectoire de SOS MEDITERRANEE : ses donateurs d'une part, particuliers, entreprises, mécènes ; mais aussi le contexte environnemental dans lequel elle évolue, que ce soit au plan économique, politique, règlementaire, ou encore social. Ces aspects, que l'on pourrait qualifier « d'externes », nous semblent indispensables à une analyse globale et efficiente d'une trajectoire d'hypercroissance d'une association.

Ainsi, par cette étude, nous avons voulu montrer comment s'appliquaient certaines théories des sciences de gestion élaborées pour les PME sur une ONG et quels étaient les effets de l'hypercroissance sur les aspects internes d'une ONG. Nous avons cherché quel étaient les leviers du management sur une telle dynamique, tenté d'identifier les risques de l'hypercroissance sur les acteurs de cette organisation, et interrogé la portée de la culture organisationnelle dans un tel contexte d'hypercroissance. Cela nous a permis de dessiner les contours de la culture collective d'une ONG en particulier, qui a sa propre trajectoire, avec une histoire, des composantes et des dirigeants qui lui sont propres.

Cependant, nous nous demandons maintenant si de telles analyses peuvent être portées à une échelle plus large et non pas à une seule organisation telle qu'étudiée ici, et **s'il est possible d'identifier des éléments extrapolables et utilisables pour aider à la compréhension des trajectoires d'hypercroissance d'autres associations**. Si les textes décrivent des leviers pour l'hypercroissance des PME, quels leviers peut-on observer pour l'hypercroissance des associations de mobilisation citoyenne ? De même, pourrait-on distinguer des éléments organisationnels permettant à une association de traverser une période de d'hypercroissance de manière moins « chahutée » ?

Nous avons préalablement identifié l'ambidextrie organisationnelle comme un possible outil de support pour les managers, il pourrait être intéressant de la formaliser pour en faire outil de pilotage adaptable à d'autres structures associatives. L'ambidextrie organisationnelle pourrait être développée vers des outils plus opérationnels afin que les normes d'activité différenciées soient partagées, de façon à "intégrer les deux polarités d'une tension" entre différentes composantes d'une organisation - ce qui s'oppose à la tentation d'uniformiser les pratiques dans des modes managériaux plus classiques.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

AMBLARD et Alii. (2005) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3^{ème} édition augmentée, éditions du Seuil, Paris

AUTISSIER D. et BENSEBAA F. sous la direction de, (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Editions Economica, Paris

CROZIER et FRIEDBERG, (1977), *L'acteur et le système*, éditions du seuil, Paris

LAVILLE JL et SAINSAULIEU R. (2013), « *L'association. Sociologie et économie* » Librairie Arthème Fayard, collection Pluriel, Paris

MARTIN O. (2012), sous la direction de DE SINGLY F., *L'enquête et ses méthodes : l'analyse quantitative des données*, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris

MINTZBERG H. (1990), *le management, voyage au centre des organisations*, 2004 pour la 2^{ème} ed. Éditions d'Organisations, Paris

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris/Montréal

PICHAULT F., NIZET J., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approche contingente et politique*, Editions du Seuil, Paris

PUJOL L. (2009), *Management du bénévolat*, Editions Magnard-Vuibert, Paris

QUEINNEC E. et INGALENS J. (2004), *Les Organisations Non Gouvernementales et le management*, collection Institut Vital Roux, Editions Vuibert, Paris

ROUSSEAU F., Michel Bery (sous la dir.), 2004, *Gérer et militer*, Thèse de l'Ecole polytechnique

SAINSAULIEU R. (2014), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, 4eme édition augmentée, Presses de Sciences Po, Paris

SINGLY F. (2008), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, 2^{ème} édition refondue, Armand Colin, Paris

Articles de revues :

AMBROISE L., CLAVEAU N., COURAULT J., GARNIER A., KIZILIAN E. et alii. (2010), « Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir », HAL

COHENDET P., DIANI M. (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés, croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique* (Vol. 113), p. 697-720.

CHAMPAGNE DE LABRIOLLE C. et alii, (2012) « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion* (N° 224), p. 65-84.

CHANUT-GUIEU C. et TANNERY F., (2011), « La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales », *Management et avenir* (N°43), Management prospectives Editions

CHANUT-GUIEU C. et GUIEU G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir* (n° 43), p. 37-56. Management prospectives Editions

CHANUT-GUIEU C. et alii., (2018) « La création d'une dynamique durable d'hypercroissance. Le cas d'une ETI française », *Revue française de gestion* (N° 271), p. 47-66.

COUPRIE S., (2012) « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », *Mondes en développement* (n°159), p. 59-72.

DIMAGGIO, POWELL, (1983) « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, p.147-160

GODELIER E. (2009), « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion* (n°192), p. 95-111.

GRIMAND A. (2013). « La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ? », *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), p. 89-115

HAMBRICK D.C et CROZIER, L.M. (1985), « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 31-45.

HAMIDI C., (2002), « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », *Revue française des affaires sociales*, p. 149-165.

LAVILLE J.L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions* (n° 91), p. 149-161.

NICOLE A., (2017) « L'implication transgressive, spécificité des « militants – managers » de l'ESS » in *Management - construire collectivement du sens* sous la direction de Christelle Lafaye, Dalloz, Juris associations hors série, p.42 -43

QUEINNEC E., (2007), « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion* (n° 177), p. 83-94.

REYNAUD E. (1982), « Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action » In *Sociologie du travail*, 24^e année n°2, p. 159-177

RICHEZ-BATTESTI N. (2017), « L'organisation militante au service de la transmission » in *Management - construire collectivement du sens* sous la direction de Christelle Lafaye, Dalloz, Juris associations hors série

RIVELINE C. (1993), « La gestion et les rites », revue *Gérer et comprendre*, N°33, p. 82 à 90.

ROUSSEAU F. (2002), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *Revue internationale de l'économie sociale*, (286), p.62–70.

Sites internet :

www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on , consulté le 18/07/2018

www.chefdentreprise.com - "Les 3 défis que doivent relever les entreprises en hypercroissance" – consulté le 23/05/ 2018

www.iom.int/fr/news/arrivees-de-migrants-en-europe-par-la-meditteranee-en-2017-171-635-deces-en-mer-3-116 , consulté le 16 février 2018

www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022 , consulté le 25/07/18

www.singafrance.com/ consulté le 16 / 08 /2018

Textes de communication :

GASSE Y. (1996), « Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle », *3e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, 23-25 octobre.

Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales , (2008) « Statut de la PME de croissance, guide pratique », *Ministère des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales*, République Française, Paris

GIRAUD B. « Les ressorts de l'engagement associatif », cours délivré dans le cadre du Master 2 RH ESS le 12 février 2018, FEG AMU

Rapports d'activités et documents internes SOS MEDITERRANEE :

Communiqué de Presse SOS MEDITERRANEE, 30 Juin 2018

Communiqué de Presse SOS MEDITERRANEE, 01 août 2018

Rapport d'activité 2017 SOS MEDITERRANEE

Rapport d'activité 2016 SOS MEDITERRANEE

Synthèse de la stratégie 2018 de SOS MEDITERRANEE France – Février 2018, document interne

Document interne SOS MEDITERANNEE, « Qui sont nos bénévoles » Janvier 2018, document interne

TABLE DES MATIERES

Introduction	5
---------------------------	----------

Partie 1- Du collectif citoyen à l'ONG en hypercroissance	11
--	-----------

Chapitre 1 – Contexte et présentation de la structure :.....	11
---	-----------

I. Balayage du contexte international avant la création de l'ONG	11
A. Historique de la médiatique « crise migratoire » :	11
B. Historique de la réponse humanitaire :	12
C. Les différents acteurs du sauvetage en mer Méditerranée:	14
II. Présentation de SOS MEDITERRANEE	15
A. Historique.....	15
B. Projet et missions	16
C. Organisation de l'association.....	17
D. Équipes.....	19
E. Modèle économique.....	21

Chapitre 2 – Qualification du phénomène d'hypercroissance de SOS MEDITERRANEE France	23
---	-----------

I. L'hypercroissance, de la définition pour une PME à l'application pour une ONG	23
A. L'hypercroissance par les ressources internes à l'organisation	23
B. L'hypercroissance par les éléments stratégiques de l'organisation	25
II. Une tentative d'explication du phénomène d'hypercroissance à SOS MEDITERRANEE	27
A. Une réponse humanitaire faible face à l'ampleur des besoins	28
1. Le contexte professionnel, ou « mode de production » :	28
2. Le contexte réglementaire :	28
3. Le contexte politique :	29
4. Le contexte économique :	30
B. Des leviers internes à l'ONG comme atouts de croissance	31
1. Innovation humanitaire et mobilisation citoyenne.....	31

2.	Des actions performantes et légitimisées	32
3.	Un fonctionnement-type des organisations en hypercroissance – parallèle entre une ONG et des PME	33
III.	Des constats sur les conséquences et les enjeux de cette hypercroissance	36
A.	« Innovation humanitaire » : concept ou nouveau modèle ?.....	37
B.	Les constats sur le fonctionnement interne de l’organisation	38
1.	Impacts sur la stratégie.....	38
2.	Impacts sur la GRH.....	40
3.	Impacts sur la coordination et l’organisation du travail :.....	41
4.	Impact sur le modèle identitaire de l’ONG:.....	42
5.	Impact sur les valeurs et les pratiques collectives :	43

Partie 2 : L’hypercroissance et la culture organisationnelle : questionnements, enquête et résultats47

Chapitre 3 : Le management et la culture organisationnelle à l’épreuve de l’hypercroissance.....49

I.	L’hypercroissance et l’injonction de la structuration	49
A.	Les ONG et le management : la nécessité de se structurer	49
B.	Grandir à tout prix : seule voie d’évolution ?	52
C.	L’hypercroissance et les leviers du management.....	54
II.	L’engagement et la culture organisationnelle : un éclairage au cœur de l’ONG	59
A.	L’engagement des membres au sein d’une organisation: l’indispensable apport de François Rousseau.....	59
B.	Culture collective – culture organisationnelle, définitions et application.....	64
C.	Gérer le collectif et rassembler tous les acteurs	69

Chapitre 4 : Enquête et résultats73

I.	La culture organisationnelle : pivot de l’ONG en hypercroissance	73
----	--	----

II. Enquête : protocole et méthodologie.....	75
A. Objet de l'enquête	75
B. Protocole de l'enquête.....	76
C. Délimitations et contenu de l'enquête.....	77
D. Limites et biais de l'enquête	79
III. Résultats de l'enquête.....	82
A. Données générales et validité de l'échantillon.....	82
B. Identification et description des éléments de culture organisationnelle existants .	83
1. Tribu.....	83
2. Mythe	86
3. Rites	88
C. La culture organisationnelle à l'épreuve de l'hypercroissance	91
1. Des rites suffisamment partagés ?.....	92
2. La création de sens et la mise en récit.....	93
3. La transmission	96
4. Le collectif face aux épreuves de l'ONG.....	97
D. Evolution de la culture organisationnelle et perspectives	99
1. Les opinions des membres sur l'hypercroissance de l'ONG	99
2. Quelle place pour les bénévoles ?.....	101
3. Agir collectivement : confiance dans le management	103
4. Constats de l'enquête et perspectives.....	105
Conclusion.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	115

