



**HAL**  
open science

## Conclusion Quelles préconisations pour concilier bénévolat et management ?

Anne Bartel-Radic

► **To cite this version:**

Anne Bartel-Radic. Conclusion Quelles préconisations pour concilier bénévolat et management ?.  
Anne Bartel-Radic. Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations, Editions  
Management & Société, pp.191-200, 2021, Collection Business Science Institute, 978-2-37687-499-7.  
hal-03566203

**HAL Id: hal-03566203**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03566203>**

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 (2021) Conclusion : quelles préconisations pour concilier management et bénévolat ? in : Bartel-Radic, Anne (Coord). Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations. EMS. pp. 191 – 200

## **CONCLUSION**

### **Quelles préconisations pour concilier management et bénévolat ?**

Les 24 contributions à ce livre ont montré les facettes multiples des liens entre le bénévolat et le management. Les pratiques sont diverses, ancrées dans le contexte institutionnel national, le contexte culturel et social, et dans notre époque. Les paradoxes sont nombreux, que ce soit dans le management de bénévoles, ou le management de structures (et de ses salariés) par des bénévoles. Dans cette conclusion, nous souhaitons mettre en avant les conséquences pour la pratique, les enseignements pouvant être tirés de ces contributions pour un management de bénévoles et par les bénévoles qui crée de l'impact pour les acteurs, les organisations dans lesquelles ils interviennent, et plus largement la société. Pour ce faire, nous sommes repartis des préconisations que les contributeurs à cet ouvrage ont formulées au sein de leurs chapitres. Nous les synthétisons ici selon l'horizon temporel qu'elles visent. Dans un premier temps, nous reprenons les préconisations d'actions qui s'insèrent dans une perspective de long terme, s'adressant de par leur nature principalement aux pouvoirs publics et aux territoires. Ensuite, nous revenons sur les préconisations à moyen terme, relatives au management stratégique des organisations mobilisant des bénévoles. Enfin, nous abordons des préconisations de plus court terme, relatives au management opérationnel de bénévoles.

### **Préconisations à destination des pouvoirs publics et des territoires**

Les associations mobilisant des bénévoles peuvent avoir un impact essentiel sur les territoires où elles œuvrent, par les services proposés à la population et les emplois générés. Les bénévoles jouent aussi un rôle crucial dans l'innovation sociale, et ils sont particulièrement capables d'agir comme innovateurs dans les initiatives de terrain.

Les pouvoirs publics disposent de plusieurs leviers d'action pour soutenir ces dynamiques positives. Pour favoriser et faciliter la création d'associations et une mobilisation efficace de bénévoles, il convient de publier et diffuser des informations sur la gestion des associations et le management de bénévoles. Une maison des associations accessible,

avec des conseillers disponibles et compétents et offrant des formations ciblées peut être d'une grande aide pour les responsables et administrateurs. De tels lieux peuvent également offrir des espaces-temps pour structurer le partage d'expériences entre dirigeants d'associations et administrateurs bénévoles, tout comme entre bénévoles, pour favoriser les apprentissages mutuels et transmettre l'envie d'engagement, et aider les bénévoles à acquérir les compétences indispensables. Cette circulation des idées et des informations passe par la mise en réseau, notamment à l'aide du numérique. La mise en place de plateformes proposant des informations utiles structurées et accessibles, mais aussi la mise en réseau des acteurs, ne peut que favorablement influencer les dynamiques associatives et bénévoles.

### **Préconisations pour un management stratégique des organisations mobilisant des bénévoles**

Un management stratégique des organisations mobilisant des bénévoles se situe notamment à trois niveaux : leur gouvernance, leur structuration et la conception des dynamiques collectives.

#### **Organiser la gouvernance des associations**

Il est essentiel de penser et d'explicitier la gouvernance de l'association. La rédaction d'un projet de gouvernance, qui précise le type de gouvernance, les objectifs et les actions pour les atteindre s'avère un outil de gestion pertinent. Il est important pour le collectif de gouvernance de veiller à l'adéquation continue entre le projet associatif et les modalités d'exercice de la gouvernance. Notamment les associations employeuses, mais pas seulement, ont intérêt à communiquer sur leurs activités, mais aussi sur leurs contraintes et difficultés, en développant des activités de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds dans l'objectif d'améliorer les modalités de leur soutien financier.

