

L'innovation Manageriale Au Sein Des Associations Cas De L'association Marocaine Des Assistants Sociaux

Managerial Innovation Within Associations Case Study Of Amas

Auteur 1 : LAHYA SARAH,

LAHYA SARAH, Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail. Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LAHYA. S (2023) « L'innovation Managériale Au Sein Des Associations : Cas De L'association Marocaine Des Assistants Sociaux », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 17 » pp: 345 – 359.

Date de soumission : Février 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7892896
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Alors que l'innovation managériale a fait l'objet d'une forte attention académique récente, il y a eu peu d'exploration de son application au secteur associatif. Cependant, avec la croissance importante de ce secteur et son rôle économique crucial, l'innovation managériale est devenue un facteur important pour soutenir cette tendance. Les associations, en particulier, ont adopté des innovations managériales pour améliorer leurs processus de production, reposant fortement sur des facteurs humains intangibles difficilement remplaçables par le capital physique.

En outre, la distinction entre les associations et les entreprises présente une opportunité pour des recherches plus approfondies sur le processus d'innovation. Les associations, en particulier, offrent un modèle analytique singulier qui permet d'appréhender différemment la manière dont les particularités de ces organisations influencent le processus de mise en œuvre de l'innovation managériale.

A travers une étude de cas utilisant des méthodes qualitatives efficaces, cette analyse vise à explorer les nuances et à comprendre l'impact de cette forme d'innovation sur les associations. Pour cela, l'association AMAS a été choisie comme objet d'enquête, étant donné son implication active dans un important processus d'innovation managériale depuis 2015.

Nos résultats ont conduit à une compréhension globale des spécificités de l'innovation managériale en milieu associatif. Le processus d'innovation se distingue par des phases prolongées, délibérément conçues pour favoriser un modèle mixte d'approches ascendantes et descendantes. Au départ, les associations allouent suffisamment de temps pour favoriser le consensus collectif, ce qui se traduit par une innovation managériale peu structurée et adaptable. Ensuite, vient une étape de mise en œuvre non linéaire, dans laquelle la flexibilité et les pratiques non routinières sont appliquées de manière persistante pour garantir que l'innovation managériale demeure malléable et réactive à l'évolution des besoins.

Mots clés : associations ; professionnalisation ; innovation ; management.

Abstract

While managerial innovation has received much recent academic attention, there has been little exploration of its application to the nonprofit sector.

However, with the significant growth of this sector and its crucial economic role, managerial innovation has become an important factor in supporting this trend. Associations, in particular, have adopted managerial innovations to improve their production processes, relying heavily on intangible human factors that are difficult to replace with physical capital.

Moreover, the distinction between associations and firms presents an opportunity for further research on the innovation process. Associations, in particular, offer a singular analytical model that allows for a different understanding of how the particularities of these organizations influence the process of implementing managerial innovation.

Through a case study using effective qualitative methods, this analysis aims to explore the nuances and understand the impact of this form of innovation on associations. To this end, the association AMAS was chosen as the object of investigation, given its active involvement in an important managerial innovation process since 2015.

Our results led to an overall understanding of the specificities of managerial innovation in an associative environment. The innovation process is characterized by prolonged phases, deliberately designed to foster a mixed model of bottom-up and top-down approaches. Initially, associations allocate sufficient time to foster collective consensus, resulting in loosely structured and adaptable managerial innovation. Then comes a non-linear implementation stage, in which flexibility and non-routine practices are persistently applied to ensure that the managerial innovation remains malleable and responsive to changing needs.

Keywords : non profits organizations; professionalization; innovation ; management.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les associations connaissent une croissance substantielle et assurent désormais une contribution significative dans l'économie. Ce développement s'accompagne d'un besoin de professionnalisation et d'innovation managériale pour relever de nouveaux défis. Ce type d'innovation, connu sous l'appellation d'innovation managériale, englobe des améliorations administratives, organisationnelles et de gestion. Elle implique l'usage de pratiques ou de méthodes novatrices par les organisations pour améliorer leur performance globale, telle que définie par des experts tels que Damanpour et Schneider (2006), Le Roy et al. (2013), Vaccaro et al. (2012), et Volberda et al. (2013).

