

# **Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management**

Marie COUSINEAU  
Maître de Conférences  
Université de Rouen / IUT d'Evreux  
Laboratoire Nimec

## *Résumé*

L'objectif de cet article est de comprendre la relation existante entre le bénévole et son association à la lumière de la théorie du don/contre don. Cette approche comporte trois phases : le don, le contre don et le rendre. Elle semble particulièrement adaptée pour étudier le lien entre le bénévole à son association puisque le don paraît être un déterminant de l'action associative. Si ses attentes ne sont pas satisfaites, il a la possibilité de participer à une autre structure. Notre problématique est la suivante : en quoi la clarification du système d'échanges permet-elle d'apporter une aide pour le management des bénévoles ? Pour cela, une étude exploratoire dans trois associations à caractère humanitaire/solidaire a été menée avec la réalisation de 24 entretiens semi-directifs. Suite à l'analyse de ces entrevues, une classification des bénévoles a été établie. Des pistes de recommandations managériales sont ensuite proposées.

Mots clefs : Don/contre don, management des bénévoles

## *Abstract*

The aim of this article is to understand the relationship between the volunteer and his organization thanks to the theory of gift/counter gift. This approach have three phases: the gift, counter gift and surrender. It seems particularly appropriate to study the link between the volunteer and his association. The gift appears to be a determinant of the action voluntary. If the expectations of volunteers are not met, they have the opportunity to participate in another associative action. Our problem is the following: what the clarification of the trading system allows to provide support for the management of volunteers? To do this, an exploratory study in three associations humanitarian/solidarity was conducted from 24 semi-structured interviews. Following the analysis of these interviews, a classification of volunteers was established. . Recommendations management are then proposed.

Key words: gift/counter gift, volunteers management

## INTRODUCTION

Les associations jouent un rôle important dans notre société. Elles souhaitent «*combler une carence, réelle ou supposée, de l'Etat ou du marché, pour répondre à un besoin auquel aucun des deux secteurs n'avait répondu jusqu'alors* » (Halba, 2006 p.8). Afin de garantir leur fonctionnement, ces structures s'appuient sur la main d'œuvre des bénévoles à 85% (Bazin et Mallet, 2010). Leur rôle est capital pour assurer la bonne marche du secteur non marchand (Davister, 2007). Pourtant, le style de bénévolat se modifie (Vantilborgh et al., 2011). Les bénévoles deviennent volatiles (Halba, 2006). Les raisons pour lesquelles ils demeurent ou non dans l'association sont floues (Hoye et al., 2007) Il semble exister une «*inadéquation entre les attentes exprimées par les bénévoles et les besoins exprimés par les associations* » (Halba, 2006 p.76). Ils sont «*conscients que si leurs attentes sont déçues dans une structure, ils peuvent facilement en trouver une autre* » (Op.cit, p.86). En ce sens, le chômage associatif n'existe pas. Hager et al., (2004) conseillent aux associations de s'investir dans la connaissance de leurs membres afin de proposer des missions en adéquation avec leurs objectifs. L'approche en termes de don/contre don (Mauss, 1950) peut apporter une réponse appropriée. Effectivement, le don est le fondement de l'investissement des bénévoles dans une association (Caillé, 2007). Il existe, selon cet auteur, «*un lien évident entre la question de la signification du don et celle du statut de l'action associative* » Godbout (1995, p.8) souligne quant à lui que «*le bénévolat est un don par excellence* ». Pour autant, cela ne signifie pas, qu'ils n'espèrent rien obtenir en retour. Ainsi, les attentes des bénévoles sont commentées dans la littérature. A titre d'exemple, Bazin et al., (2010) soulignent l'importance de la reconnaissance. Les bénévoles souhaitent que leurs actions menées soient reconnues et que les compétences acquises soient valorisées dans le monde professionnel. Si le contre don n'est pas en adéquation avec ce que le bénévole pense apporter, cela occasionne dans certains cas un départ puisque «*chacun s'engage à donner inconditionnellement à chacun mais se montre tout aussi disposé à se retirer du jeu, à tout moment si les autres ne le jouent pas.* » (op.cit, p 80). C'est pourquoi, Simonet (2010) propose de prendre en compte les spécificités des rétributions des bénévoles avant de mettre en place un système de management des bénévoles.

Cet article a pour objectif d'apporter une clarification des trois dimensions de la théorie de Mauss (1950) le don, le contre don, le rendre puis de montrer en quoi ce système d'échanges facilite le management des bénévoles.

A cet effet, le cadre conceptuel de cette recherche visant à expliquer et positionner les travaux de Mauss est proposé. Nous exposons ensuite la méthodologie retenue. Puis, les résultats sont présentés et discutés. Enfin, la dernière partie est consacrée à la proposition de recommandations managériales.

## **I. LES PHASES DU SYSTEMES D'ECHANGES**

### **1.1 Retour sur les fondements de la pensée Maussienne et ses prolongements**

En reprenant les récits ethnographiques de ses contemporains, Mauss (1950) établit la théorie du don/contre don. Son objectif est de comprendre le fondement des échanges dans les sociétés archaïques. Mauss propose un apport qui va au-delà des théories de l'échange (Pihel, 2008). Son originalité consiste à analyser le système d'échanges à travers trois dimensions : donner, recevoir et rendre. L'obligation de donner est le fondement du potlatch. Il se définit de la manière suivante : « nourrir », « consommer » (Mauss, 1950 p.152). Un chef d'une tribu doit donner un potlatch pour sa famille et ses morts afin de continuer à bénéficier de son statut de chef et ainsi éviter de perdre son prestige, synonyme de perte de l'âme. La deuxième étape du système d'échanges est la réception du don. Les individus n'ont pas le droit de refuser un potlatch. Si une tribu est amenée à le faire, cela équivaut à la manifestation de la crainte d'avoir à rendre, c'est s'avouer en quelque sorte « *vaincue d'avance* » (op.cit, p.210). Celui qui ne rend pas le présent donné perd son rang de chef et son grade d'homme libre. Il s'expose à des sanctions pouvant aller jusqu'à l'esclavage pour rembourser la dette.