L'animation de la gouvernance est fondamentale pour faire vivre le projet associatif, l'adhésion et l'engagement. Préserver des temps de capitalisation et de réflexion-transmission est très bénéfique. Cette animation peut notamment se faire par des temps de formation et la mise en place de groupes de travail. Or, la création de groupes de travail réunissant l'ensemble des parties prenantes représente aussi un coût non négligeable. Ce type de démarche nécessite un investissement conséquent, financier et en temps. Il n'est donc approprié que pour des projets majeurs touchant aux fondements de l'association, quand le collectif et son projet se redéfinissent pour partie (gouvernance, modèle

économique, projet associatif, changement d'échelle). Comme ces processus sont longs et mobilisent des personnes déjà fortement impliquées, il est recommandé d'accompagner cette démarche par des tiers comme des réseaux ou des fédérations.

### **Structurer les activités de l'association**

Le temps de création d'une association est peu propice à la réflexion sur l'organisation à long terme et sur la structure, *a fortiori* s'il s'effectue en période de crise. En revanche, après la phase de création de l'association, il ne faut pas négliger la place des aspects juridiques et de formalisation, tout en préservant autant que possible la souplesse organisationnelle. La mobilisation du bénévolat n'est pas une action spontanée : ces contributions sont à organiser, hiérarchiser, favoriser au sein de l'organisation.

Un aspect important de la structuration est une distinction claire entre bénévoles et salariés. Si la collaboration entre bénévoles et salariés peut être essentielle au succès des activités, les deux catégories d'acteurs ne rencontrent pas les mêmes besoins et enjeux dans leur travail. Les divergences entre bénévoles et salariés sur des sujets sensibles sont souvent réduits à leurs dimensions de compétences et d'investissement. Or, la prise en compte de la dimension subjective et inter-subjective s'avère un facteur potentiellement déterminant. La direction d'une association employeuse doit ainsi communiquer auprès des bénévoles sur les enjeux et besoins des salariés, afin de ne pas comparer leur investissement à celui des bénévoles, et risquer de le dévaloriser et de « bénévoliser le salariat ». Ce n'est pas parce qu'ils travaillent dans une association œuvrant à une finalité louable que les salariés n'ont pas droit autant que ceux du secteur privé à de bonnes conditions de travail et des perspectives de carrière intéressantes. Impliquer l'ensemble des acteurs dans l'élaboration d'un plan d'action en faveur de la qualité de vie au travail et d'articulation entre vie professionnelle et vie privée peut être un moyen de renforcer la cohésion et la compréhension mutuelle, mais aussi de motiver et fidéliser les salariés.

Il convient aussi de clairement séparer les hiérarchies des bénévoles et des salariés, de les formaliser et les expliciter. L'encadrement direct des salariés ne doit pas être fait par des bénévoles, mais par une direction dont c'est le rôle. La reconnaissance des engagements différents constitue clairement un levier d'amélioration des relations professionnelles au sein des associations. Selon la nature de l'activité de l'association, une organisation centralisée (d'un grand événement sportif nécessitant une coordination minutieuse) ou

décentralisée (pour favoriser la prise d'initiatives et l'innovation sociale) seront à préférer.

Les responsabilités et contraintes d'administrateurs bénévoles sont importantes, et peuvent être en décalage avec leur disponibilité ou leurs compétences. Pour y faire face, il est recommandé de confier aux administrateurs bénévoles des responsabilités d'un périmètre suffisamment restreint pour qu'ils puissent maîtriser autant que possible les compétences requises.

La structuration performante d'une organisation mobilisant des bénévoles repose aussi sur la mise en place d'outils de gestion appropriés. Créer des outils de suivi des différentes formes de travail, salarié mais aussi bénévole, s'avère opportun.

Le management de l'association à travers des projets, se déroulant dans un horizon temporel défini, est également un facteur de structuration, et de stabilisation face au turnover des bénévoles et des salariés.

### **Concevoir la dynamique collective**

La structuration et l'organisation de la gouvernance sont des conditions nécessaires, mais insuffisantes à des organisations performantes sur le long terme. Dans le contexte ainsi créé, il est important de veiller à la dynamique collective. De manière basique, mais pas toujours évidente dans la pratique, il faut veiller à ce que l'information circule aisément entre les différents membres de l'association, qu'ils soient bénévoles de terrain, administrateurs bénévoles ou salariés. Des espaces de dialogue entre les parties prenantes internes y contribuent favorablement. Les familles des usagers et autres bénévoles, notamment ceux impliqués dans la gouvernance de l'association, doivent être sensibilisés aux différences des engagements des salariés et des bénévoles, et à l'importance d'attirer et de retenir des professionnels compétents et engagés afin de pouvoir assurer une prise en charge de qualité aux bénéficiaires. En parallèle, il convient également de communiquer clairement envers les salariés sur les rôles et responsabilités des bénévoles, afin de réduire les craintes potentielles au sein des équipes de voir les bénévoles remplacer les salariés.