Alors que l'innovation en matière de gestion dans les entreprises privées a suscité un intérêt considérable, la recherche sur le même sujet dans les ONG est rare. Ceci en dépit du fait que les ONG ont des caractéristiques uniques telles que l'accent mis sur la mission sociale plutôt que sur les objectifs de profit, un éventail diversifié de parties prenantes et une dépendance excessive vis-à-vis des ressources externes avec des attentes différentes.

Ces caractéristiques distinctives posent des défis de gestion spécifiques aux ONG, ce qui pourrait avoir un impact sur la mise en œuvre de l'innovation managériale associative.

Pour vraiment comprendre les subtilités de l'innovation managériale au sein des associations, un nouveau cadre analytique doit être conçu tenant compte de leurs caractéristiques managériales uniques. En l'état, aucune analyse de ce type n'a été menée dans la littérature, que ce soit celle portant sur les associations ou sur l'innovation managériale.

Afin de combler un "fossé théorique" et d'approfondir la réflexion autour de l'innovation managériale dans le cadre du secteur non lucratif, nous investiguerons la question suivante : Quels sont les enjeux uniques de l'innovation managériale qui découlent des spécificités de la gestion associative, qui diffèrent de celles déjà identifiées pour les entreprises ?

En ce qui concerne notre méthodologie de recherche, le choix de l'approche épistémologique empirique n'est pas fortuit, mais plutôt justifié par le manque d'études antérieures sur la problématique que nous abordons.

Nous adhérons au paradigme interprétativiste qui préconise une analyse de la situation en fonction des connaissances et des informations des acteurs impliqués, nécessitant une compréhension approfondie de ces éléments. Cette approche repose sur la collecte d'observations et perceptions qui peuvent conduire à l'extraction de lois à partir d'un raisonnement inductif ou abductif, ce qui est courant dans les études exploratoires. Le processus d'exploration nous permettra d'approfondir notre compréhension du rôle de l'innovation

managériale, ainsi que d'étudier les différents défis auxquels les associations font face lors de la mise en pratique d'un processus d'innovation managériale.

Pour ce, une étude de cas fût entreprise afin d'étudier l'adoption de l'innovation managériale au sein d'une association. L'analyse a révélé que le contexte de gestion unique des associations présente des défis lors de la mise en œuvre d'une telle innovation. Il a été constaté que l'utilisation d'un cadre analytique qui intègre les particularités de la gestion d'association est cruciale pour le succès.

Le présent travail, à vocation exploratoire, sera agencé en 2 principaux axes : le premier consiste à présenter les concepts sollicités, en nous concentrant sur une synthèse de travaux portant sur l'innovation managériale au sein des associations tout en essayant de dégager les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce processus. Le deuxième portera sur notre étude de cas, simultanément, on procédera au partage et à une discussion autour des résultats obtenus.

1. Cadre théorique

1.1. L'innovation managériale

L'état de l'art a fait ressortir que plusieurs revues systématiques de la littérature sur l'innovation ont rapporté que l'innovation managériale a été beaucoup moins étudiée que l'innovation technologique (Crossan, Apaydin, 2010 ; Keupp et al., 2012).

Volberda et al. (2014) suggèrent que la sous-représentation de l'innovation managériale dans la littérature sur l'innovation pourrait s'expliquer par sa nature complexe. Comme l'innovation en gestion est tacite et moins observable (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour, 2014), il est plus difficile de définir clairement les frontières de ce concept.

Néanmoins, Volberda et al. (2014) tentent de définir l'innovation managériale comme de nouvelles pratiques, processus ou structures de gestion qui changent de manière significative la manière dont le travail de gestion est effectué afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Selon Damanpour (2014), le développement de la recherche sur l'innovation managériale a été ralenti en raison de multiples conceptualisations à travers divers termes : innovation administrative, organisationnelle et enfin managériale. Considérant que ces différentes conceptualisations se chevauchent dans un même champ, il propose une définition consensuelle de l'innovation managériale en sélectionnant les composantes clés de chaque conceptualisation. Ainsi, il définit les innovations managérielles comme « **innovations non technologiques qui ont été conceptualisées par opposition aux innovations technologiques de produits et de**

procédés et qui se rapportent à de nouvelles structures organisationnelles, systèmes administratifs et pratiques de gestion.” (Damanpour, 2014, p. 1265). Il choisit le terme d'innovation managériale car c'est le terme le plus utilisé dans les publications récentes.