LISTE DES FIGURES

Figure 1 représentation du triptyque mythe / rites / tribu d'une organisation militante selon François Rousseau , 2004	61
Figure 2 : Phase de développement de l'organisation principalement régulée par des outils de gestion, thèse François Rousseau « Gérer et militer », 2004, p. 293	63
Figure 4 : Taux de répondants à l'enquête, par statut	82
Figure 3 : Nombre de répondants à l'enquête, par statut	82
Figure 5 Année de début de participation aux actions	83
Figure 6 : opinions des membres sur leurs actions accomplies par les membres de l'ONG qui s'inscrivent dans ses missions	84
Figure 7 Sentiment des membres que leurs actions s'inscrivent dans les missions de l'ONG, nombre de répondants par groupe	84
Figure 8 : Les valeurs de SOS MEDITERRANEE selon ses membres, par nombre de répondants	85
Figure 9 Le partage des valeurs de l'ONG selon les bénévoles et les membres permanents, par nombre de répondants	85
Figure 10 Groupes de personnes devant partager les valeurs de SOS MEDITERRANEE	86
Figure 11 Événement le plus marquant de la construction de SOS MEDITERRANEE	86
Figure 12 Les principales missions de l'ONG, nombre de répondants (sur un total de 51 répondants)	87
Figure 13 SOS MEDITERRANEE répond à ses missions	87
Figure 14 Les temps forts de la vie de SOS MEDITERRANEE France, nombre de répondants	88
Figure 16 La transmission des valeurs aux débuts de l'association	89
Figure 15 Lors des deux premières années de l'ONG, les valeurs	89
Figure 17 En 2018, les valeurs de l'ONG sont principalement transmises par les éléments ci-dessous :	90
Figure 18 La transmission des valeurs au sein de l'ONG en 2018	90
Figure 19 Les espaces permettant d'échanger entre les membres au sein	91
Figure 20 Proportion de répondants tout à fait d'accord avec ces temps fort de la vie de l'association, par groupe	92
Figure 21 Espaces d'échanges et d'expression pour les BENEVOLES	94
Figure 22 Espace d'échanges et d'expression pour les membres du CA	94
Figure 23 Espaces d'échanges et d'expression pour les SALARIES	94
Figure 24 Événement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE pour les BENEVOLES	95
Figure 25 Événement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE	95
Figure 26 Bénévoles « tout à fait d'accord » avec les modalités proposées de transmission des valeurs	96
Figure 27 Permanents « tout à fait d'accord » avec les modalités proposées de transmission des valeurs	96
Figure 28 SOS MEDITERRANEE répond suffisamment à ses missions	98
Figure 30 Nombre de répondant estimant avoir reçu suffisamment d'informations suite aux actualités opérationnelles de juin 2018	98
Figure 29 opinions des membres sur les choix opérationnels pris suite aux actualités opérationnelles de juin 2018	98
Figure 32 Opinion des répondants sur la croissance	99

<i>Figure 31 Opinion des répondants sur la croissance du nombre de bénévoles et d'antennes régionales</i>	99
<i>Figure 33 Opinion des répondants sur la croissance de l'ONG</i>	99
<i>Figure 34 Implication des membres en comparaison avec leur premiers temps dans l'ONG</i>	100
<i>Figure 35 Implication des membres des permanents par rapport à leurs débuts dans l'ONG</i>	100
<i>Figure 36 Implication des bénévoles par rapport à leurs débuts dans l'ONG</i>	100
<i>Figure 38 Sentiment des répondants sur un niveau</i>	104
<i>Figure 37 Avis des répondants sur les décisions prises pour mener l'ONG SOS MEDITERRANEE</i>	104

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : CHARTE DE SOS MEDITERRANEE

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

ANNEXE 3 : RESULTATS DE L'ENQUETE

Charte de l'association adoptée à Berlin le 9 mai 2015

SOS MEDITERRANEE

Face aux naufrages répétés d'embarcations de migrants et réfugiés qui tentent de traverser la mer Méditerranée pour rejoindre l'Europe,

Constatant qu'il n'existe pas de dispositif de sauvetage suffisant en mer Méditerranée pour porter secours efficacement, dignement et de manière pérenne, à ces migrants et réfugiés en détresse,

Nous, citoyens convaincus que les Droits de l'Homme doivent s'appliquer à tous, appelons à une vaste mobilisation autour d'une association pour le sauvetage des migrants en mer Méditerranée : SOS MEDITERRANEE.

- **SOS MEDITERRANEE** est une initiative de citoyens aux compétences professionnelles variées (maritimes, humanitaires, médicales, juridiques etc.). L'association a vocation à s'ouvrir aux acteurs des sociétés civiles européennes, méditerranéennes et africaines concernées par les migrations empruntant les routes maritimes vers l'Europe.
- **SOS MEDITERRANEE** est une association humanitaire indépendante de tout parti politique et de toute confession, qui se fonde sur le respect de l'homme et de sa dignité, quelle que soit sa nationalité, son origine, son appartenance sociale, religieuse, politique ou ethnique.
- **SOS MEDITERRANEE** s'assigne les objectifs suivants :
 - **Sauver les vies humaines**
 - Par des opérations de sauvetage en mer des bateaux en détresse
 - Par des soins d'urgence délivrés à bord des navires de sauvetage
 - **Protéger et accompagner**
 - Par une écoute et un soutien médico-psychologique
 - Par un accompagnement vers les dispositifs d'information et d'assistance aux migrants sur le territoire européen
 - **Témoigner sur les réalités et les visages de la migration**
 - Pour informer les opinions publiques européennes de la situation des migrants en mer Méditerranée, témoigner sur les réalités et visages de la migration et rendre hommage aux personnes disparues sur le trajet
 - Pour informer les migrants dans leurs pays d'origine et/ou de transit, de la réalité des conditions d'accès à l'Europe et des dangers auxquels ils s'exposent
 - Pour sensibiliser l'opinion publique, les institutions européennes et les gouvernements nationaux sur les conséquences de cette situation.

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Culture et croissance de l'association SOS MEDITERRANEE France

Bonjour!

Tout d'abord merci d'avoir suivi le lien indiqué et de prendre 15 minutes de votre temps pour remplir le questionnaire.

Cette recherche est menée dans le cadre du Master 2 RH et Management d'organisations de l'Economie Sociale et Solidaire. Elle est conduite dans l'objectif d'une meilleure compréhension du fonctionnement interne de SOS MEDITERRANEE, de son adaptation à l'importante croissance qu'elle a connue en très peu de temps, et des effets que cette dernière peut avoir sur ses membres. Pour cela il est indispensable d'avoir vos contributions à travers ce questionnaire. Ce questionnaire cherche à définir ce que représente pour vous SOS MEDITERRANEE, et comment cela se traduit dans vos pratiques bénévoles et salariées. Ce questionnaire est bien entendu anonyme.

Merci encore, et si vous avez la moindre question ou difficulté, n'hésitez pas à me contacter sur :

marie.pereira@sosmediterranee.org 0331 492 173

Attention : merci de répondre à ce questionnaire AVANT le 08 juillet inclus.

*Obligatoire

1. Au sein de SOS MEDITERRANEE, vous êtes actuellement : *

Une seule réponse possible.

- Bénévole
- Salarié.e
- Marin-sauveteur
- membre du CA
- Autre : _____

2. En quelle année avez-vous commencé à participer régulièrement aux actions de SOS MEDITERRANEE ? *

Une seule réponse possible.

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

3. Etes-vous : *

Une seule réponse possible.

- un homme
- une femme

4. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Une seule réponse possible.

- 18 -25 ans
 26 - 40 ans
 41 - 60 ans
 61 - 75 ans
 plus de 75 ans

SOS MEDITERRANEE et ses missions

5. Selon vous, quelles sont les missions de l'ONG ? (1, 2 ou 3 réponses maximum) *

Plusieurs réponses possibles.

- Sauvetage en mer
 Aide à l'accueil en Europe
 Plaidoyer pour les politiques africaines
 Protection des personnes secourues
 Construction de politiques migratoires avec l'Union Européenne
 Témoignage
 Autre : _____

6. Selon vous, l'ONG répond à ses missions DU MIEUX qu'elle puisse faire actuellement compte tenu de ses capacités *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

7. Selon vous, l'ONG répond SUFFISAMMENT à ses missions compte tenu du contexte et des besoins *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

8. Vous avez le sentiment que ce que vous même vous accomplissez pour SOS MEDITERRANEE s'inscrit complètement dans ses missions *

exprimez si vous avez ce sentiment : presque jamais (1) - parfois (2) - souvent (3) - tout le temps (4)

Une seule réponse possible.

1 2 3 4

Presque jamais Tout le temps

9. Aujourd'hui, en comparaison avec vos débuts dans l'association, vous avez l'impression que votre implication est : *

Beaucoup moins forte (1) - moins forte (2) - égale (3) - plus forte (4) - beaucoup plus forte (5)
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Beaucoup moins forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	beaucoup plus forte

10. Lequel de ces événements est selon vous le plus marquant de la construction de SOS MEDITERRANEE ? *

Une seule réponse possible.

- La création de l'association française
- La première assemblée générale
- Le départ de l'Aquarius du port de Marseille
- La première réunion publique au MUCEM
- Autre : _____

Les valeurs de SOS MEDITERRANEE

11. Sélectionnez les 3 mots qui, pour vous, représentent le plus SOS MEDITERRANEE *

Plusieurs réponses possibles.

- Solidarité
- Engagement
- Altruisme
- Militantisme
- Europe
- Expertise
- Responsabilité
- Bienveillance
- Courage
- Citoyenneté
- Proximité
- International
- Solidité
- Réactivité

12. Pour vous, les personnes qui doivent NÉCESSAIREMENT partager des valeurs communes à celles portées par SOS MEDITERRANEE sont : *

Plusieurs réponses possibles.

- Les salariés
- Les bénévoles
- Les donateurs
- Les marins sauveteurs
- Les partenaires (entreprises et fondations)
- Les personnes secourues en mer
- Les ONG réalisant des sauvetages en mer Méditerranée
- Le comité de soutien

13. Selon vous, AUX DÉBUTS de l'association (2015 - 2016), la transmission des valeurs de SOS MEDITERRANEE aux nouvelles personnes s'engageant (marins, bénévoles, salariés) était assurée par :

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	pas d'accord	PLutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les réunions et événements publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les bénévoles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les fondateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents de communication (newsletter, articles de presse, vidéos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents interne (mails, documents partagés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Selon vous, AUJOURD'HUI, la transmission des valeurs de SOS MEDITERRANEE aux nouvelles personnes s'engageant est assurée par :

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	pas d'accord	PLutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les réunions et événements publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les bénévoles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les échanges avec les fondateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents de communication (newsletter, articles de presse, vidéos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les documents interne (mails, documents partagés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les rendez-vous de SOS MEDITERRANEE

15. Selon vous, ces rencontres font parties des temps forts de la vie de SOS MEDITERRANEE

*

Une seule réponse possible par ligne.

	pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les événements publics de mobilisation (Appel du 8 juin, soirée à l'Institut de Monde Arabe, concerts de soutien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les séminaires des référents d'antennes bénévoles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'assemblée générale annuelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions de bénévoles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les temps informels dans les bureaux (repas communs, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le séminaire annuel de l'équipe salariée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les événements sportifs (Course des héros, Marseille-Cassis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les escales de l'Aquarius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les formations internes aux bénévoles (collecte, sensibilisation scolaire, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions et séminaires européens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Pour vous, l'espace où il est plus facile d'échanger des points de vue et de s'exprimer au sein de l'association est : *

Une seule réponse possible.