Bien qu'« *on ne donne pas contre autre chose, on donne à quelqu'un* » (Chaniel, 2008 p.116), les individus transmettent aussi afin d'être intégrés dans un monde où les choses circulent et reviennent (Godbout, 1995). La pensée Maussienne et les travaux d'Homans (1961) ont donné naissance à la théorie de l'échange sociale. Blau (1964) la définit comme un procédé qui existe à partir du moment où plusieurs individus s'engagent à donner et à rendre.

Plus récemment, la théorie du don/contre don est mobilisée pour éclairer les systèmes de coopération en sociologie du travail (Alter, 2002 ; 2009, 2010). L'auteur considère que les salariés sont dans l'obligation de donner. Ils donnent une partie du temps au profit de l'entreprise lorsqu'ils effectuent leur travail et ont besoin d'avoir l'impression d'exister. Pihel (2006, 2008, 2010) prône également l'utilisation du paradigme du don au service de la GRH afin d'analyser les relations salariales. Ces recherches montrent que la pensée de Mauss ne s'achève pas aux sociétés archaïques avec les études des tribus mais a également sa place dans

nos sociétés actuelles (Caillé, 1998). Nous présentons les prolongements de sa pensée dans le cadre du bénévolat.

## **1.2 Le bénévole et le système d'échanges**

Les bénévoles sont libres de venir dans une association et d'apporter une aide. Ils sont les premiers à entrer dans l'échange. C'est pourquoi, « *le bénévolat est un lieu privilégié de l'expression de la capacité à donner.* » (D'Houtand, 2008). Le don est à la base du « *pacte associatif* » (Caillé, 1998 p.76). Les bénévoles prennent l'initiative de l'échange. « *Donner en premier est ainsi le moyen d'exercer à la fois sa propre liberté et de réduire celle du donataire qui dépendra toujours de l'initiative du donateur.* » (Alter, 2002 p.282). Godbout (1994) souligne que le bénévole fait circuler des biens et services sans contrepartie financière et sans lien contractuel. Si la logique de Mauss est suivie, c'est l'association qui reçoit : elle obtient la main d'œuvre des bénévoles ce qui a pour effet de l'endetter (Godbout et Caillé, 1992). Recevoir, suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur (Alter, 2009). L'association est désormais engagée à donner à son tour. Un lien s'instaure entre les bénévoles et leur association et une relation de confiance à long terme voit le jour. L'endettement devient mutuel (Godbout et Caillé, 1992) ce qui structure l'échange. Il n'est pas situé au niveau de l'équivalence « *je te donne ce que je te dois* » mais sur le principe d'une relation de réciprocité permanente (Alter, 2002). Mauss (1950) précise que celui qui a donné doit redonner à nouveau afin de faire perdurer leurs relations dans le temps. Dans le cadre de cet article, l'idée de lien qui se noue dans le temps entre les bénévoles et leurs associations est appréhendée au travers la notion de fidélité organisationnelle. Le raisonnement Maussien est suivi dans le sens où l'auteur précise que celui qui ne rend pas est considéré comme un « *infidèle* » (Mauss, 1950, p.36). Perreti et Swalhi (2007) définissent la fidélité à travers les éléments suivants : c'est un individu qui ne recherche pas un autre emploi. Psychologiquement, il est attaché affectivement à l'organisation. Dans la réalisation de son travail, il offre une efficacité dans l'exécution des tâches.

Afin d'appréhender les contenus des dons/contre dons et de la fidélité, une approche exploratoire est mise en place. La section II présente le dispositif empirique comprenant la méthode, le choix des terrains ainsi que la récolte et le traitement des données.

## II. UNE APPROCHE QUALITATIVE

### 2.1 Etudes de cas exploratoire et sélection des terrains

L'objectif de cette recherche est d'explorer le contenu que le bénévole attribue à sa relation d'échange avec son association. Pour cela, nous avons mené trois études de cas à caractère exploratoire. Cette « *stratégie d'accès au réel* » (Gombault, 2005 p.32) permet de parvenir à « *la compréhension d'une ou plusieurs situations de gestion dont l'objectif est la découverte des singularités dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle souhaite connaître* » (Hlady-Rispal, 2002 p. 54). Notre choix s'est porté sur les associations d'Artisans Du Monde, de France Adot 76 et de Gouloubala. La sélection de ces derniers suit les préconisations d'Eisenhard (1989). Des points communs sont recherchés comme l'appartenance à un même secteur celui de la solidarité, ce qui rend possible la comparaison. Cependant, des spécificités en termes de tailles et de projets associatifs sont appréciées afin d'obtenir une variété de profils de dons. Les trois structures sont présentées successivement :

*Le cas Artisans Du Monde* prône le développement du commerce équitable. C'est un réseau national comprenant 143 associations et plus de 173 points de ventes avec 65000 adhérents et 85 salariés<sup>1</sup>. Les missions des bénévoles s'articulent autour des trois piliers du projet: la vente des produits artisanaux et alimentaires, l'éducation au développement et le militantisme. Notre terrain d'étude porte sur une équipe de 40 bénévoles.