Dans l'article de Birkinshaw et al. (2008), qui est au cœur du regain d'intérêt académique pour l'innovation managériale, l'introduction de celle-ci est souvent considérée comme un processus qui comprend différentes étapes. Selon Volberda et al. (2014), les auteurs présentent quatre étapes différentes : motivation (reconnaissance du problème), invention, mise en œuvre, routinisation.

Pour conclure nous retenons que l'innovation managériale se réfère à l'introduction de nouvelles méthodes, pratiques, outils ou processus de gestion qui visent à améliorer la performance globale d'une organisation. Cette forme d'innovation est axée sur la gestion et la direction de l'entreprise et peut inclure des changements dans les modèles de leadership, la stratégie organisationnelle, la communication interne, la gestion de projet, la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle.

1.2. L'innovation managériale au sein des associations

Peter F. Drucker a dit un jour : « ...**Pendant des années, la plupart des Organismes Sans But Lucratif ont estimé que d'être animées de bonnes intentions était suffisant. Mais aujourd'hui, nous savons que parce que nous n'avons pas de « bottom line », nous devons être mieux gérés que les organismes à but lucratif. Nous devons manager nos ressources humaines et financières limitées avec un maximum d'efficacité**». Pourtant ces pratiques étaient auparavant considérées comme étrangères au cadre logique, et relèvent elles même de l'innovation. L'objectif dual de l'incorporation de l'innovation comme élément fondateur de la culture organisationnelle des associations est d'accroître à la fois l'efficacité interne de l'organisation et sa reconnaissance auprès des parties prenantes externes tout en respectant son essence.

Ainsi, pour amorcer ce processus, la première étape serait d'établir un projet de gestion coordonné et efficace. Une fois les fondations de l'organisation en place, la prochaine étape serait de rationaliser le management de la structure de manière unifiée.

Pour saisir les rouages de l'innovation du management associatif, la première exigence serait de poser des bases solides avec un projet de gestion bien coordonné et efficace.

Après avoir établi les fondements, la prochaine étape serait de simplifier la structure de gestion d'une manière cohérente et unifiée. Comprendre les mécanismes de l'innovation en gestion

associative passe par l'identification des spécificités et des différences par rapport aux pratiques de gestion conventionnelles, tout en reconnaissant leurs valeurs respectives.

Les organisations à but non lucratif donnent la priorité aux objectifs sociaux plutôt qu'au profit. Ces organisations dépendent fortement des donateurs, ce qui les distingue des entreprises à but lucratif. Ces caractéristiques distinctives créent des obstacles de management uniques. Par exemple, les organisations à but non lucratif éprouvent souvent des difficultés dans la gestion d'un personnel constitué à la fois de bénévoles et d'employés. De plus, les associations doivent concilier les intérêts divergents des parties prenantes.

En matière d'innovation managériale, il n'y a pas d'approche unique. Elle doit être adaptée à la structure spécifique de l'organisation qu'elle dessert, donnant à l'association et à ses membres les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Pour parvenir à une innovation managériale associative efficace et rationaliser la progression de l'organisation, il est impératif d'appliquer des mesures rigoureuses qui améliorent la structure et l'organisation, tout en préservant les valeurs et la raison d'être de l'organisation.