- Les réunions (de bénévoles, de salariés)
- Les séminaires (des référents, des salariés)
- Les discussions informelles entre les membres
- Les échanges avec les responsables / la direction
- L'assemblée générale
- Autre : _____

L'actualité et sa diffusion

17. Avez vous l'impression d'avoir reçu suffisamment d'informations de la part de l'association pour comprendre les événements de la semaine du 10 juin lorsque l'Italie a refusé à l'Aquarius d'accoster ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- non

18. Vis à vis du choix opérationnel qui a été pris par SOS MEDITERRANEE de rester temporairement à quai au port de Marseille, vous êtes : *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

La croissance et ses effets

19. La croissance de l'équipe salariée au siège met en péril les valeurs fondatrices de l'association *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

20. La croissance du nombre de bénévoles et d'antennes régionales met en péril les valeurs de l'association *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

21. Il est indispensable pour SOS MEDITERRANEE de continuer cette dynamique de croissance *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

22. Vous vous sentez généralement en accord avec les décisions qui sont prises pour mener l'association (décisions opérationnelles, Ressources Humaines, organisation interne, etc.) *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

23. Vous vous sentez suffisamment informé de ces décisions *

exprimez si vous êtes : pas du tout d'accord (1) - pas d'accord (2) - indifférent (3) - plutôt d'accord (4) - tout à fait d'accord (5)

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

24. Selon vous, à quoi l'association doit être vigilante si elle continue à s'agrandir?

Question facultative

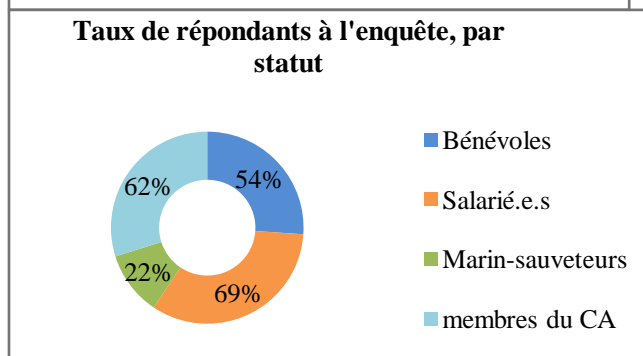
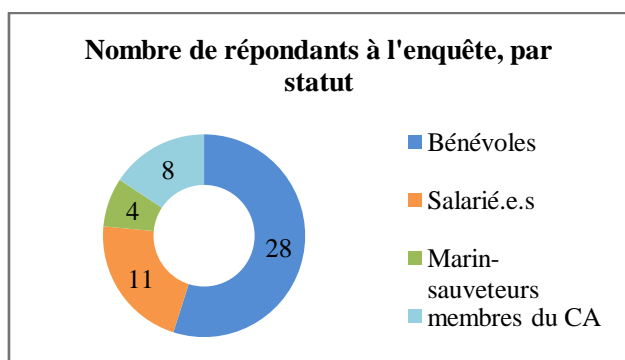
25. Selon vous, quels sont les principaux atouts de SOS MEDITERRANEE pour qu'elle grandisse sereinement ?

Question facultative

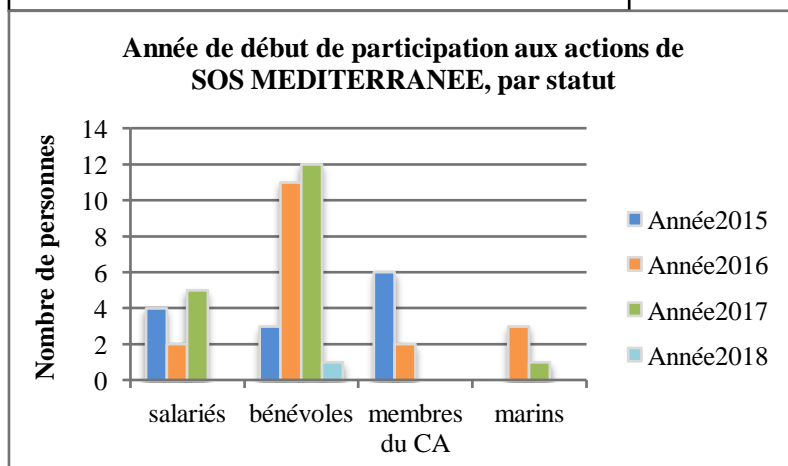
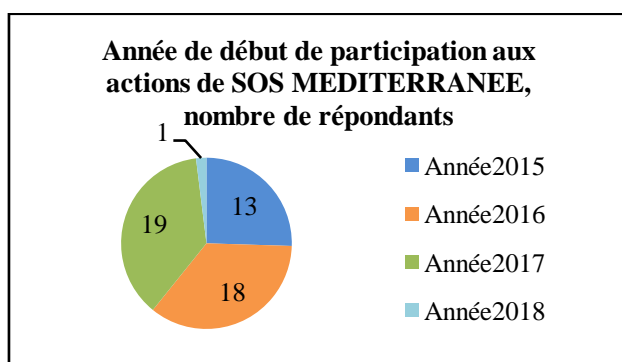
26. commentaires:

ANNEXE 3 : RESULTATS DE L'ENQUETE

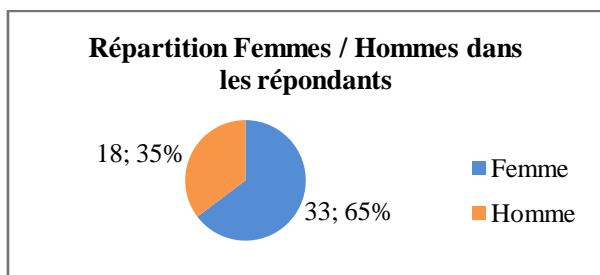
1) *Au sein de SOS MEDITERRANEE, êtes-vous :*



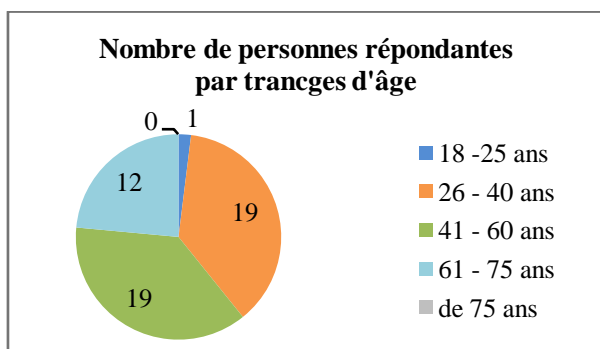
2) *En quelle année avez-vous commencé à participer régulièrement aux actions de SOS MEDITERRANEE (bénévoles ou salariées) :*



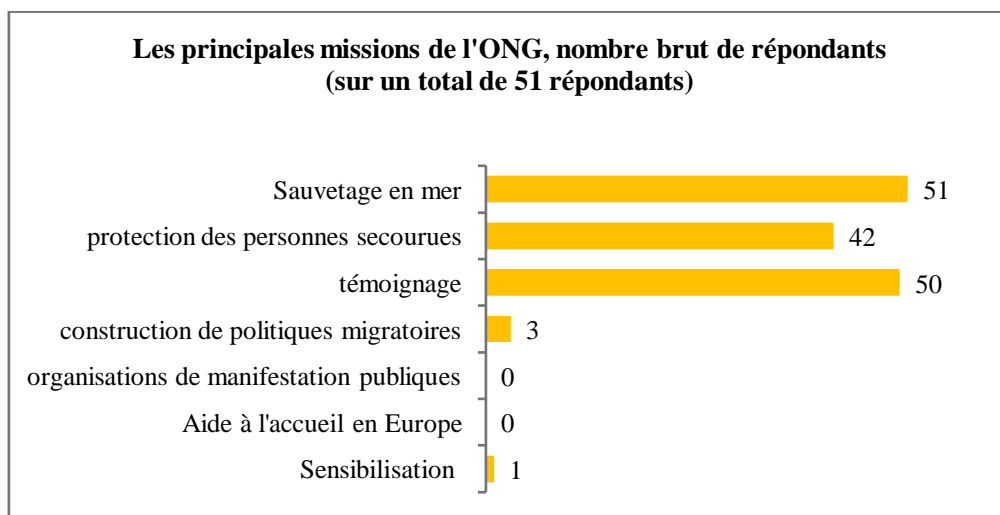
3) Êtes-vous :



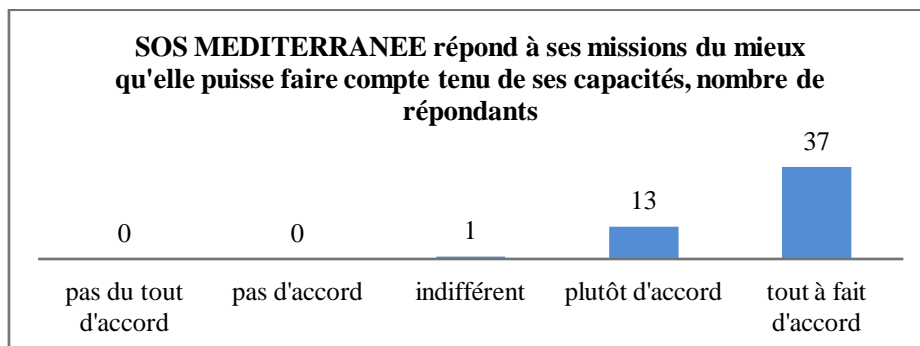
4) Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?



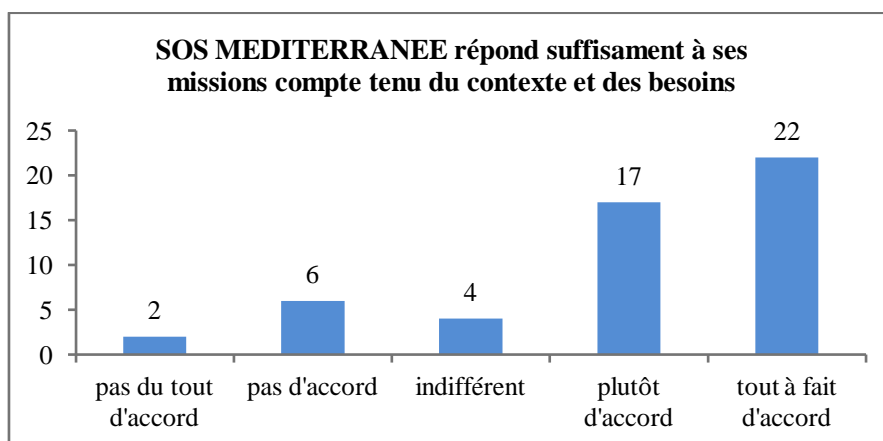
5) Selon vous, quelles sont les missions de SOS MEDITERRANEE ?