*Le cas France Adot* est une association nationale créée le 30 juillet 1969. Son projet est d'informer et de sensibiliser les citoyens sur le don d'organes. France Adot 76 est composée d'un bureau et d'une équipe de 70 bénévoles. Les missions des bénévoles sont : la diffusion des dépliants dans des endroits stratégiques afin de sensibiliser un maximum d'individus et l'organisation des conférences-débats.

*Le cas Gouloubala* est une association créée en Septembre 2009. Le bureau est composé de 7 bénévoles. Cette structure connaît dès le départ, un turn-over, la secrétaire et le vice trésorier ont été remplacés. Son projet associatif est de participer au développement des énergies renouvelables dans la ville de Sefeto au Mali. Les membres remplissent leur rôle formel mais, à chaque réunion, les tâches de chacun sont définies et doivent être effectuées pour la prochaine rencontre.

---

<sup>1</sup> Source : [www.artisansdumonde.org](http://www.artisansdumonde.org)

## 2.2 Récolte et traitement des données

La collecte des données est effectuée à travers la construction d'un guide d'entretien volontairement large afin d'effectuer des croisements avec d'autres questions pour atteindre une meilleure compréhension du don/contre don possible. L'objectif est d'obtenir les représentations, les croyances, les perceptions conscientes ou inconscientes du sondé (Huberman & Miles, 1991).

Ce canevas s'articule autour de sept points et invite le bénévole à s'exprimer sur les points suivants :

- Le parcours du bénévolat : récit des pratiques du sondé en tant que bénévole, les types d'engagement, les motivations à faire partie d'une structure et la définition d'un bénévole.
- L'association étudiée : la genèse de la structure, les raisons de sa création, les objectifs, le projet et la stratégie pour mener à bien sa création
- L'organisation : qui fait quoi ? Leadership qui dirige ? Difficultés liées au management, caractéristiques du leader, fréquence des rassemblements
- Le sondé et son association : ancienneté dans la structure, les raisons de sa venue, son rôle perçu, ses activités dans l'association, son temps de présence, fréquence de son engagement, contribution/rétribution
- Le sondé et ses collègues : caractéristiques d'un bénévole et d'un bénévole fidèle, les différents profils de bénévoles au sein de la structure et les différents comportements, les points forts et faibles de l'équipe, les motivations des autres bénévoles à faire partie de l'association, l'existence potentielle de conflit, les pistes d'amélioration, ainsi que les raisons d'un départ.
- La GRH bénévole : la définition, les différences et les points communs entre les bénévoles et les salariés, l'avis sur une application éventuelle de la GRH dans une association, les outils RH : intérêts/limites, les méthodes de recrutement des bénévoles, la formation, l'évaluation du travail, reconnaissance du travail fourni, les possibilités d'évolution au sein de la structure et les conditions de mise en place d'une structure RH

Figure. Guide d'entretien

L'intégralité des entretiens a été retranscrite. Une analyse de contenu thématique (Bardin, 2009) est réalisée. Comme le précisent Allard-Poesi et al. (2003) le codage a commencé par la lecture des entretiens, puis, le texte est découpé en catégorie avant d'effectuer la classification. Comme ce travail est de type exploratoire, le codage est « a posteriori », les thèmes émergents grâce aux contenus des entretiens. Ces derniers sont présentés dans la partie suivante.

### III.RESULTATS ET DISCUSSION THEORIQUE

#### 3.1 Le contenu du don

Trois familles de dons sont identifiées : le « savoir » (1) divisé en deux composantes : l'apport de qualités intellectuelles et pédagogiques. Le « savoir être » (2) synonyme de dons attitudeux et comportementaux et le « savoir-faire » (3) qui se réfère aux aptitudes techniques et managériales offertes par le bénévole à son association.

L'appellation de ces dons adopte la terminologie de la notion de compétences. Selon Le Boterf (1997) ce concept appelle « *la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs dans une situation et un contexte donnés* ». Dans notre contexte, cette dénomination est empruntée afin d'y associer les dons effectués par les bénévoles en direction de l'association. Il ne s'agit nullement d'une grille construite a priori, seules les données récoltées sur le terrain et le processus de codage ont donné naissance à cette classification. Le tableau suivant présente les trois types de dons, liés à leurs deux sous-dimensions. Les verbatim associés sont détaillés dans une seconde partie.

Famille de dons	Catégories de dons	Sous catégories de dons
<b>SAVOIR</b>	INTELLECTUELS	Apport d'idées
		Capacités d'analyse
		Un avis
		Un regard différent
		Une rigueur intellectuelle
		Créativité
		Faire des recherches
	PEDAGOGIQUES	Capacité d'expliquer aux bénévoles
		Capacité de transmettre
		Education des clients
<b>SAVOIR ETRE</b>	ATTITUDINALES	Motivation
		Dynamisme
		Joie de vivre
		Energie
		Bonne humeur
		Ouverture d'esprit
		Une ténacité
	COMPORTEMENTALES	Apaiser les tensions
		Etre disponible
		Etre à l'écoute des autres
		Etre capable de donner de l'argent
		Etre capable de donner du temps
		Rendre des services

<b>SAVOIR FAIRE</b>	TECHNIQUES	Apporter son expérience
		Apporter des compétences techniques
		Le travail du bénévole dans son association
		Un travail sérieux
		Capacité à répondre à un besoin
	MANAGERS	Etre réactif pour régler les problèmes
		Capacité à motiver les autres