1.3. La réalisation d'un processus d'innovation managériale en harmonie avec les valeurs fondamentales de l'association, des défis à relever

Les missions socialement responsables sont la pierre angulaire de la structure associative car elles contribuent à assurer le financement, la diffusion ou la réalisation de programmes ayant un impact positif sur la société. Ces associations sont formées par un groupe d'individus qui partagent des valeurs communes, contribuant à la création d'une culture organisationnelle solide qui sert de cadre à la réalisation de leur mission sociale. (Anheier, 2014)

La culture organisationnelle est basée sur un ensemble de valeurs communes qui aident les membres de l'organisation à mieux appréhender son fonctionnement, en influençant ainsi leurs attitudes et leurs comportements. (Jaskyte, 2011)

Les valeurs fondamentales pour les associations sont primordiales, car elles déterminent l'orientation de la gouvernance managériale et privilégient la gestion par les valeurs. Il est crucial pour les associations de s'assurer que leurs activités qui concordent avec les valeurs fondamentales prônées par l'organisation, ce qui présente leur premier obstacle managérial. (Akingbola, 2013 ; Ridder et McCandless, 2010).

Pour l'innovation managériale associative, établir des indicateurs pertinents de performance et d'efficacité organisationnelle représente un défi. Ces organisations à but non lucratif doivent assurer l'accomplissement éthique de leur mission sociale et démontrer leur impact social. Bien

que des ratios financiers adaptés à leur contexte puissent prouver une bonne utilisation des fonds des donateurs, ils ne suffisent pas. Pour y répondre, les associations ont adopté une logique de mesure globale de la performance qui équilibre les approches financières et sociales internes et externes.

Cependant, une telle approche peut être source de tensions. Pour résoudre ce problème, Kaplan (2001) suggère l'adaptation des tableaux de bord aux contextes uniques des organisations à but non lucratif, incluant quatre dimensions : financière, marché, processus organisationnel et ressources humaines. Toutefois, l'auteur attire l'attention sur les limites de ces outils et propose de mener d'autres recherches supplémentaires pour mieux comprendre la performance globale des associations.

Les recherches initiales sur les défis de l'innovation en gestion au sein des associations n'ont pas produit de résultats concluants. Les défis particuliers auxquels font face les associations n'ont pas encore été étudiés en profondeur par les chercheurs, qui se sont plutôt concentrés sur ceux identifiés dans le secteur à but lucratif.

2. Etude de cas et résultats

2.1. Problématique et méthodologie adoptée

L'envergure du secteur associatif a entraîné des changements importants en matière de management. L'innovation est désormais considérée aussi importante dans les deux secteurs marchand et non marchand. Les associations ont abordé la nécessité d'améliorer leur efficacité et leur efficacité en adoptant de meilleures pratiques managériales. En effet, les processus de production dans ces organisations sont fortement basés sur des inputs humains et des facteurs immatériels, similaires au processus d'innovation managérial. Ainsi, les associations semblent être un domaine de recherche fructueux et spécifique sur l'innovation managériale.

Cependant, la recherche sur ce type d'innovation s'est principalement concentrée sur les entreprises privées, et dans une moindre mesure sur les organisations publiques. Le secteur sans but lucratif a été négligé malgré son rôle économique crucial. Bien que plusieurs écrits ont identifié un mouvement de convergence où les associations incorporent certaines pratiques issues du secteur lucratif, mais la différence fondamentale entre le secteur sans but lucratif et le secteur lucratif persiste toujours et ne doivent pas être négligées.

Les caractéristiques particulières des associations posent-elles des défis spécifiques en matière d'innovation managériale qui diffèrent de ceux rencontrés dans les organisations lucratives ? C'est la question à laquelle cette étude cherche à répondre.

Dans l'optique d'explorer et de comprendre la problématique étudiée, et après avoir examiné la littérature sur les concepts abordés, nous proposons de mener une étude de cas unique pour mieux comprendre et approfondir le sujet.

En premier lieu, des entretiens semi-directifs ont été menés avec des acteurs clés impliqués dans des processus de professionnalisation, en utilisant un guide d'entretien comme base de nos questions. Deuxièmement, nous avons largement compilé des rapports et des documents internes, ainsi que des notes confidentielles, pour compléter les informations recueillies lors des entretiens. Enfin, nous avons utilisé l'observation participante comme moyen de découverte et de vérification. Notre accès au terrain était libre tant pour la documentation que pour les différentes interventions. L'ensemble des entretiens furent retranscrits après enregistrement pour une analyse approfondie. L'observation a produit un matériau plus dynamique pour déterminer les éléments pertinents pour l'étude. De plus, cette approche nous a permis d'accéder aux expériences émotionnelles des acteurs, à leurs perceptions et à leurs perspectives sur les défis de l'innovation managériale associative.