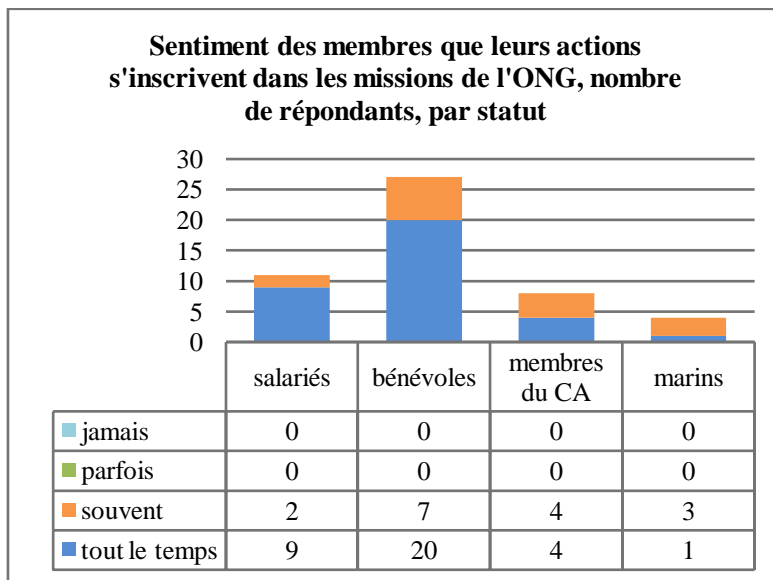
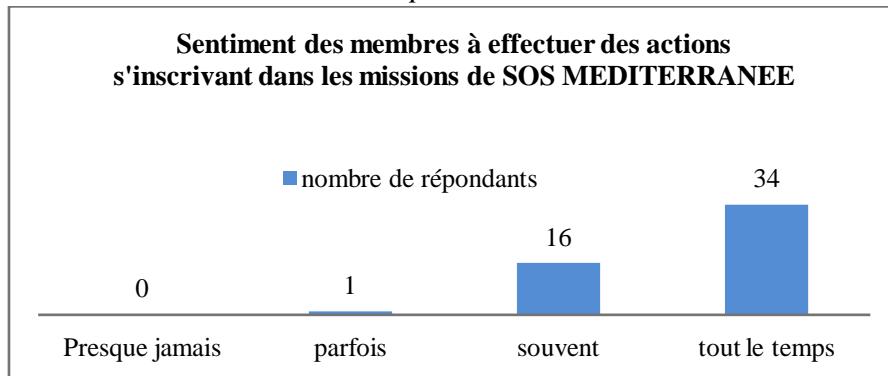
6) Selon vous, l'ONG répond à ses missions **DU MIEUX** qu'elle puisse faire actuellement compte tenu de ses capacités



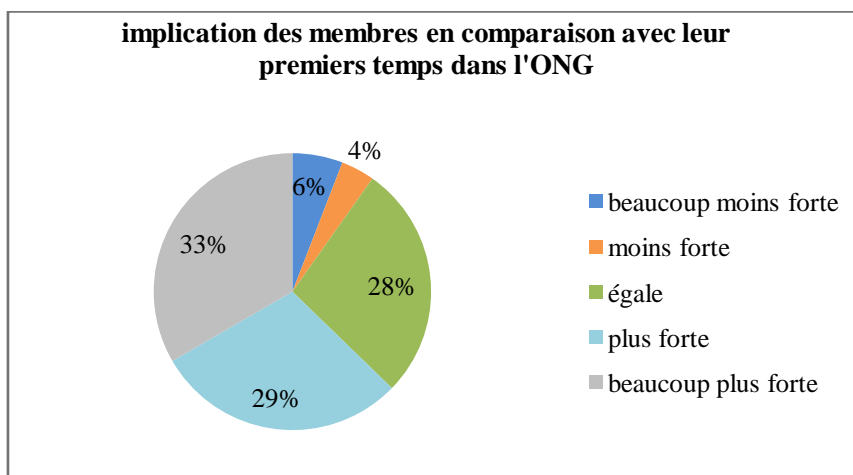
7) l'ONG répond **SUFFISAMMENT** à ses missions compte tenu du contexte et des besoins



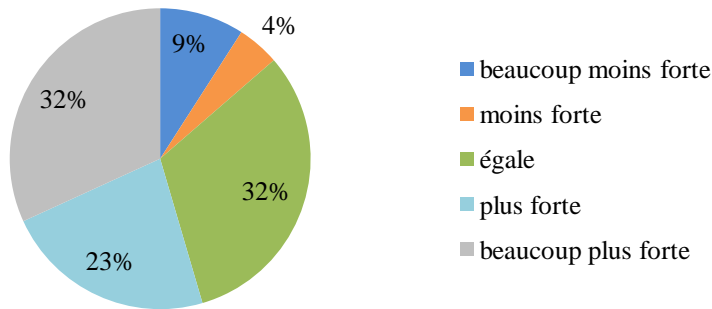
8) Vous avez le sentiment que ce que vous même vous accomplissez pour SOS MEDITERRANEE s'inscrit complètement dans ses missions



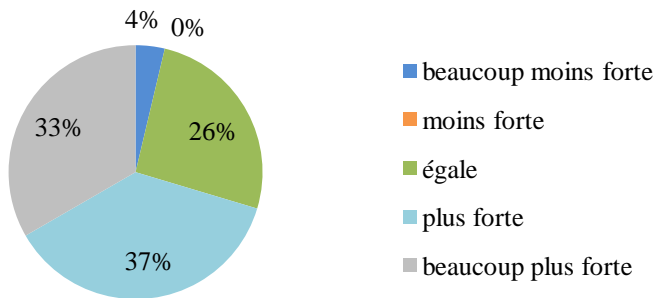
9) Aujourd'hui, en comparaison avec vos débuts dans l'association, vous avez l'impression que votre implication est :



Implication des salariés/membres du CA/marins par rapport à leurs débuts dans l'ONG

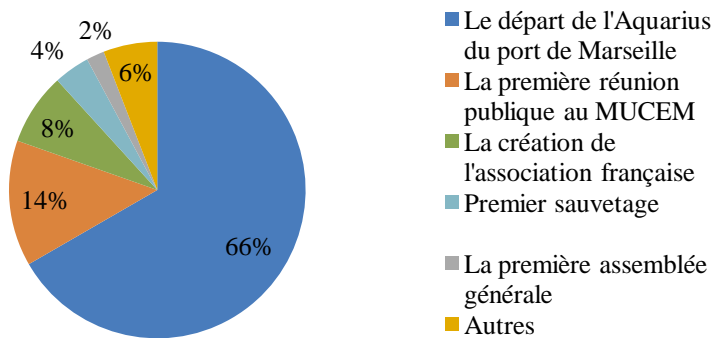


Implication des bénévoles par rapport à leurs débuts dans l'ONG

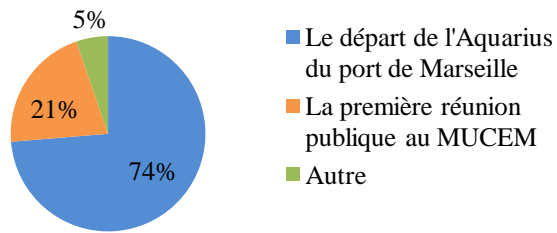


10) Lequel de ces événements est selon vous le plus marquant de la construction de SOS MEDITERRANEE :

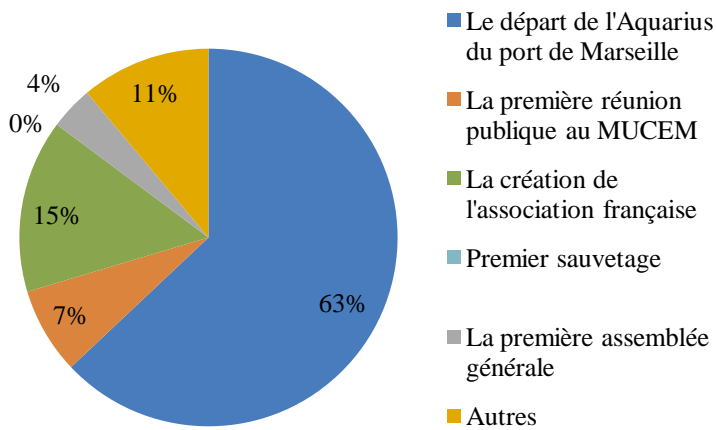
evenement le plus marquant de la construction de SOS MEDITERRANEE



Evenement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE pour les salariés / membres du CA / marins

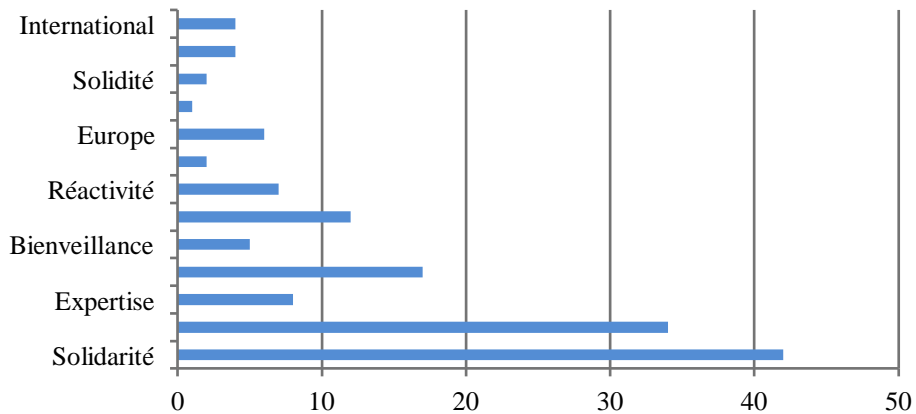


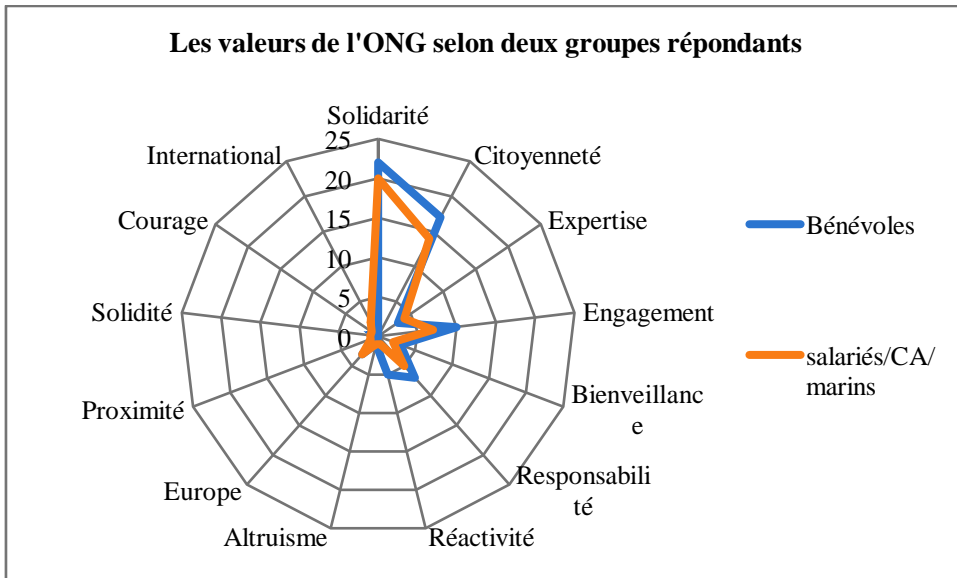
Evenement le plus marquant de la création de SOS MEDITERRANEE pour les bénévoles



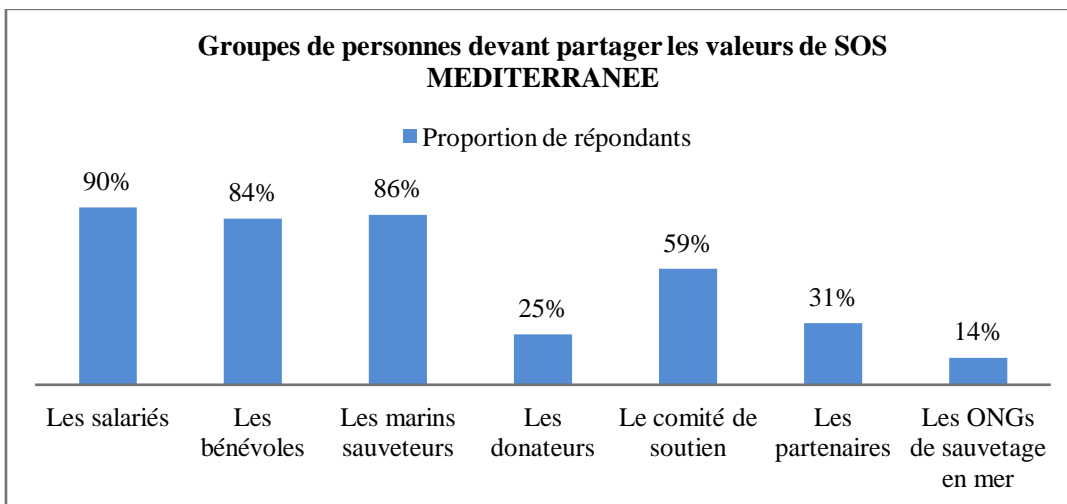
11) Sélectionnez les 3 mots qui représentent pour vous SOS MEDITERRANEE :

