



**HAL**  
open science

## Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ?

Anne Bartel-Radic, Nicolas Radic

### ► To cite this version:

Anne Bartel-Radic, Nicolas Radic. Comment satisfaire et récompenser les bénévoles?. Anne Bartel-Radic. Bénévolat et management: pratiques, paradoxes et préconisations, Editions Management & Société, 2021, Collection Business Science Institute, 978-2-37687-499-7. 10.3917/ems.barte.2021.01.0078 . hal-03566193

**HAL Id: hal-03566193**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03566193>**

Submitted on 21 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bartel-Radic, Anne & Radic, Nicolas (2021) Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? in : Bartel-Radic, Anne (Coord). *Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations*. EMS. pp. 85-90

## **COMMENT SATISFAIRE ET RÉCOMPENSER LES BÉNÉVOLES ?**

Comment récompenser des bénévoles de leur engagement, afin de les satisfaire et renforcer leur motivation à œuvrer au sein de l'organisation ? Impossible d'aborder directement des solutions pragmatiques, il faut d'abord comprendre ce qui a poussé les bénévoles à donner de leur temps, quelles sont leurs motivations. La « récompense » à apporter doit y correspondre : c'est ce qu'aborde la notion de « contrat psychologique ».

### **Qu'est-ce qui pousse des bénévoles à s'engager ?**

L'engagement bénévole peut s'expliquer par des raisons psychologiques, sociologiques et même économiques. Cousineau (2017) montre qu'il ne résulte pas uniquement de l'altruisme, et le bénévole attend toujours un retour en échange de son engagement, dans une logique de don – contre-don. Les bénévoles recherchent à retirer de leur engagement du bien-être ou de la reconnaissance, à rencontrer d'autres personnes (besoin de lien), ou encore à acquérir de nouvelles connaissances ou compétences.

Sous l'angle d'analyse microéconomique, trois modèles différents expliquent pourquoi les bénévoles fournissent volontairement un travail gratuit (Smith, Stebbins et Grotz, 2017). Le « modèle des biens publics » considère que des citoyens souhaitent augmenter et améliorer les biens et services publics. Dans le « modèle de consommation privée », l'engagement s'explique par le fait qu'un bénévole augmente ainsi son estime de soi. Enfin, dans le « modèle d'investissement », le volontaire reçoit une contre-valeur pour son engagement, comme de l'expérience professionnelle, des compétences ou des contacts.

Sous l'angle d'analyse psychologique, le volontariat s'explique par le comportement prosocial. Il comprend toute action visant à aider une autre personne ou à faire quelque chose de bien. Ce comportement est motivé de façon altruiste, et l'engagement bénévole entraîne des coûts ou des inconvénients, mais aucun avantage en soi. Le comportement

prosocial est donc motivé par l'altruisme. Le bénévole envisage une situation du point de vue du bénéficiaire de l'aide et agit avec empathie, en se mettant à la place de l'autre, et en ressentant des événements et des émotions de sa manière.

### **Qu'est-ce qu'un « contrat psychologique » ?**

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le travail bénévole est dans certaines associations encadré par un contrat écrit qui définit les droits et devoirs des bénévoles. Assez systématiquement, ces droits et devoirs, l'objet de l'engagement des bénévoles, sont abordés oralement, de manière plus ou moins détaillée et explicite. Les bénévoles savent donc parfois « à quoi s'attendre » - et parfois non.

Le concept de contrat psychologique a été utilisé principalement dans le contexte de la relation salarié – employeur, mais nous semble très utile également pour mieux comprendre la satisfaction et l'engagement (ou l'insatisfaction et le désengagement) des bénévoles.

La relation entre un salarié et son employeur a été décrite comme une relation d'échange reposant sur un « contrat psychologique ». Cette notion offre un cadre conceptuel large des relations entre l'organisation et ses membres (Mc Farlane Shore et Tetrick, 1994). Le contrat psychologique correspond à la perception par le salarié des obligations réciproques de son employeur et de lui-même : il est donc entièrement subjectif.

Au moment de sa création, le contrat psychologique se compose de trois éléments : la promesse, le paiement et l'acceptation. La promesse concerne des implications futures. Un recruteur peut par exemple promettre des possibilités de carrière, ou du moins le salarié perçoit cette promesse. Le paiement valorise les efforts réalisés par le salarié, et permet de « tenir la promesse ». Le salarié s'attend à cette récompense s'il pense avoir fait les efforts demandés en vue de la promesse. L'acceptation reflète l'accord volontaire des deux parties à s'engager dans le contrat, à être chacune responsable de remplir le contrat (Mc Farlane Shore et Tetrick, 1994). Ces trois éléments ne représentent pas un processus linéaire. Le contrat psychologique est un processus continu d'interaction entre des contributions de l'individu (efforts, connaissances, compétences, loyauté, créativité, temps...) et les rétributions par l'organisation (salaire, statut social, sécurité, carrière, récompenses, félicitations...).

On distingue les contrats transactionnels et les contrats relationnels. Le contrat transactionnel est lié à un échange économique (comme un salaire, une prime) alors que le contrat relationnel est lié à un échange social (Rousseau, 2004). Le contrat relationnel implique des obligations non spécifiées, implicites, qui sont remplies parce que l'individu croit que ce n'est qu'en respectant « sa part du contrat » qu'il arrivera à obtenir la promesse. Une partie des éléments du contrat psychologique peuvent être détaillés dans un contrat écrit (le contrat de travail ou contrat d'engagement bénévole), mais il y a toujours aussi une large part d'implicite.