Les données obtenues ont été soumises à une analyse dont les résultats majeurs seront discutés.

2.2. Le choix du cas étudié AMAS

L'Association Marocaine des Assistants Sociaux (AMAS) est une organisation qui représente plus de 3 000 travailleurs sociaux et opère à l'échelle régionale (Fès-Meknès), nationale et internationale grâce à ses groupes de bénévoles locaux, ses 12 cellules régionales et ses partenaires nationaux et internationaux.

Son objectif principal est de promouvoir l'excellence dans la pratique du travail social et de favoriser l'enseignement de cette filière académique, tout en mobilisant toutes les parties prenantes pour améliorer le bien-être de la population.

AMAS a connu entre 2016 et 2017 une phase très critique qui a bouleversé ses équilibres internes, notamment la question de mobilisation des bénévoles. AMAS a été contrainte de reconsidérer sa structure organisationnelle, y compris la répartition des pouvoirs, l'implication des bénévoles sur place et la structure juridique de ses filiales.

L'adhésion à l'AMAS fut d'une extrême fluidité, ma vision de contribution était en adéquation avec ses motivations et ses plans d'actions et répondait à une problématique interne d'une extrême importance.

Consciente du rôle de l'innovation managériale, elle fut très réceptive et collaborative.

Grâce à cette analyse, nous espérons mieux comprendre et examiner l'ensemble des défis auxquelles elle est confrontée, notamment ceux relatifs à ses particularités.

2.3. Résultats et discussion

Cette section approfondira l'examen des résultats de l'étude, vus à travers le prisme des données recueillies. En menant des investigations, nous avons réussi à mettre en évidence comment les spécificités associatives ont influencé la conduite du processus d'innovation managériale dans l'AMAS.

Notre séjour au sein de l'AMAS a été une occasion pour nous d'expérimenter plusieurs actions d'innovation managériale, avec la participation des membres de l'association, et en concertation avec les dirigeants.

Ces constats ressortent de l'étude des actions d'innovations managériales entreprises :

- ✓ L'utilisation des NTIC dans la communication interne et externe : les nouvelles technologies ont été fortement sollicitées pour nos actions de communication surtout pendant la crise sanitaire.
- ✓ L'utilisation de nouvelles technologies pour la gestion associative : l'utilisation de technologies innovantes telles que les outils de gestion de projet en ligne, les plateformes de collaboration virtuelle ou les systèmes de gestion de base de données a permis d'améliorer considérablement l'efficacité et la productivité de l'association.
- ✓ La gestion participative par l'implication de tous les membres dans le processus de professionnalisation managériale et de la prise de décision a contribué à leur motivation, implication et productivité.
- ✓ L'approche agile dans la conduite des projets associatifs : L'adoption de cette approche a favorisé l'adaptation rapide aux changements, une réduction des délais de mise en œuvre et une optimisation de l'efficacité de l'association.
- ✓ Le développement de partenariats stratégiques : Les partenariats avec d'autres organisations ont été utilisés pour partager des ressources, des connaissances et des compétences.
- ✓ L'instauration d'un système de gestion de la performance incluant des évaluations régulières, des feedbacks constructifs et des plans de développement individuels.
- ✓ Mise en place d'un processus d'innovation formel permettant aux membres de l'association de proposer des idées nouvelles et à explorer de nouvelles opportunités.

- ✓ La formation continue des membres de l'association a été d'une très grande utilité et a dégagé des échos positifs surtout quand il s'agit du maintien des compétences des bénévoles et à les tenir informés des dernières tendances dans leur domaine d'activité.
- ✓ L'adoption d'une approche de gestion du changement : et ce en procédant par une approche proactive en prévoyant et en gérant les impacts du changement sur l'association et ses membres.