Valeurs représentant SOS MEDITERRANEE, nombre de répondants

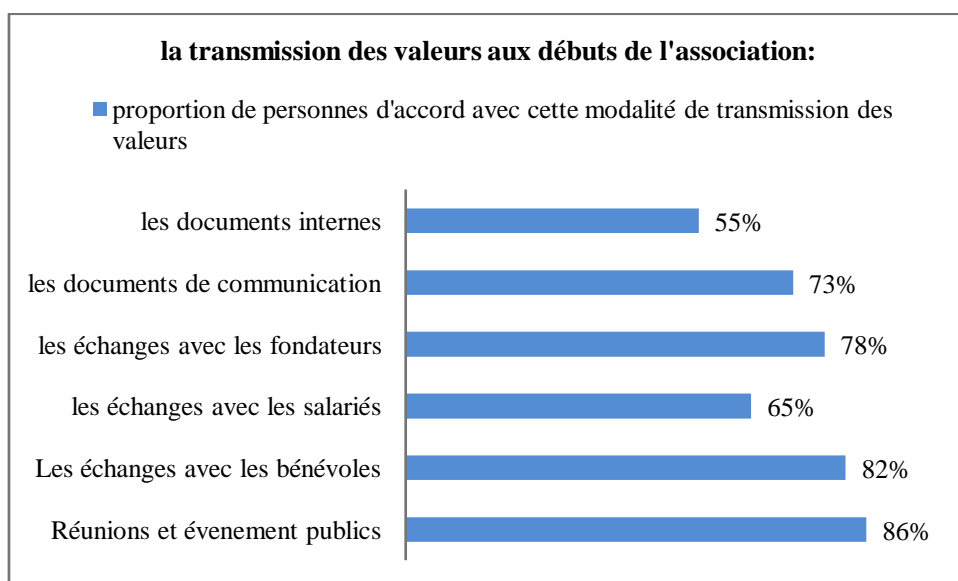
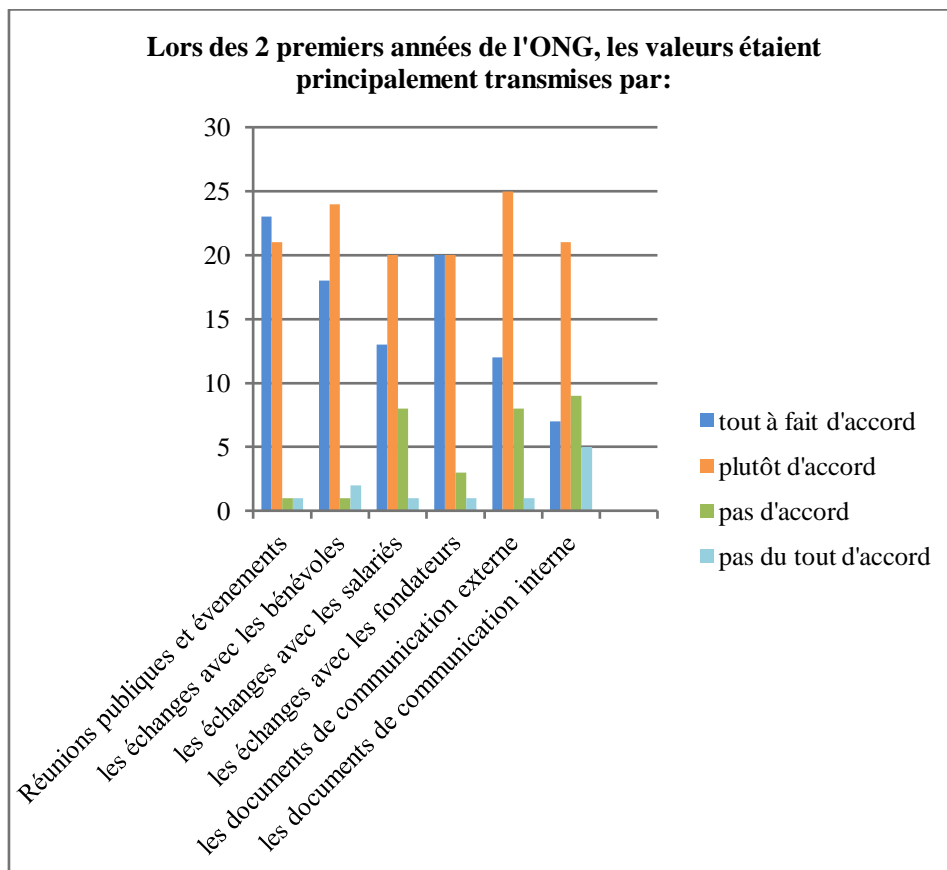




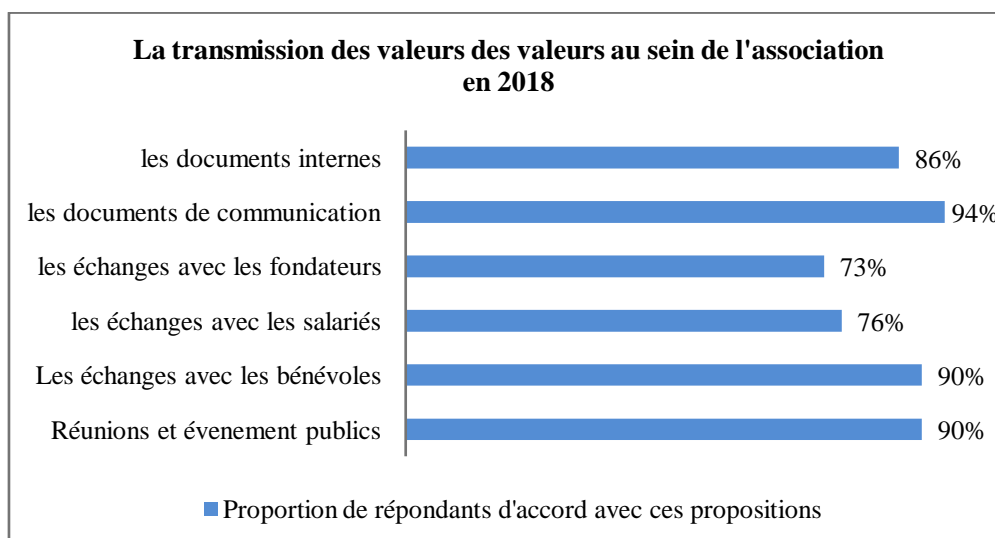
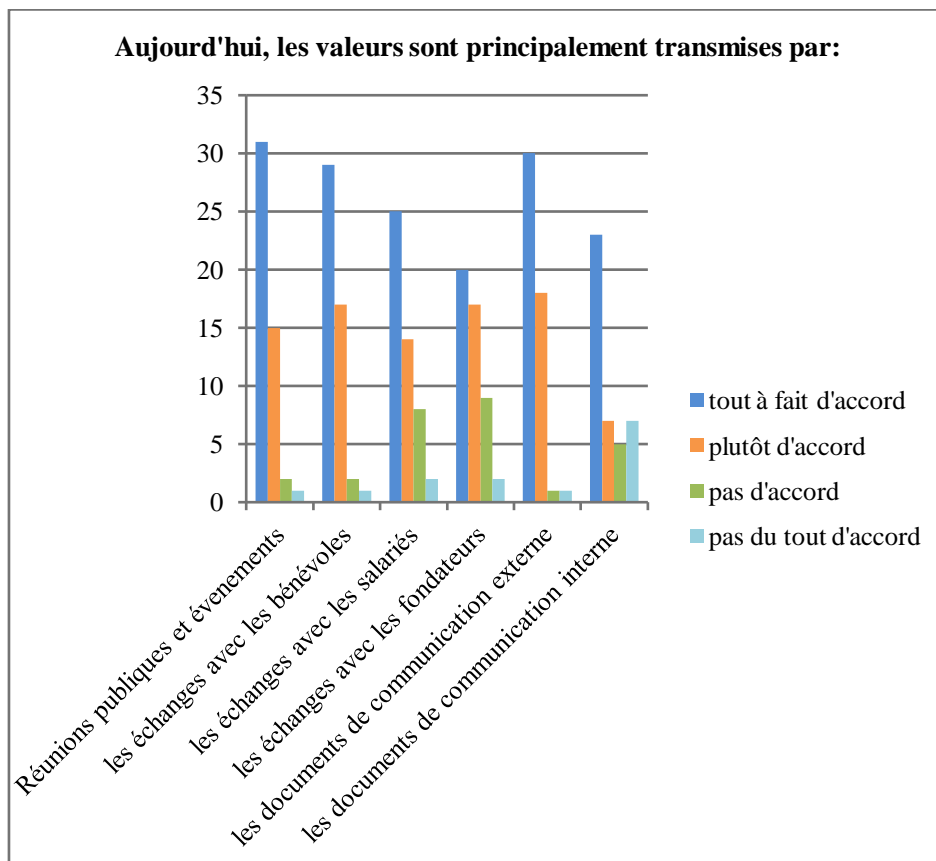
12) Pour vous, les personnes qui doivent **NECESSAIREMENT** partager des valeurs communes à celles portées par SOS MEDITERRANEE sont :