Lors des moments de dialogue, il convient d'encourager l'explicitation des systèmes de valeurs, afin de construire et de partager un engagement commun. L'apprentissage organisationnel repose sur un mélange de savoirs tacites et de savoirs rendus explicites par la formalisation des savoirs. Cette dernière n'est donc pas qu'une question de sécurisation mais aussi d'entretien d'une dynamique collective. Des temps d'échange

peuvent aussi permettre d'anticiper les situations conflictuelles entre les bénévoles et les salariés. Il peut s'avérer très utile de se faire accompagner dans ces démarches par des tiers, afin de dépersonnaliser les enjeux et positions, et de mettre un peu de distance vis-à-vis des affects.

### **Préconisations pour le management des associations au quotidien**

Aucune organisation ne peut être performante sur le long terme sans réussir, en plus du management stratégique, sa gestion opérationnelle. Il en est de même pour les organisations mobilisant des bénévoles. Les préconisations issues des contributions de cet ouvrage portent notamment sur trois dimensions de la gestion quotidienne, le recrutement, le management et la valorisation des bénévoles.

#### **Recruter des bénévoles**

Les bénévoles ne sont, par définition, pas rémunérés – mais il faut néanmoins veiller à différents aspects lors du recrutement, et sélectionner les bénévoles, quitte à parfois en refuser.

Pour tout bénévole, il convient de s'assurer d'une bonne adéquation au poste à pourvoir, et à l'identité et aux valeurs de l'organisation. Quelles compétences sont nécessaires pour accomplir ces tâches ? Combien de temps le bénévole doit-il y consacrer, sur quelle durée ? En amont de l'engagement, il faut clarifier ces éléments, puis les formaliser en explicitant autant que possible ce que l'organisation propose, quels engagements sont demandés (en termes de temps, horaires et fréquence, mais aussi concernant la nature des tâches à accomplir et les contraintes qui en découlent) – et ce qu'elle ne pourra pas offrir. Plutôt que d'essayer d'attirer un nombre d'intéressés le plus élevé possible, il vaut mieux décrire clairement quels profils sont recherchés, et pour quelles activités. Diffuser ces informations au grand public via un site internet ou des annonces ciblées permet de créer un premier filtre dans les candidatures. Préciser très explicitement les durées et plages horaires sur lesquelles les bénévoles s'engagent aide à les attirer en plus grand nombre, et à s'adapter plus facilement aux disponibilités de la population active.

Après une première prise de contact, un entretien s'assimilant à un entretien de recrutement s'avère très opportun : le représentant de l'association devra alors questionner le futur bénévole sur ses disponibilités et ses compétences, et vérifier une adéquation avec le profil recherché. En même temps, il prêtera attention à la personnalité et aux valeurs du bénévole, afin d'identifier des candidats qui s'intégreront bien dans

l'identité et la culture organisationnelles. Enfin, il faut comprendre les motivations et attentes de la personne, et s'assurer que l'organisation pourra effectivement les satisfaire. Lorsque le bénévole interviendra auprès de certains usagers déjà déterminés, il convient de s'assurer de la compatibilité des binômes par rapport aux besoins de l'utilisateur, mais aussi par rapport aux intérêts personnels partagés.

La question du choix des bénévoles est particulièrement cruciale en ce qui concerne les administrateurs bénévoles. Ceux-ci ont une responsabilité importante, d'autant plus grande dans les associations employeuses, et nécessitant des compétences parfois pointues. Au moment du recrutement, il ne s'agit pas seulement d'identifier ces compétences, mais également leurs limites, et les besoins de formation ou d'auto-formation qui en découlent. Si le futur bénévole doit au préalable passer par un temps de formation plutôt long, il faut clairement l'indiquer au moment du recrutement, et planifier le déroulement et l'organisation de ces apprentissages.

Lors du choix d'un président bénévole, en plus des critères de compétences et de valeurs déjà évoqués, il est pertinent de le choisir aussi selon sa « compatibilité » avec le directeur salarié pour qu'un binôme efficace et soudé puisse se former.

Dans le cas de fédérations composées de représentants nommés par les structures adhérentes, la direction de la fédération peut conseiller et guider les structures adhérentes dans la sélection des bénévoles, afin de s'assurer des prérequis indispensables à l'engagement.

### **Manager des bénévoles**

De nombreux aspects du management de bénévoles ne diffèrent pas tellement du management de salariés – même s'il faut bien sûr adapter les principes et pratiques à la nature spécifique du bénévolat.