Après avoir mené des analyses approfondies d'entretiens et de diverses sources de données, quatre défis spécifiques à l'innovation managériale sont ressortis :

L'accès difficile au financement

Les associations peuvent rencontrer des problèmes pour accéder aux financements des donateurs et des bailleurs de fonds pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut y avoir une forte concurrence pour les ressources financières limitées, car de nombreuses organisations cherchent également à obtenir des fonds. En outre, les bailleurs de fonds peuvent avoir des critères stricts et des exigences spécifiques en matière de financement, ce qui peut rendre difficile pour certaines associations de répondre à ces exigences.

BD : « Les difficultés d'accès au financement des bailleurs de fonds peuvent entraver l'innovation managériale en limitant les ressources disponibles pour développer de nouvelles initiatives ou expérimenter de nouveaux modèles de travail. »

B0 : « Le manque de financement peut également décourager l'organisation de chercher des solutions innovantes pour répondre aux besoins de ses bénéficiaires ... cela implique souvent des investissements importants... »

Cependant ce frein à l'innovation peut aussi être considéré comme facteur. En effet, pour surmonter ces difficultés, les associations peuvent adopter une approche d'innovation managériale pour améliorer leur accès au financement. Cela peut inclure la mise en place de processus efficaces de collecte de fonds, l'élaboration de stratégies de diversification des sources de financement et la création de partenariats avec d'autres organisations pour collaborer sur des projets communs. Les associations peuvent également adopter une approche innovante en termes de gestion de projet, en utilisant des technologies numériques pour optimiser les processus et les flux de travail, ou en adoptant des modèles de financement participatif pour impliquer la communauté dans le financement de leurs projets. Enfin, il est important que les associations soient en mesure de communiquer clairement leur mission et leurs objectifs à leurs bailleurs de fonds potentiels, afin de créer des partenariats durables et productifs.

BO : « Cependant, malgré ces défis, l'organisation peut chercher à innover en cherchant des sources alternatives de financement, en établissant des partenariats stratégiques ou en développant de nouvelles compétences en gestion financière. »

BD : « Enfin, AMAS peut chercher à innover en développant des approches créatives pour mobiliser et impliquer les bénévoles et les parties prenantes dans ses initiatives, ce qui peut renforcer son impact et augmenter sa visibilité auprès des bailleurs de fonds. »

Le Turn over et le manque de bénévoles qualifiés

Les personnes interrogées indiquent que les différences entre les membres qui changent, en termes d'expériences, de compétences ou même de personnalités, conduisent à un redémarrage systématique du nouveau processus d'apprentissage. Nous avons remarqué que cette analyse a également été mise en évidence dans les actions entreprises lors de notre séjour. De plus, plusieurs personnes interrogées tiennent à relever la problématique du turnover élevé, qui est inhérente aux associations, accentué par la difficulté à trouver un successeur. Ce qui nuit au processus d'innovation.

BO : « Ces dernières années nous avons observé un taux de turnover élevé parmi nos bénévoles, ce qui pose un défi constant pour notre organisation. »

BD : « Nous sommes conscients que le taux de turnover est un problème récurrent pour les associations, mais nous faisons de notre mieux pour maintenir un environnement de travail stimulant et accueillant pour les bénévoles. »

Les personnes interrogées ont aussi souligné que les membres de l'association sont généralement très compétents dans le travail technique. Ils ont expliqué qu'il existe encore un déficit de compétences dans les activités transversales telles que la gestion d'équipe et de budget, ou la définition de stratégies.

BO : « Nous sommes conscients du manque de bénévoles ayant une expertise technique dans notre domaine, ce qui rend difficile la réalisation de certaines de nos initiatives...Il est de plus en plus difficile de trouver des bénévoles qualifiés pour soutenir nos activités.»

BD : « Nous sommes toujours à la recherche de bénévoles ayant des compétences spécifiques, mais nous avons constaté qu'il est de plus en plus difficile de trouver des personnes qui ont le temps et les compétences nécessaires... et surtout ceux qui restent...»