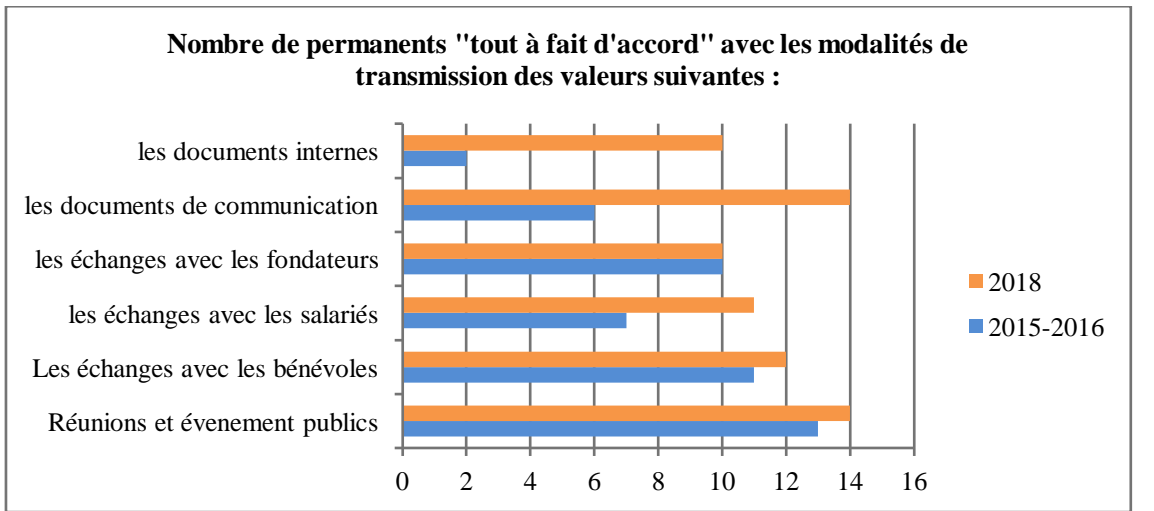
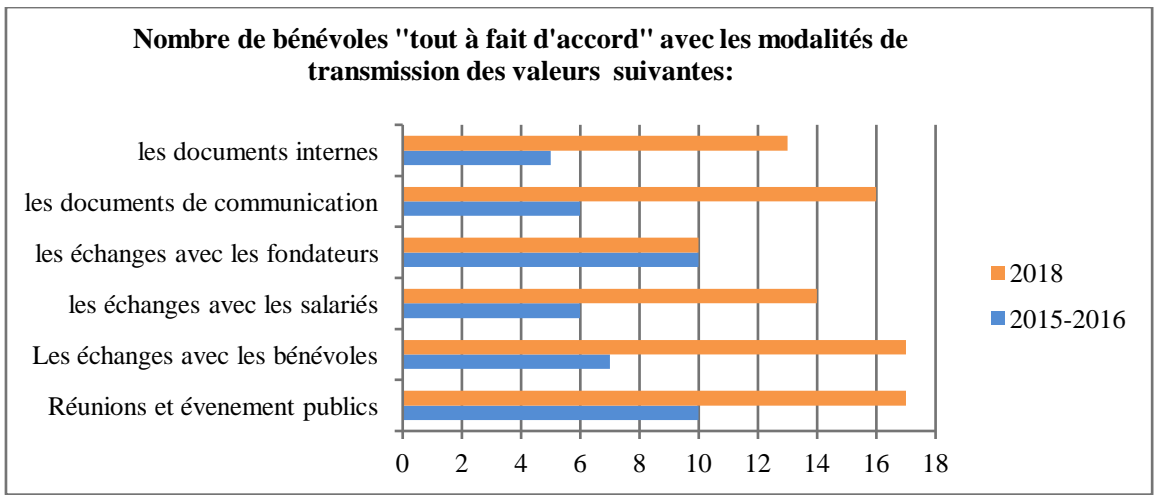
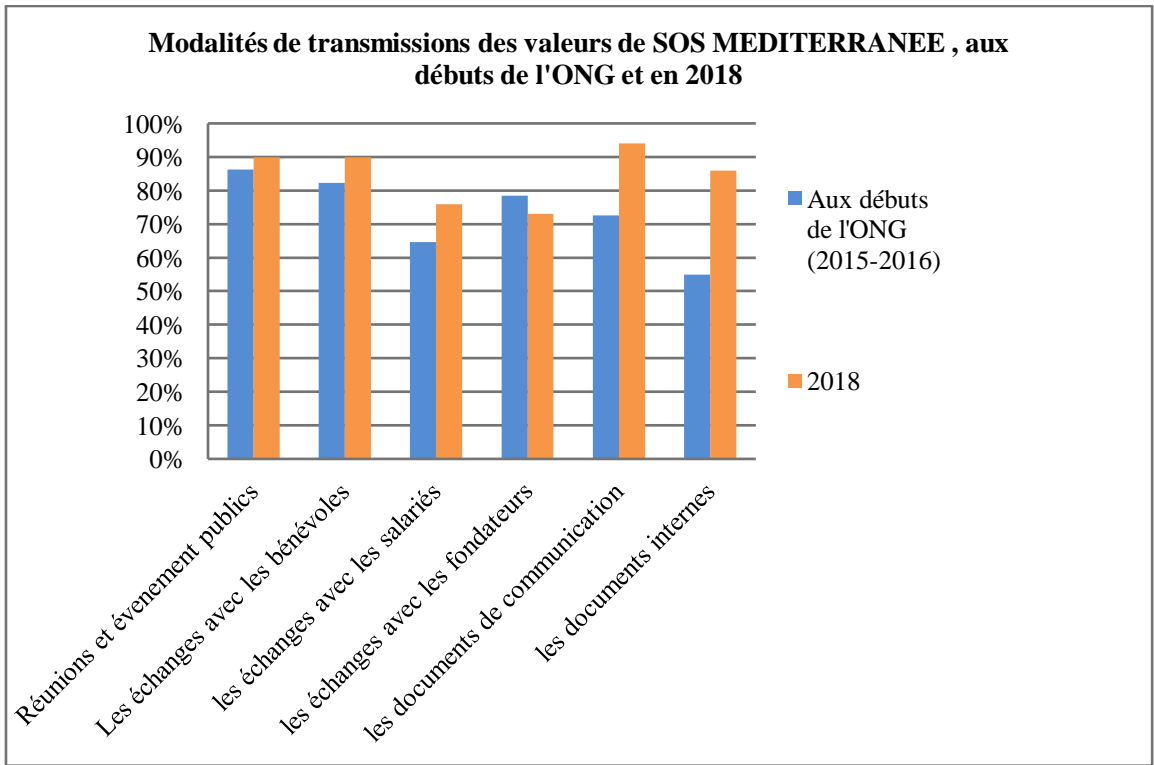


13) Selon vous, au début de l'association (2015- 2016), les valeurs de SOS MEDITERRANEE étaient transmises aux nouvelles personnes engagées auprès de l'association par :

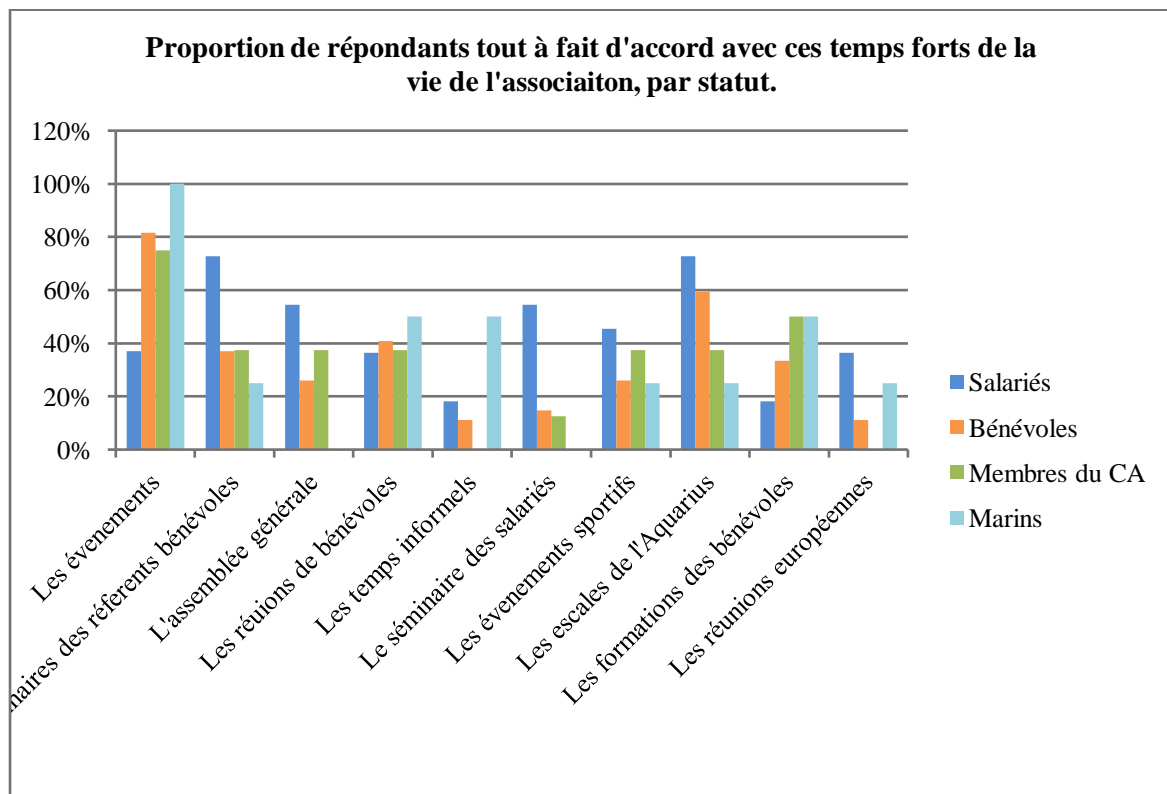
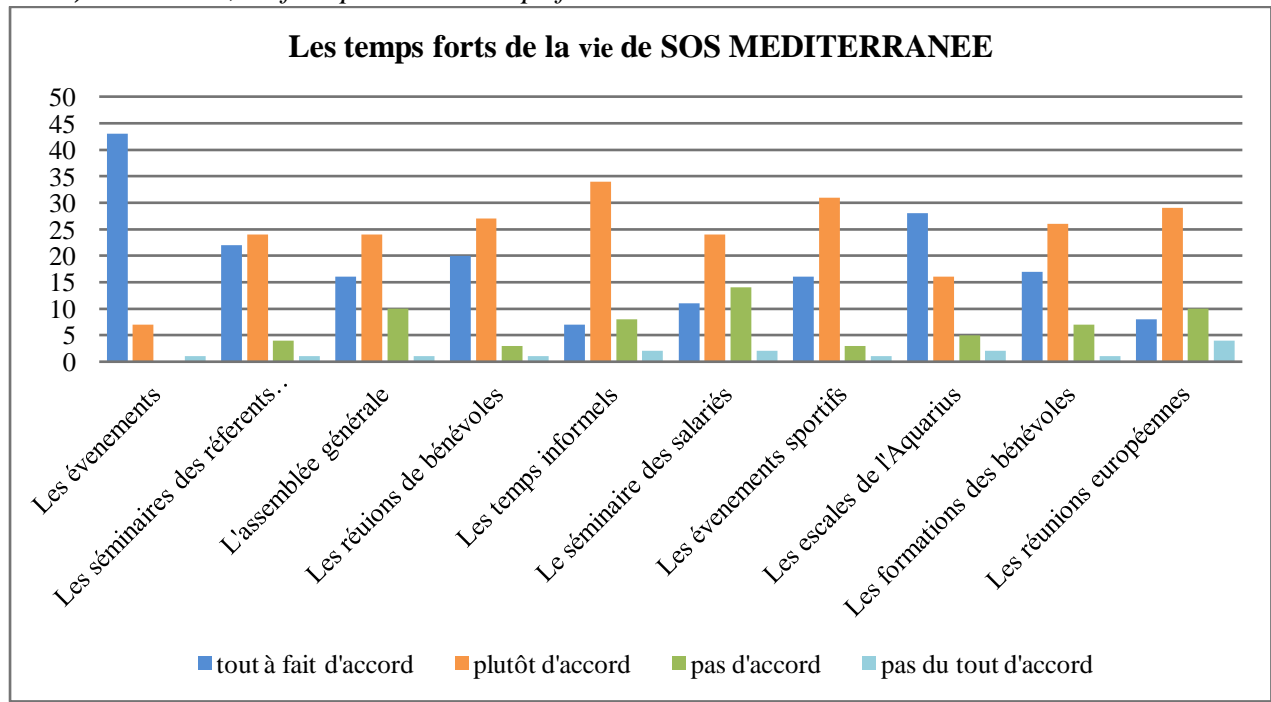