Tableau n°1. Les types de dons des bénévoles

Dans le cadre de notre recherche, l'apport de savoir est considéré comme l'ensemble des capacités intellectuelles possédées et mises à disposition par le bénévole en direction de son association. Deux types de savoirs sont distingués. Le premier nommé « intellectuel » est observé comme la contribution du bénévole au développement de la structure. Cette participation se décompose en plusieurs actions : le bénévole offre des réflexions personnelles « *je donne des idées pour faire des choses.* » (Adm n°13) et propose « *des recherches pour savoir quoi répondre à telle question* » (Adot n°4). Certains d'entre eux ont une prédisposition au raisonnement. Ils véhiculent ainsi « *une certaine rigueur et une capacité d'analyse* » (Adm n°12). Le deuxième type de savoirs est relatif aux qualités pédagogiques apportées « *j'apporte ma capacité à pouvoir expliquer aux gens* » (GB n°1).

La seconde catégorie de dons est l'apport de savoir être. Ce concept se considère comme l'ensemble des qualités attitudinales (1) et comportementales (2) offerts par les bénévoles.

(1) Le savoir être se conçoit selon l'apport de qualités attitudinales caractérisées par les émotions positives que transmet le bénévole à son association : « *j'apporte ma motivation, mon dynamisme et ma joie de vivre* » (GB n°1). Le rôle du bénévole se traduit également par sa capacité de répondre à une demande « *il y avait un trou dans le planning et comme il y avait besoin je suis venu* » (Adm n°1). Une certaine énergie se dégage, à la question « *qu'est-ce que vous apportez à l'association ?* », Adm n°10 répond : « *je serais tentée d'utiliser les mots que mes anciens collègues d'Oxfam utilisent quand ils parlent de moi, une énergie* » (Adm n°10). Une ténacité est également associée « *j'ai peur de rien quelque part. Si on me fout dehors par la porte, je rentre par la fenêtre. Je suis tenace.* » (Adm n°11) ce qui peut aider le développement de l'association. Grâce à la personnalité de certains, une bonne ambiance se crée : « *j'apporte un peu de rigolade je pense ! Un petit peu de bonne humeur ! Parce qu'on se marre !* » (Adm n°12).

(2) Les aspects comportementaux se caractérisent par les manières d'agir des bénévoles dans l'association. Au niveau du fonctionnement de la structure, la disponibilité est un atout important, « *mon but c'est d'être disponible* » (Adm n°7) ce qui va de pair avec le don de



temps. Il s'agit d'une caractéristique centrale (Archambault et Prouteau, 2010). Effectivement, « *entrer en association, c'est d'abord donner de son temps* » (Caillé, 2007, p.1). Comme le souligne Roussel (2008), cette contribution immatérielle effectuée par les bénévoles est fondamentale. Dans le même sens, Halba (2006) précise que « *temps reste au cœur de l'action associative* » et que « *quantitativement, le don de temps constitue un apport indispensable au fonctionnement de bon nombre d'associations* » (Prouteau et Wolff, 2004, p.4).

Etre capable de répondre à un besoin urgent est aussi apprécié « *moi je suis très bonne pour des opérations SOS. Ils savent qu'ils peuvent compter sur moi.* » (Adot n°3). Une association fonctionne également si ses bénévoles sont en mesure de rendre des services « *je fais mon boulot tranquillement, discrètement mais je suis là quand ils ont besoin* » (Adot n°3).

Après les dons de savoirs et de savoirs être, la dernière famille de don identifiée est celle de l'apport de savoirs faire. Sous cette dimension apparaît un apport concret, synonyme de qualités techniques (1) et managériales (2).

(1) En ce qui concerne le don de qualités techniques, il s'agit du travail réalisé par le bénévole autrement dit, son rôle dans l'association. La secrétaire de Gouloubala, en parlant de ses apports énonce qu'elle offre « *mes mains et mon stylo* » (GB n°2). Afin de réaliser au mieux son travail dans l'association, le bénévole partage « *un peu de son expérience (...) je peux apporter des petites choses d'organisation* » (Adm n°7).

(2) Un autre type de savoir-faire est lié aux qualités de manager possédées par certains individus. Au niveau des relations entre les bénévoles, certains sont capables de pacifier les tensions : « *le fait que là on démarre et on a eu des petits froids, j'ai tendance toujours à apaiser* » (Adot n°2). L'harmonie se crée grâce à la capacité des membres à « *plus ou moins à motiver les autres bénévoles.* » (GB n°1) et à faire preuve d'adaptation pour régler une difficulté « *je suis réactive pour régler les problèmes que je peux rencontrer* » (Adm n°6). Les obstacles peuvent être suscités par l'absence d'un individu ou par l'émergence de conflits interpersonnels.

Une fois l'identification des trois familles de dons achevée, les contreparties attendues par les bénévoles sont étudiées.

### **3.2 Le contenu du contre don**

Tous les individus n'ont pas forcément conscience d'obtenir un bénéfice de leurs actions. A la question, « *qu'est-ce que votre action associative vous apporte ?* » Une bénévole répond : « *moi si je fais ça c'est dans le but d'améliorer le quotidien des gens là-bas. Ce n'est pas*

*forcément avoir moi quelque chose en retour»* (GB n°2). Un autre sondé justifie son engagement en disant « *on n'est pas bénévole pour le fun ou pour le plaisir, on est bénévole parce qu'on a envie d'exercer quelque chose sans attendre quelque chose en retour.* » (GB n°1). Dans le cas de France Adot, la sondée n°3 répond en évoquant les éléments suivants : « *En réalité, ça ne m'apporte rien, je suis honnête, ça ne m'apporte rien* » (Adot n°3).