BD : « Le turn over et le manque de bénévoles qualifiés peuvent entraver le processus d'innovation managériale que nous avons entamé en limitant la continuité des connaissances et des compétences au sein de l'organisation. »

La gestion des bénévoles

L'un des défis de la gestion des bénévoles est d'attirer des bénévoles qualifiés et engagés. Les associations peuvent répondre à ce défi en utilisant des techniques de marketing pour promouvoir leur mission auprès des bénévoles potentiels, ainsi qu'en développant des stratégies de développement des compétences pour aider les bénévoles à acquérir les aptitudes nécessaires pour contribuer efficacement à l'organisation.

Un autre défi est de gérer les bénévoles de manière efficace et efficiente. Les associations relèvent ce défi en utilisant des outils numériques pour organiser les plannings et les tâches des bénévoles, ainsi qu'en développant des processus de communication clairs et réguliers pour assurer une coordination efficace.

Enfin, la fidélisation des bénévoles est également un défi important. Les associations peuvent relever ce défi en reconnaissant et en récompensant les contributions des bénévoles, en créant des opportunités de développement professionnel et personnel, et en établissant une culture organisationnelle positive qui encourage l'engagement et la participation.

BO : « La gestion des ressources bénévoles peut être un défis ... et aussi un élément clé de l'innovation managériale en créant des opportunités de développement de compétences et de leadership pour les bénévoles. »

BD : « Une gestion des ressources bénévoles efficace peut être un facteur clé pour encourager l'innovation managériale en permettant à l'organisation d'adopter une approche plus flexible et adaptable à l'évolution des besoins de ses bénévoles et de ses projets. »

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle associative peut être un frein à l'innovation managériale dans certaines situations. Les organisations associatives sont souvent axées sur des valeurs et des normes partagées, ainsi que sur une forte identité collective, ce qui peut parfois rendre difficile l'usage de nouvelles méthodes de gestion et de pratiques managériales.

Les membres de l'association peuvent être très attachés aux traditions et aux méthodes éprouvées, ce qui peut entraîner une certaine résistance au changement.

De plus, dans une organisation associative, les décisions sont souvent prises de manière démocratique, ce qui peut ralentir le processus de prise de décision et rendre difficile la mise en œuvre rapide de nouvelles idées.

Cependant, il convient de noter que la culture organisationnelle associative peut également être un atout pour l'innovation managériale. Les valeurs partagées peuvent servir de base solide pour une transformation organisationnelle, et la forte identité collective peut aider à mobiliser les

membres autour d'un objectif commun. Pour réussir une innovation managériale dans une organisation associative, il est essentiel de prendre en considération la culture organisationnelle et de travailler en étroite collaboration avec les membres de l'association. Les dirigeants doivent être en mesure de communiquer clairement les avantages du changement et d'impliquer les membres dans le processus de décision pour éviter la résistance au changement.

BD : « La résistance au changement peut être un obstacle majeur à l'innovation managériale dans notre association ... les membres adhérents sont souvent attachés aux méthodes éprouvées et aux routines établies. »

Nous pouvons résumer les défis relevés dans la figure suivante :

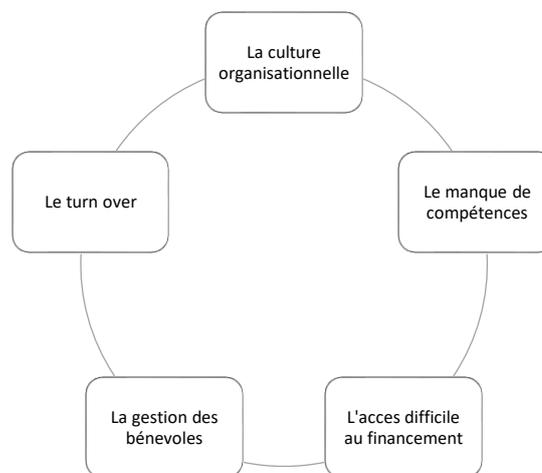


Figure 1: les défis de la mise en place de l'innovation managériale associative

Source : établie par auteur

Conclusion

Dans ce travail, nous avons identifié les défis spécifiques rencontrés par les associations lors de la mise en place de processus d'innovation managériale.