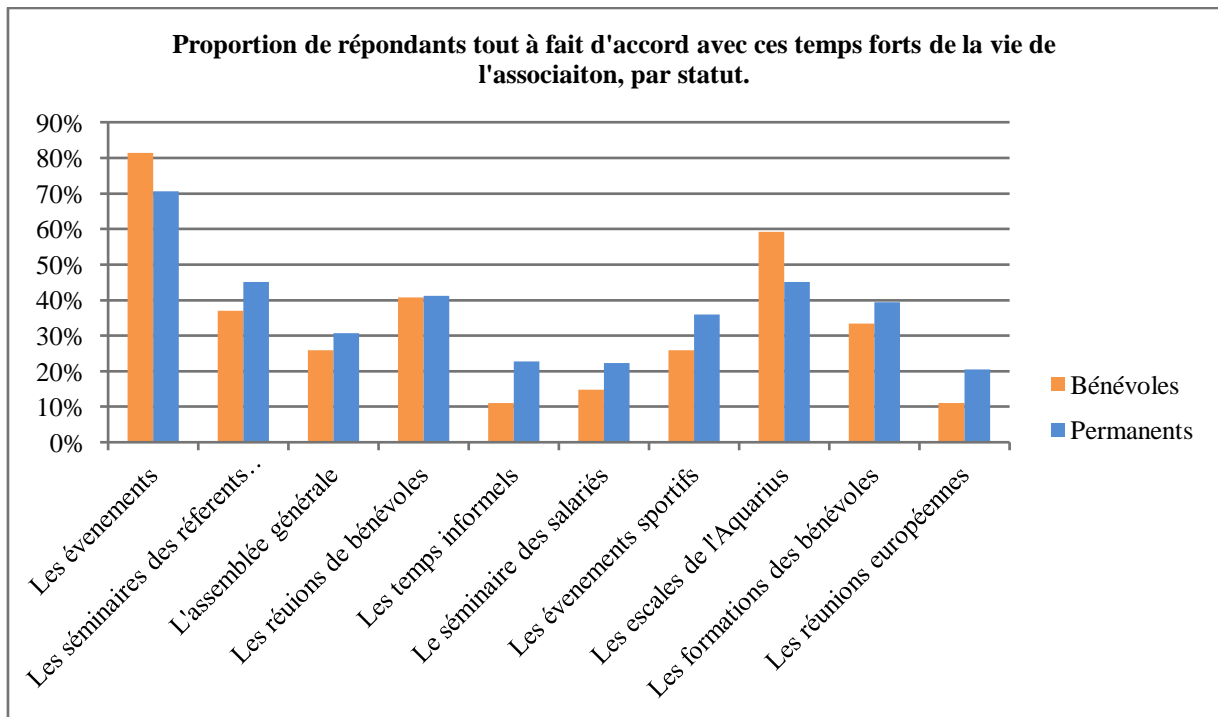
14) Selon vous, aujourd'hui, les valeurs de SOS MEDITERRANEE sont transmises aux nouvelles personnes s'engageant auprès de l'association (marins, bénévoles, salariés) par :



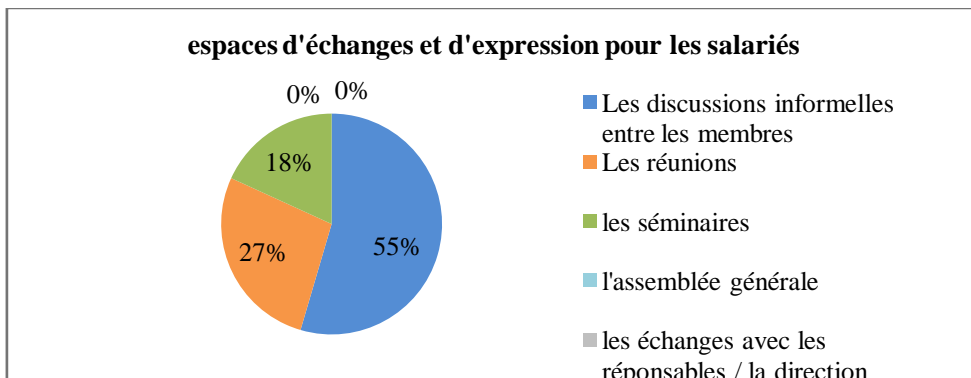
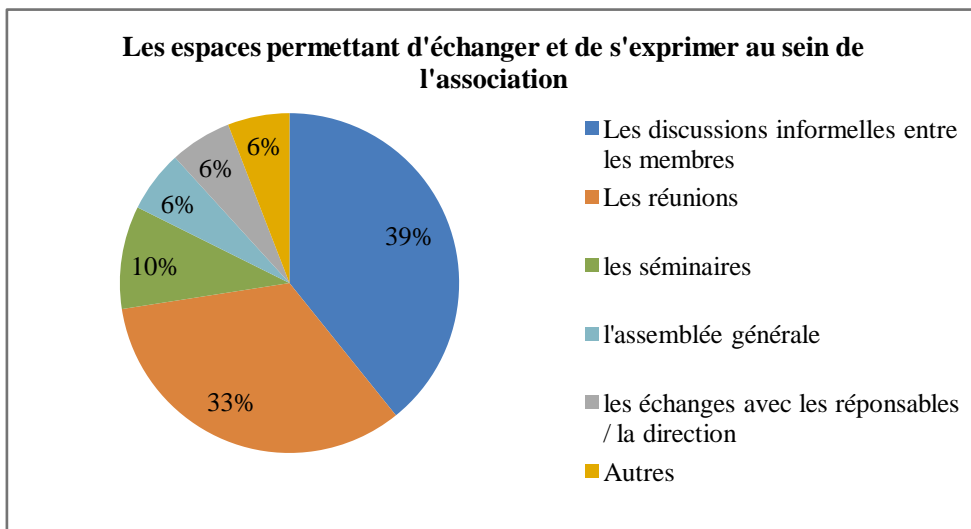


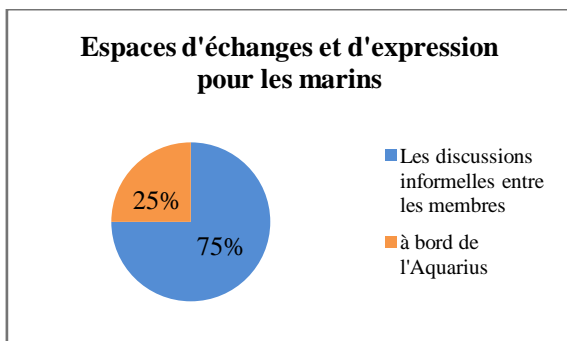
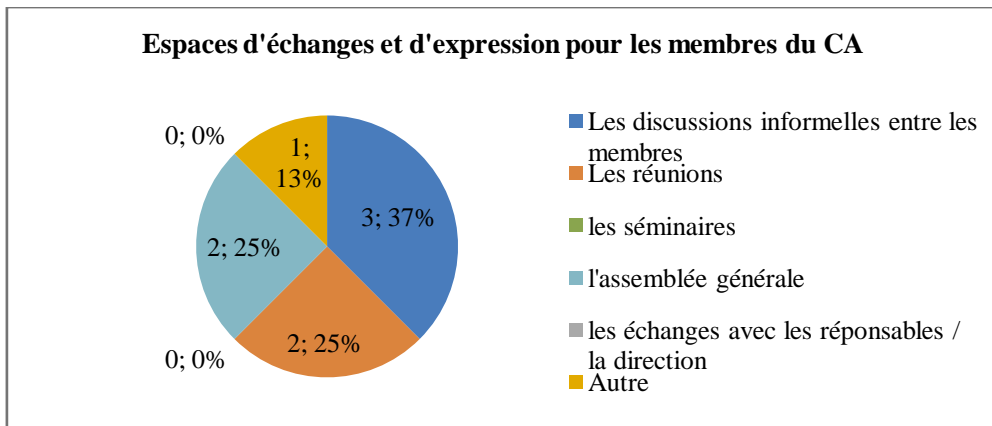
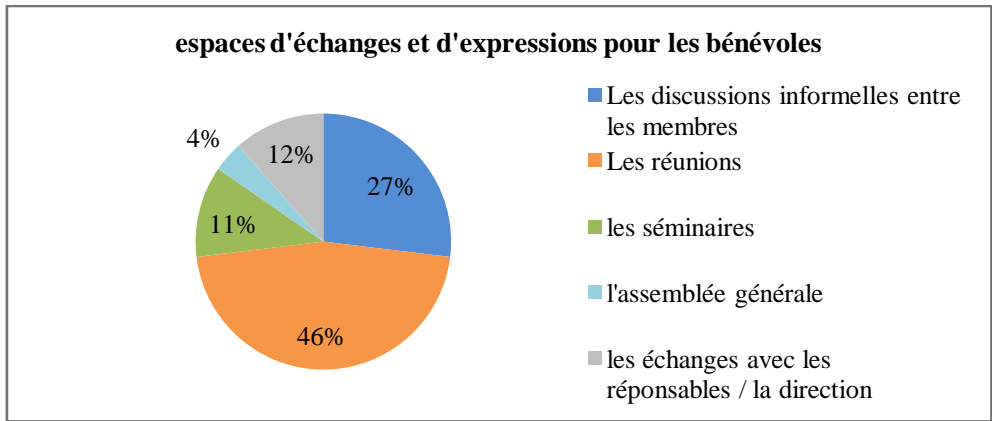
15) Selon vous, ils font partie des temps forts de la vie de SOS MEDITERRANEE :



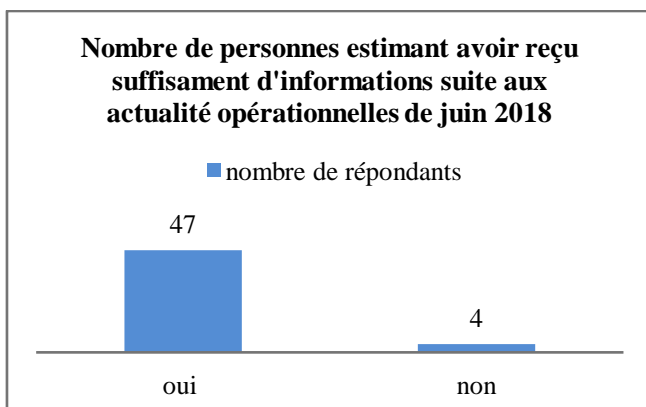


16) Pour vous, l'espace où vous pouvez plus facilement échanger et exprimer vos points de vue au sein de l'association est

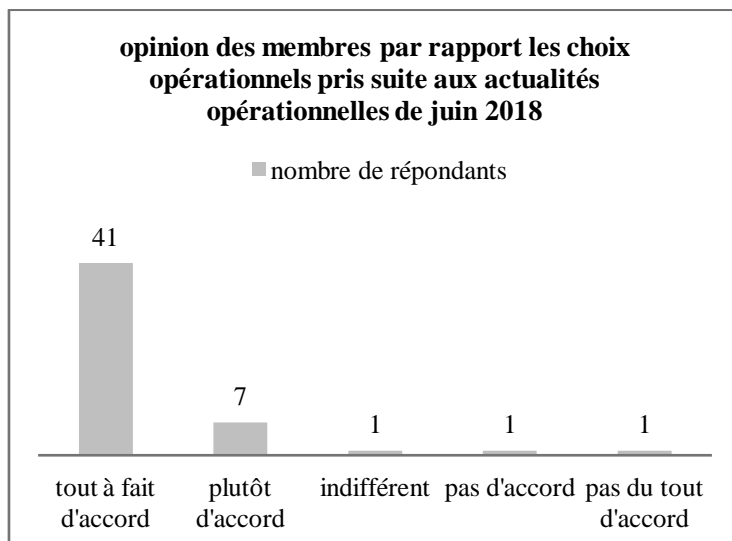




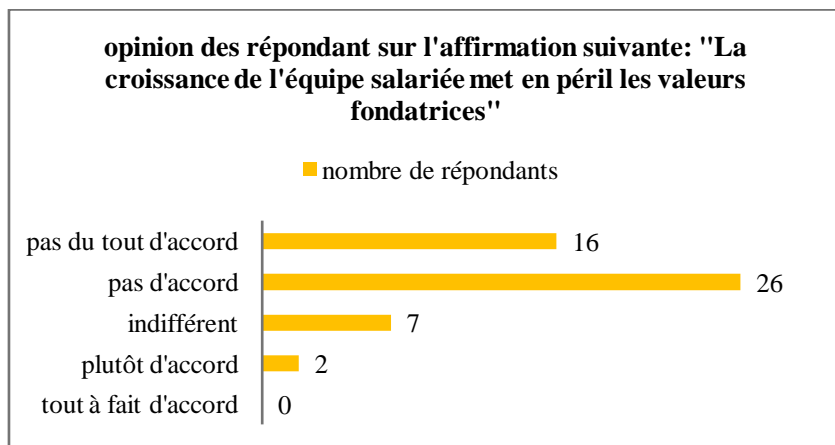
17) Pensez-vous avoir reçu suffisamment d'informations de la part de SOS MEDITERRANEE pour comprendre les événements de la semaine du 10 juin lorsque l'Aquarius a du accoster à Valence en Espagne ?