Ces remarques montrent une certaine distanciation dans l'acceptation du contre don. Toutefois, en croisant toutes les données de chaque entretien, la totalité des interrogés expliquent ce que leurs actions leur apportent. Grâce à cette méthode d'analyse trois types de contre dons ont émergé : le bien-être, l'apprentissage et l'espoir d'un contre don futur.

Le contenu de ces trois familles de contre don ainsi que les sous dimensions associées est synthétisé dans le tableau ci-après.

Famille contre dons	Catégories de contre dons	Sous catégories de contre dons
<b>BIEN ETRE</b>	QUETE DE BIEN ETRE PERSONNEL	Réconfort
		Bonheur
		Epanouissement
		Plaisir
		Etre accepté comme on est dans une association
		Déculpabiliser
		Fierté de mener une action associative
		Fierté d'apporter quelque chose aux gens
		Avoir une activité
		Se sentir utile
		Rendre ce qu'on a reçu
	Se sentir bien: être en corrélation avec ses idées	
	QUETE D'UN RESEAU	Rencontrer des gens qui se ressemblent
		Se faire de nouveaux contacts
Conserver un lien social		
<b>APPRENTISSAGE</b>	QUETE DE SOI	Se découvrir des nouvelles capacités
		Se connaître soi même
		Arriver à relativiser sur ses problèmes
		Raisons d'exister
		Régler des problèmes personnels
		Avoir une place dans la société
		Avoir un rôle à jouer dans la société
	QUETE DE NOUVELLES CONNAISSANCES	Acquérir une expérience
		Maintien du QI (moment de la retraite)
		Avoir un autre regard sur le monde
		Avoir une ouverture d'esprit

		Acquérir de nouvelles connaissances
		Rester à jour dans les connaissances
<b>CONTRE DONS FUTURS</b>	<b>QUETE D'UN EFFET BOOMERANG POSITIF</b>	Laisser une trace sur terre
		Recherche une valorisation future
		Attente de contrepartie à la "bonne action"

Tableau n°2. Les types de contre dons obtenus par les bénévoles

Trois facettes de contre-dons sont exposées. La première dimension est celle du « bien-être ». Dans le domaine du travail, ce concept fait l'objet d'une littérature importante en psychologie et en gestion. Les travaux de Biétry et Creusier (2013) le définissent comme « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail* » (p.34). Dans notre étude, nous l'entendons comme le bénéfice immédiat que le bénévole obtient en contre partie de son engagement. Deux sous catégories composent cette quête, une centrée sur l'individu (1) et l'autre sur l'apport des collègues bénévoles (2).

(1) Cet état est caractérisé par différentes sensations décrites par les expressions suivantes : « *En tant que chômeur, ça m'apporte un réconfort parce que je vois des personnes que j'aime* » (Adm n°1). « *Je n'ai jamais été aussi heureux de ma vie depuis que je rends énormément service aux gens.* » (GB n°1). « *Je suis contente de faire partie d'une association qui veut aider des personnes.* » (GB n°3) « *Ça m'apporte le fait d'être accepté avec mes différences* » (Adm n°2). L'action associative permet également de se déculpabiliser de sa situation personnelle : « *nous on a tout le confort, je pense qu'il y des gens en France qui ne se rendent pas bien compte de ce qui se passe en Afrique* » (GB n°2). C'est également un moyen « *de rendre ce que j'ai reçu, à ce que d'autres reçoivent la même chose que moi* » (Adot n°1). De plus, le bénévolat offre une activité pour des individus qui en ont besoin « *j'étais très active dans ma vie professionnelle, et du jour où tu arrêtes de travailler, moi j'ai besoin de quelque chose qui me fixe des horaires.* » (Adm n°9). Il provoque aussi un sentiment de contentement, « *je pense qu'on peut être fier d'être dans une association humanitaire* » (GB n°2). En conclusion de cette sous partie, le bénévolat est un moyen de se sentir utile, « *c'est ce que je ressens aussi, j'ai l'impression d'être plus utile pour une population et une culture qui me plaît* » (GB n°4) et d'être en corrélation avec soi et ses idées, « *c'est une vraie nature profonde en moi d'aider* » (Adot n°3).

La littérature montre un lien significatif entre le bien être et les comportements altruistes. Le fait de venir en aide à d'autres personnes rendrait plus heureux (Shankland, 2012). Cet auteur souligne que la participation des bénévoles à une association engendre une diminution du stress et de la souffrance. La quête d'utilité est très fréquemment citée dans la littérature

dédiée aux bénévoles : 71% d'entre eux souhaitent être utiles à la société (Bazin et Mallet, 2013). Ils veulent effectuer un travail utile et constater les résultats de leur participation (Simonet, 2010). Ainsi, Hamidi (2006) repère qu'il est possible d'utiliser la notion d'urgence des situations des bénéficiaires afin de mobiliser les bénévoles présentant cette caractéristique.

(2) La deuxième sous dimension est liée à la rencontre d'individus. Elle est évoquée comme un contre don significatif. Les bénévoles cherchent à faire la connaissance de personnes qui leur ressemblent et à obtenir de nouveaux contacts. « *Artisans Du Monde, ça m'apporte des contacts parce que je suis une personne qui aime beaucoup les gens, c'est une richesse non pas pécuniaire mais une richesse humaine* » (Adm n°6).