L'originalité de cette publication se fonde sur deux points. Tout d'abord, notre étude se focalise sur l'innovation managériale et nous inscrivons ainsi dans l'effort de clarification du concept et de compréhension de son processus au sein des associations. Ensuite, les résultats sur les défis à l'innovation reposent majoritairement sur la perception des bénévoles.

Les enseignements tirés pourraient fournir des informations utiles aux gestionnaires d'organisations à but non lucratif pour réussir la mise en œuvre d'une innovation managériale. En effet, les résultats indiquent les défis potentiels auxquels les gestionnaires d'associations pourraient être confrontés s'ils décident de mettre en œuvre une innovation managériale. Ainsi, ils pourraient anticiper et prendre des mesures préventives pour les éviter de manière proactive. Avant la mise en œuvre, ils pourraient définir une stratégie de ressources humaines spécifique à long terme, dont les principaux objectifs sont de réduire le taux de rotation élevé du personnel et de développer les compétences managériales des membres. De plus, ces programmes spécifiques de fidélisation et de formation conduiront à un personnel plus expérimenté et qualifié. Ensuite, les gestionnaires d'associations pourraient plus discrètement qualifier leur contrôle systématique, malgré leurs inquiétudes quant à un niveau élevé de responsabilité envers les parties prenantes externes. Enfin, les gestionnaires d'associations doivent comprendre que la mise en œuvre d'une innovation managériale est un projet de longue haleine. Ils ne doivent pas accélérer et planifier la mise en œuvre étape par étape.

La comparaison des perceptions des différents acteurs sur les obstacles pourrait potentiellement révéler que les obstacles identifiés pourraient être liés à des problèmes génériques, qui sont des écarts entre la rhétorique et la réalité et des inadéquations culturelles. C'est pourquoi les futures études devront vérifier la pertinence des défis spécifiques identifiés. Les chercheurs pourraient utiliser des méthodes quantitatives pour mesurer et comparer l'importance de chaque obstacle identifié dans cet article. Après identification des obstacles, les futures études empiriques devraient se concentrer sur la façon de les surmonter. Enfin, des études futures devraient, potentiellement, examiner l'impact de la mise en œuvre de l'innovation managériale sur la performance des associations.

BIBLIOGRAPHIE

- AKINGBOLA, K. (2013). Contexte et gestion des ressources humaines à but non lucratif, Administration & Société.
- ANHEIER, Hong Kong (2014). Organisations à but non lucratif : théorie, gestion, politique, 2nd édition, Londres, Royaume-Uni, Routledge.
- BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., MOL, M. J. (2008), Management Innovation, Academy of Management Review, 33(4), 825-845.
- CROSSAN, MM, APAYDIN, M. (2010). Un cadre multidimensionnel d'innovation organisationnelle : une revue systématique de la littérature, Revue d'études de gestion.
- DAMANPOUR, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation, Études d'organisation.
- DAMANPOUR, F., SCHNEIDER, M. (2006). Phases de l'adoption de l'innovation dans les organisations : effets de l'environnement, de l'organisation et des top managers, Journal britannique de gestion.
- JASKYTE, K. (2011). Predictors of administrative and technological innovations in non profit organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- KAPLAN, RS (2001). Mesure et gestion de la performance stratégique dans les organisations à but non lucratif, Gestion et leadership à but non lucratif.
- KEUPP, MM, PALMIÉ, M., GASSMANN, O. (2012). La gestion stratégique de l'innovation : une revue systématique et des pistes pour la recherche future, Revue internationale des revues de gestion.
- LE ROY F., Robert M., Giuliani P. (2012). « Quels liens entre l'innovation technologique et managériale ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé », XXI^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 4-6 juin.
- DRUCKER, P. F. (1995). Managing the non-profit organization: Practices and principles. Taylor & Francis.
- RIDDER, H.-G., McCANDLESS, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Non profit Organizations: An Analytical Framework, Bulletin trimestriel sur le secteur sans but lucratif et bénévole.
- VOLBERDA, HW, VAN DEN BOSCH, FAJ, MIHALACHE, OR (2014). Faire progresser l'innovation en gestion : processus de synthèse, niveaux d'analyse et agents de changement, Etudes d'organisation.