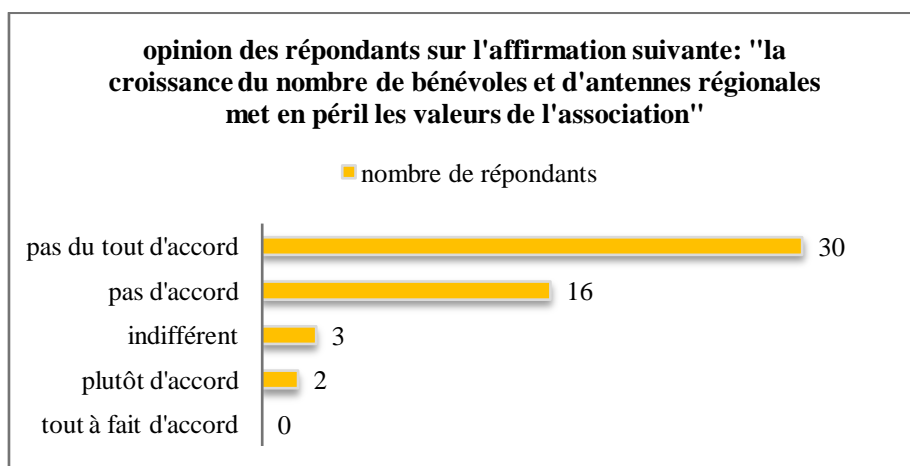
18) *Vis à vis des choix opérationnels qui ont été pris par SOS MEDITERRANEE suite à cet événement, vous vous sentez :*



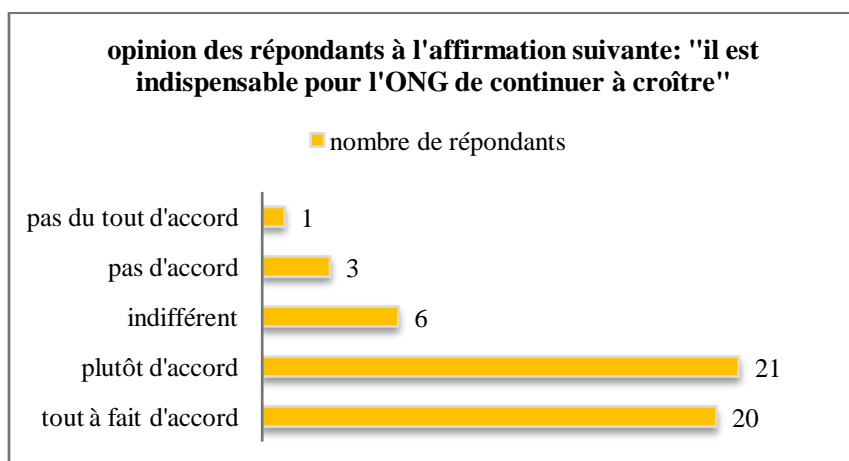
19) *La croissance de l'équipe salariée au siège met en péril les valeurs fondatrices de l'association*



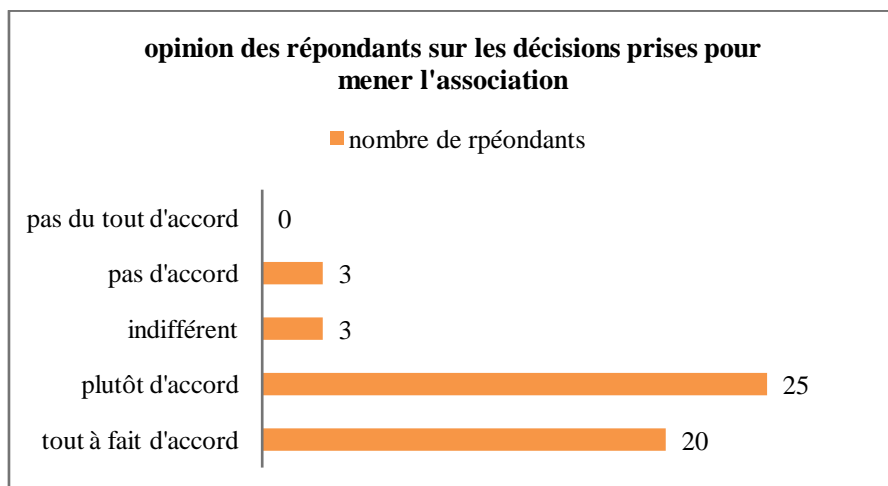
20) La croissance du nombre de bénévoles et d'antennes régionales met en péril les valeurs fondatrices de l'association ?



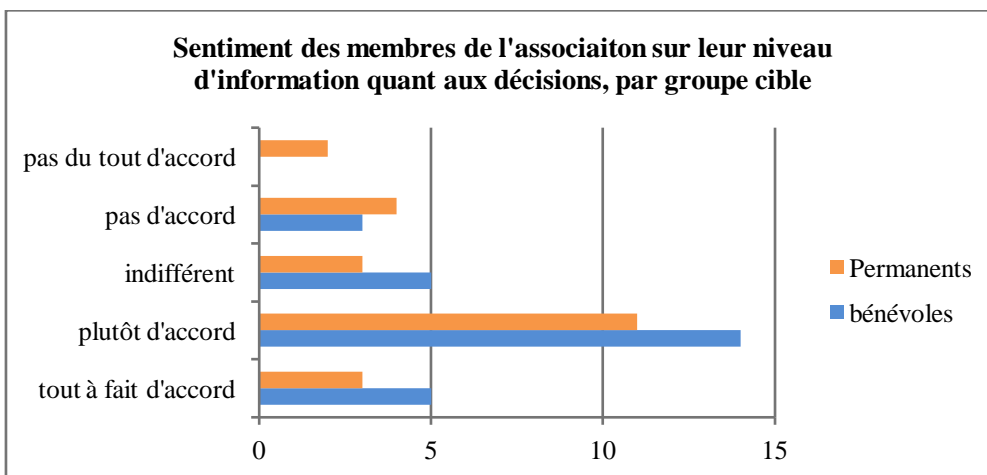
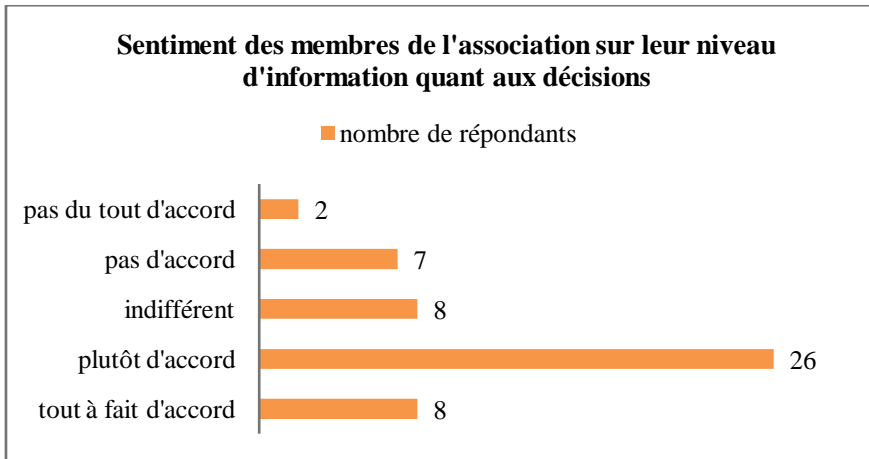
21) Il est indispensable pour SOS MEDITERRANEE de continuer à s'agrandir :



22) Vous vous sentez généralement en accord avec les décisions qui sont prises pour mener l'association (opérationnelles, organisation, RH, etc...)



23) Vous vous sentez généralement suffisamment informé de ces décisions :



Question ouverte : *selon vous, à quoi l'association doit être vigilante si elle est continue à s'agrandir ?*

7 réponses : les bénévoles et la mobilisation citoyenne : Confiance, information, reconnaissance, place dans les décisions. Structurer les antennes, permettre d'être adhérent, ne pas cliver salariés / bénévoles

7 réponses : Valeurs, le collectif, l'humanisme de l'association

4 réponses : Communication interne / informations / centraliser les données

4 réponses : Structurer les RH: gérer et intégrer les nouvelles arrivées/ les passations / pas devenir trop vertical, attention à la bureaucratisation et aux recrutements

3 réponses : Réseau européen, dimension européenne

3 réponses : Gouvernance : places des bénévoles dans l'instance de gouvernance, plus d'échanges et de démocratie interne

2 réponses : Clarté du message public

Question ouverte : *quels sont les atouts de SOS MEDITERRANEE pour qu'elle grandisse sereinement ?*

14 réponses : L'engagement de chacun / les valeurs

11 réponses : Son professionnalisme / expertise / compétences 4 réponses : la petite taille de l'organisation

6 réponses : La mobilisation citoyenne et les bénévoles

6 réponses : Ses missions et ses objectifs

4 réponses : La direction

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Faculté d'Economie et de Gestion

Master RH ESS : Organisation et projets

Titre du mémoire : Hypercroissance d'une ONG et culture organisationnelle : le cas de SOS MEDITERRANEE France

NOM et prénom de l'auteur : GIRAUDO Audrey

Année : 2017 – 2018

Résumé : association civile de sauvetage en haute mer, SOS MEDITERRANEE a connu en trois années d'existence une croissance fulgurante. Ce mémoire cherche d'abord à mieux comprendre cette dynamique, qui sera qualifiée ici d'hypercroissance. Décrite comme un phénomène déstabilisant, nous explorons ses différentes composantes, tensions et origines pour cette ONG.

Dans un deuxième temps, replaçant au centre de l'analyse les acteurs de l'association, nous interrogeons les notions de management et de culture organisationnelle au cœur de ce phénomène d'hypercroissance. Nous démontrons en quoi une culture organisationnelle solide peut être pivot pour une association dans une telle dynamique. L'enquête nous permet enfin de dessiner les contours de la culture organisationnelle propre à SOS MEDITERRANEE France, et d'identifier quelques uns des effets de l'hypercroissance sur ses membres.

Mot clés :

ONG

Hypercroissance

Culture organisationnelle

Management