Au-delà de la quête d'un sentiment de bien-être, une deuxième famille de contre dons a émergé : « l'apprentissage ». Ce paramètre est également relevé dans les écrits, il est plébiscité par 52% des bénévoles (Bazin et Mallet, 2013). Dans notre étude, il se divise en deux types : un relatif à la découverte de soi (1), l'autre à des aspects intellectuels (2).

(1) A travers le bénévolat, certains individus sont à la recherche d'eux-mêmes et le travail dans une association va leur permettre de mieux se connaître. « *Ici, j'ai appris que je savais faire d'autres choses, que je pouvais avoir d'autres opportunités* » (Adm n°4). Egalement, ils découvrent ce qu'ils sont « *(le bénévolat) c'est peut-être pour savoir qui je suis* » (GB n°1) et des potentialités qu'ils ne soupçonnaient pas auparavant. « *Ça me permet d'avoir des actions dont jamais je ne me saurais jamais cru capable* » (Adm n°14).

Une des conséquences du bénévolat, c'est la capacité à prendre du recul sur ses problèmes et ainsi « *relativiser sur la vie, j'ai tendance à être quelqu'un, qui dès qu'il y a un problème qui me tombe dessus, je me dis toujours, de toute façon il y a plus grave que moi* » (Adot n°2). C'est aussi une raison d'exister pour soi, « *j'essaye de trouver une raison de savoir pourquoi je suis sur la terre (...) j'essaye de me trouver une raison de vivre* » (GB n°1) et dans la société « *me rendre utile pour quelqu'un c'est faire voir que je suis là, que j'existe dans la société* »

(2) La vie de bénévole permet d'acquérir des nouvelles connaissances grâce « *à l'acquisition d'une expérience dans le milieu associatif* » (Adm n°3) et parce que « *tu apprends au contact des gens, tu apprends à organiser des choses ensemble* » (GB n°4). Intellectuellement, « *ça m'apporte des connaissances sur le commerce équitable* » (Adm n°13), une ouverture d'esprit grâce à l'acquisition « *d'un autre regard sur le monde* (Adm n°4).

Au moment de la cessation d'une activité professionnelle, être bénévole aide au « *maintien du coefficient intellectuel, parce qu'en retraite cela peut diminuer fortement !* » (Adm n°1) et offre la possibilité de rester à jour dans ses connaissances.

Le dernier contre-don est une sorte de pari sur l'avenir se matérialisant par un espoir d'un retour futur. Comme le bénéfice n'est pas forcément immédiat, l'aspect « long terme » y est associé. Le bénévole donne de son temps, de ses compétences dans le présent avec l'espoir qu'un jour quelqu'un lui rendra l'aide qu'il a offerte « *je me dis aussi que toute bonne action est gratifiante, elle est valorisée à un moment ou un autre de ta vie* » (GB n°1). Du bénévolat « *il y aura une conséquence plus tard (...) elle pourra être que bien, parce ce que j'ai fait c'est une chose bien (...) on pourrait parler de profit d'homme ou de profit de destin.* » (GB n°1). Le souhait est également « *de laisser une trace sur terre* » (GB n°2).

Une fois les contenus des dons/contre dons identifiés, la prochaine section s'intéresse à la fidélité des bénévoles (auteur, 2013).

### **3.3 Le contenu de la fidélité**

En analysant la parole des bénévoles, deux types de fidélité se distinguent. La première « intrinsèque » est évaluée en fonction de l'individu lui-même. Il s'agit d'une ligne de conduite fixée par le bénévole et qui permet d'évaluer s'il a un comportement fidèle ou non, « *je pense qu'on est fidèle par rapport à ses convictions* » (Adot n°4).

En étant fidèle à soi-même, le bénévole a la possibilité d'être en accord avec ses idées et donc de s'investir dans une association. La fidélité « in-situ » se définit par l'ensemble des comportements à adopter au sein de l'association. Le bénévole doit être en mesure de justifier une certaine ancienneté « *il va nous accompagner longtemps et nous faire confiance* » (Adot n°1) et d'être régulier dans son action « *c'est un membre qui est là à toutes les réunions ou quasiment toutes.* » (GB n°4). De plus, il est nécessaire qu'il s'investisse dans le projet associatif que ce soit dans sa conception et dans sa mise en place jour après jour. En effet, « *s'il se tient vraiment au courant de ce qui se passe dans l'association, de l'avancement des projets, c'est un bénévole fidèle* » (GB n°2).

Le tableau suivant synthétise les trois dimensions de la fidélité organisationnelle des bénévoles ainsi que les sous dimensions associées.

<b>Dimensions de la fidélité</b>	<b>Sous dimensions</b>
<b>Fidélité intrinsèque</b>	Ligne de conduite fixée par le bénévole
	Etre en accord avec soi-même
<b>Fidélité in situ</b>	Présence physique et temporelle
	Présence en action
	Présence d'esprit

Tableau n°3. Le contenu de la fidélité organisationnelle (Cousineau, 2013)

#### **IV. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES**

L'objectif de cette partie est de proposer une classification des bénévoles établie en fonction de la relation don/contre don identifiée. Des préconisations sont proposées par la suite.

##### **4.1 Classification des bénévoles et recommandations managériales**

« *Classer consiste à séparer et assembler des éléments suivant leurs caractéristiques différentes ou communes* » (Grawitz, 2001, p.434). Il s'agit de « *mettre de l'ordre dans les matériaux recueillis, les classer selon des critères pertinents* » (Demazière et Dubar, 1997, p. 274). L'idéal type permet de saisir les traits essentiels d'un groupe déterminé en reposant sur les faits (Caillé et Chanial, 2010). Il est en lien avec la réalité observée tout en exposant une version volontairement épurée.