Avant de faire intervenir des bénévoles, il convient d'identifier des tâches intéressantes pour eux, qu'ils pourront (au moins à terme, après un temps de formation) effectuer en autonomie. Autant que l'activité le permet, il est préférable de laisser les bénévoles choisir les tâches qu'ils accomplissent, pour s'assurer de leurs compétences et de leur motivation. Mais auto-détermination ne doit pas signifier être abandonné à soi-même : des responsables des bénévoles, salariés ou non, jouent un rôle essentiel d'interlocuteurs privilégiés.

Il est ainsi recommandé de nommer un ou plusieurs coordinateurs de bénévoles, chargés d'identifier et de définir des tâches qui peuvent être effectuées par des bénévoles et qui

seront leurs personnes de référence. Ils pourront expliciter les tâches à réaliser, répondre aux questions et aider à organiser les éventuelles formations ou apprentissages. Régulièrement, ils pourront « faire le point » avec chaque bénévole, pour comprendre si sa situation ou ses attentes ont évolué. En agissant en leaders volontaires et inspirants, en se montrant reconnaissants de l'engagement des équipes et en veillant à une atmosphère de confiance, l'implication des bénévoles dans la durée n'en sera que plus forte.

### **Valoriser l'engagement des bénévoles**

Il est essentiel de valoriser le travail fait par les bénévoles. Cela passe en premier lieu par la mise en place d'une organisation leur permettant de s'épanouir, et de leur accompagnement, notamment par des échanges réguliers et des remerciements, formels et informels.

La perception des « récompenses » reçues dépend des attentes des bénévoles. En amont de l'engagement, il convient donc de questionner celles-ci, et d'explicitier les contreparties proposées. Ce qui lui a été « promis », ou ce qu'il pense qui lui a été promis, forme le « contrat psychologique » du bénévole. Plus celui-ci sera réaliste, plus le bénévole sera satisfait de son engagement et s'impliquera dans la durée.

Les attentes des bénévoles varient notamment en fonction de leur âge, et de leur situation professionnelle. En complément de motivations altruistes et d'engagement pour des objectifs qu'on retrouve dans toutes les générations, les plus jeunes seront davantage attirés par la possibilité de se former et de pouvoir attester d'expériences de travail dans une organisation formelle, quand les seniors voudront partager leurs compétences acquises et expériences passées.

Afin de montrer la reconnaissance de l'organisation pour l'engagement bénévole, il vaut mieux préférer les éléments 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. Cependant, offrir des cadeaux ayant une valeur matérielle reconnue par les bénévoles ne vient pas au détriment d'autres motivations de l'engagement, comme le sentiment d'appartenance et des valeurs partagées au sein de l'organisation. Il est bien sûr important que l'association « tienne parole » et offre effectivement ce qui a été annoncé. Il est également essentiel de veiller à l'équité de traitement des bénévoles, car une injustice perçue, même mineure, peut rapidement prendre un rôle symbolique et avoir un impact négatif durable sur la satisfaction des bénévoles.



### **Des connaissances à approfondir**

En mettant en avant des préconisations pour la pratique du management *des*, et *par les* bénévoles, cette conclusion a un ton pragmatique, mais aussi normatif, en recommandant des actions à mettre en place, des conduites à tenir. Ce ton diffère de celui que nous, académiques, employons dans nos publications. Nos travaux visent à créer des connaissances, en mettant en question ce qui semble acquis, et en nuancant nos apports dans un monde complexe et en constante évolution. Nous savons qu'il faut rester modestes dans nos conclusions, car nos connaissances ne seront toujours que parcellaires et temporaires. Les préconisations reprises ici ont fonctionné dans certains cas, mais s'avéreront peut-être inefficaces dans d'autres. C'est en expérimentant, en tâtonnant, en se trompant parfois, qu'une organisation pourra trouver sa façon de faire optimale, sa meilleure manière d'allier management et bénévolat.

Loin d'être un regret, ce constat est une invitation à l'action : en plus de l'expérimentation sur le terrain, menons davantage de recherches pour confirmer, contredire ou compléter ce que nous pensons savoir aujourd'hui ! Un cursus de DBA est particulièrement propice à cela : des managers expérimentés y mettent en œuvre des projets de recherche qui associent étroitement la pratique professionnelle et les connaissances académiques. Les thématiques et terrains d'études évoqués au fil des 24 chapitres constituent autant de sujets de recherche potentiels pour des doctorants-managers. Le *Business Science Institute* déploie son programme de DBA, en ligne ou en présentiel, dans le monde entier, en anglais, français et allemand, et offre ainsi un réservoir incroyable, parmi des thématiques variées et larges, de recherches à venir sur les liens unissant management et bénévolat.