### **Le contrat psychologique comme outil de management**

Le contrat psychologique représente un outil de management, car le salarié surveille son propre comportement et fournit des efforts sans pour autant être contrôlé, dans l'objectif d'obtenir les éléments inclus dans la promesse. Le contrat psychologique donne ainsi au salarié l'impression qu'il est maître de son destin et contribue de manière essentielle à la motivation (Rousseau, 2004). Du fait du déséquilibre de pouvoir entre l'employeur et le salarié, c'est dans la réalité plutôt le salarié qui s'attend à, recherche et crée le contrat psychologique comme une manière de se représenter la relation d'emploi (Mc Farlane Shore et Tetrick, 1994). Le contrat psychologique est un outil de management particulièrement adapté à la gestion de bénévoles, quand l'organisation ne peut pas mobiliser des outils classiques du monde des entreprises comme la rémunération.

Le contrat psychologique pousse ainsi une personne à s'engager dans son organisation. Il existe trois types d'engagement, l'engagement affectif, l'engagement de nécessité et l'engagement moral (Lemire et Saba, 2005). L'engagement affectif fait rester les personnes dans l'organisation parce qu'elles le souhaitent. Cet engagement est développé par des conditions de travail appréciées par les acteurs. L'engagement de nécessité résulte de la perception, notamment par les salariés, qu'il est préférable (et moins coûteux) pour eux de rester plutôt que de partir. L'engagement moral résulte d'un sentiment d'appartenance à un collectif.

Le contrat psychologique doit être vu dans la durée. Après sa création, au cours de la phase de « développement » survient la « maturation » du contrat, et une éventuelle dérive contractuelle (Morrison et Robinson, 1997). La troisième phase du contrat est sa réalisation. La réalisation est positive si le contrat est respecté, ou même dépassé si le

paiement dépasse la promesse perçue. En revanche, si la réalisation est négative, si la promesse perçue n'est pas finalement pas honorée par l'employeur, on parle de rupture du contrat psychologique. La rupture correspond à l'impossibilité d'une des parties d'apporter une réponse satisfaisante aux attentes de l'autre (Rousseau, 2004). Le non-respect du contrat psychologique peut provenir d'un malentendu (une perception différente quant aux promesses faites entre employeur et employé) ou du renoncement (de l'autre partie de remplir le contrat, de « tenir la promesse » ; selon Morrison et Robinson, 1997). Plus les « promesses » respectives sont explicitées au moment du recrutement du salarié, moins il y aura de malentendus et donc de contrats psychologiques rompus pour cette raison.

Le non-respect perçu du contrat peut créer des émotions négatives fortes (Mc Farlane Shore et Tetrick, 1994). C'est pour intégrer cette dimension affective que Morrison et Robinson (1997) ajoutent la « violation du contrat » comme quatrième modalité de (non) réalisation. Quand le salarié considère que l'organisation ne respecte pas ses engagements, il peut développer un sentiment de révolte ou d'aigreur, qui le poussera à se désengager de son travail, voire de quitter l'organisation.

Les motivations d'engagement des bénévoles entrent dans le contrat psychologique qu'ils « passent » avec l'organisation. Des bénévoles dont les motivations concordent avec les tâches qui leur sont confiées sont plus satisfaits de leur engagement, et pensent s'engager plus longtemps dans l'organisation.

### **Récompenser les bénévoles**

En théorie, le travail bénévole est effectué librement et sans rémunération. Néanmoins, dans la pratique, les bénévoles reçoivent parfois des rémunérations ou compensations qui peuvent parfois atteindre des montants importants. Les récompenses pécuniaires prennent souvent la forme du remboursement de frais.

Alors que la rémunération est à l'évidence une motivation importante dans le choix d'un travail salarié, ses conséquences sont mitigées dans le cas du bénévolat. Plusieurs études indiquent que les récompenses monétaires diminuent la motivation intrinsèque des bénévoles (Petit, 2020), et notamment le fait de rendre le salaire horaire visible a un effet négatif sur la volonté de s'impliquer.

Récompenser le travail bénévole peut se faire autrement que par des moyens pécuniaires. Une possibilité est la délivrance de certificats qui mettent en valeur l'engagement des bénévoles, ou les compétences mobilisées avec succès. La reconnaissance peut aussi passer par des distinctions honorifiques, par des publications.

Les formations sont un élément important dans la reconnaissance de l'engagement bénévole. Les associations y ont de plus en plus recours : en 2010, les bénévoles responsables étaient 21,9% à avoir suivi une formation dans les associations sans salariés, et 38% dans les associations employeuses (Cottin-Marx, 2019). Acquérir des expériences, développer des compétences, et obtenir une attestation de celles-ci, est une motivation particulièrement importante pour les jeunes bénévoles, par ailleurs en quête d'insertion et de progression professionnelles.

Au-delà d'une rémunération, une culture de reconnaissance au sein de l'organisation est importante pour l'engagement bénévole à long terme (Petit, 2020). La reconnaissance des bénévoles se montre par exemple dans la mise en place de bonnes conditions de travail, ainsi que dans l'accompagnement. Ce qui importe, c'est de montrer aux bénévoles du respect et de la confiance, et de souligner que l'engagement est considéré comme un élément important de l'organisation.

En conclusion, on peut retenir les préconisations suivantes :

- Au moment de l'engagement du bénévole, questionner ses motivations, ce à quoi il s'attend ;
- Expliciter autant que possible ce que l'organisation lui propose, selon son degré d'engagement – et ce qu'elle ne pourra pas lui proposer ;
- Respecter le contrat psychologique, donc tenir les promesses qui ont été faites ;
- Refaire le point de temps en temps, pour comprendre si les attentes du bénévole ont évolué, et s'il a le sentiment que le contrat psychologique est respecté ;
- Préférer les récompenses non pécuniaires, comme la formation, la reconnaissance (y compris écrite) de l'engagement, les objets et événements offerts et marquant l'appartenance, aux rétributions pouvant s'apparenter à un salaire.