L'analyse de contenu thématique au niveau des dons/contre dons exprimés par les bénévoles puis le lien qu'ils établissent avec les types de fidélité ont permis de mettre au jour trois profils de bénévole.

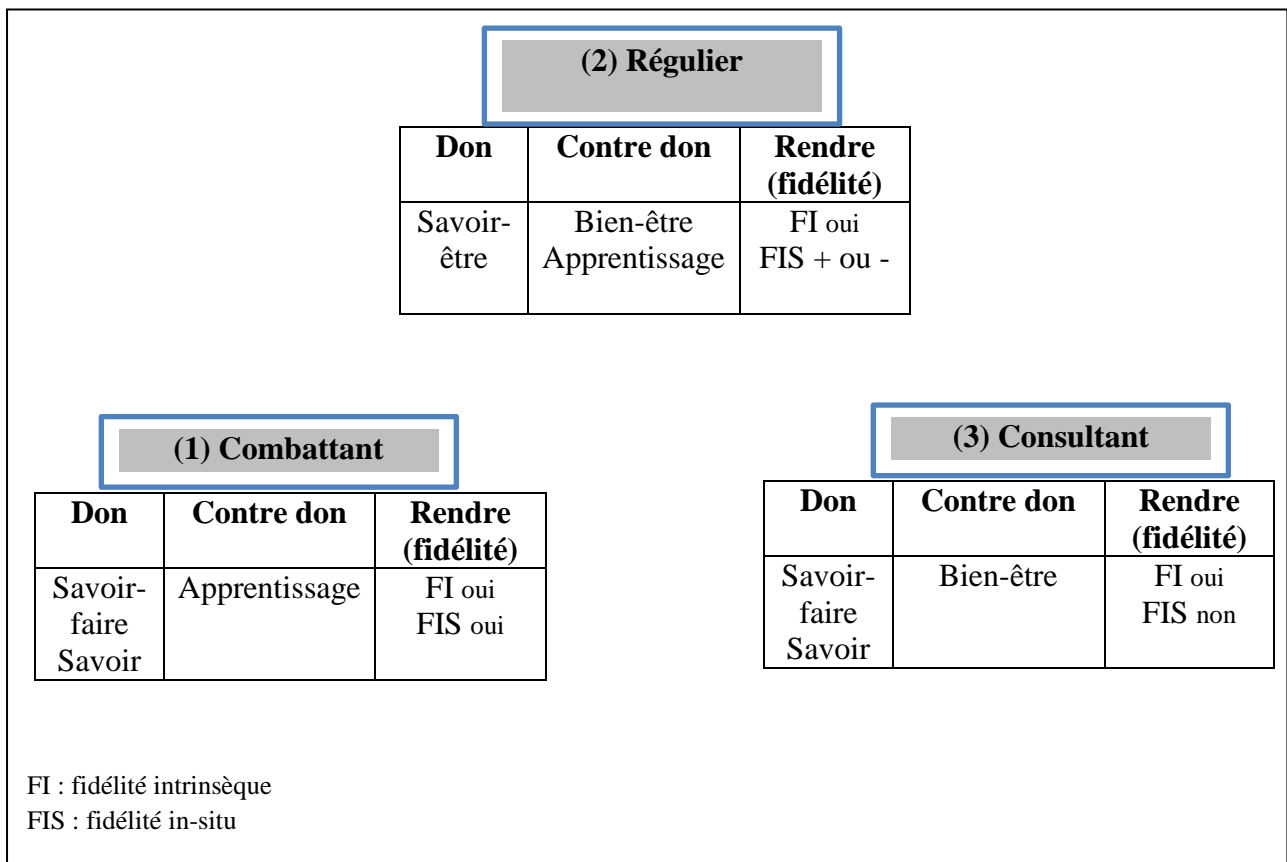


Figure n°1. Cartographie des systèmes d'échanges

Les trois profils identifiés présentent les caractéristiques suivantes :

« Le combattant » met à disposition l'ensemble de son savoir et savoir-faire pour mener à bien le projet associatif. En contrepartie, son bénévolat lui permet d'acquérir des connaissances. Ce profil est très engagé dans la structure. D'après Havard-Duclos et Nicourd (2005), le combattant incarne la figure du héros généreux, c'est un être de conviction et son action dans l'association s'inscrit dans le long terme. Ce type de bénévole possède les deux types de fidélité.

« Le régulier » donne son savoir être et, en contrepartie, son engagement associatif lui apporte un apprentissage sur lui ou lui permet d'acquérir une nouvelle expérience enrichissante. Son développement personnel est privilégié, c'est pourquoi, il vient régulièrement dans l'association sans pour autant s'investir dans la défense des valeurs associatives. Il a une fidélité de type « intrinsèque »

« Le consultant » offre son expertise pour traiter des problèmes précis. Par exemple, un bénévole participant à l'association depuis dix ans aura acquis une certaine connaissance. Il

« *s'investit plus sur des missions ponctuelles quand il y a un besoin* » (Adm n°12). Il fait bénéficier l'association de ses compétences intellectuelles et opérationnelles. Sa quête est d'obtenir le bien-être. Ce profil correspond au bénévolat de mission qui est actuellement en train de se développer. Sa fidélité est intrinsèque, en revanche, les responsables associatifs ne peuvent pas compter sur la régularité de sa présence dans l'association.

#### **4.2 Recommandations managériales**

D'un point de vue général, la principale suggestion est d'intégrer le système d'échanges dans toutes les étapes du management des bénévoles afin de comprendre et d'anticiper leurs types de dons, de contre dons et de fidélités. Selon Birambeau (2008) six points constituent la gestion des bénévoles : l'accueil, la détermination des objectifs, l'accompagnement, la formation, la valorisation et la fidélisation. De manière synthétique, le parcours du bénévole se résume en trois principales phases :

- Phase d'accueil : la première rencontre entre le bénévole et son association est très importante puisqu'elle conditionne la qualité de la relation. Dans cette perspective, nous conseillons aux responsables des bénévoles d'utiliser un questionnaire lors du premier entretien afin de repérer dès ce premier contact le système d'échanges souhaité. Ce support pourrait comprendre les catégories des systèmes d'échanges transformées en questions.
- Phase de développement : L'idée est de proposer en fonction des dons/contre-dons attendus, une mission adaptée.
- Phase de fidélisation Dans cette étape, il convient de repérer les variations éventuelles de l'investissement des bénévoles. S'il y a un écart, il serait intéressant de redéfinir les modalités de sa participation.

En ce qui concerne la typologie, dans l'optique d'une implication à long terme, il serait souhaitable d'attribuer au « régulier » une fonction d'administrateur. Dans le cas où il aurait une volonté de participer plus ou moins régulièrement, le responsable pourrait lui offrir un poste sans mandat particulier à choisir en fonction du projet associatif. Par exemple, il viendrait chaque semaine dans l'association pour tenir une permanence. En cas d'investissement ponctuel, il lui serait demandé d'être un soutien en cas de besoin.

« Le consultant » offre son expertise et répond à une problématique précise. L'objectif étant la continuité de son engagement, le responsable associatif pourrait lui donner des missions qui nécessitent d'être sur le terrain de l'association. Ainsi, il serait capable de mieux appréhender



les missions de l'association. Ce profil semble être également un interlocuteur pertinent entre les bénévoles et les salariés et pourrait intervenir en cas d'éventuels conflits.

Au regard de son investissement dans l'association, le « combattant » pourrait se voir confier la responsabilité des bénévoles. Ainsi, il aurait pour mission de : coordonner les actions existante, d'être force de proposition, de gérer les plannings et les réunions, d'accueillir les nouveaux bénévoles et de défendre les valeurs à l'extérieur de l'association.

Il est possible de lui proposer une fonction de responsable administratif comme par exemple être membre du CA ou du bureau. Il participerait à la définition des lignes directrices et à la prise de décision. Le combattant est une ressource précieuse pour l'association. Il convient de l'associer aux prises de décisions et de le consulter au sujet des orientations de l'association. Il est envisageable d'aller vers un management participatif en célébrant ce qu'il offre à l'association (Alter, 2009). Ce bénévole est également susceptible de prendre en charge, selon ses compétences, une formation à destination de l'équipe.

## CONCLUSION

Ce travail plaide pour une prise en compte des spécificités des bénévoles. Un des apports principaux est d'avoir mené une étude sur cette population à partir de leurs paroles. Dans l'optique d'une meilleure compréhension du lien qui se noue entre eux et leurs associations, cet article apporte des éléments de clarification du système d'échanges (Mauss, 1950). L'étude exploratoire réalisée démontre que le bénévole offre son « savoir », « savoir-faire » et « savoir être ». En contrepartie, il reçoit un sentiment de « bien-être », « un apprentissage » de lui-même et/ou de nouvelles connaissances, ainsi que « l'espoir d'un retour positif » de ses bonnes actions. En fonction de ces contenus trois profils de bénévoles ont émergé : « le combattant », « le consultant » et « le régulier ». Afin que le lien instauré perdure, le bénévole rend une fidélité « intrinsèque » et/ou « in-situ »

Grâce à l'analyse des 24 entretiens semi-directifs des recommandations managériales en rapport avec leurs caractéristiques ont été proposées. Le management associatif pourrait s'appuyer sur une typologie comme celle-ci. Elle permet de tenir compte des raisons de l'engagement et des attentes afin d'encourager une fidélité dont on sait qu'elle est plus incertaine que dans d'autres formes d'organisations.

Cependant, des limites sont à souligner. Nos résultats sont liés au contexte dans lequel l'investigation empirique a été réalisée : le secteur humanitaire et solidaire. Ainsi, il est difficile de prétendre à la généralisation des résultats. De plus, les interviewés ont majoritairement été choisis sur le terrain. Les répondants sont peut-être les individus les plus mobilisés. Cette recherche a pris le parti d'étudier la relation don/contre don à un instant T. Or, le système d'échanges peut évoluer au cours du temps en fonction d'autres paramètres. Une étude longitudinale permettrait d'appréhender les potentielles évolutions des dons/contre dons qui existeraient en fonction de l'expérience du bénévole dans son association.

## REFERENCES

- ALLARD-POESI, F& DRUCKER-GODARD, C. & EHLINGER S. (2003). "Analyses de représentations et de discours, in Thiétart R-A, *Méthode de recherche en management*, 449-475, Paris, Dunod.
- ALTER, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *La Découverte/ Revue du Mauss* n°20, 263-285.
- ALTER, N. (2009). *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.
- ALTER, N. (2010). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du Mauss* n°36, 347-369.
- ALTER, N. (2011). Don, ingratitude et management Suicide et désengagement au travail. *Revue française de gestion*, /2 n° 211, 47-61.
- ARCHAMBAULT, E., & PROUTEAU, L. (2010). Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et Emploi*, 124, 57-67.
- BARDIN, L. (2009). *L'analyse de contenu*. Puf (2<sup>ème</sup> Edition).
- BAZIN, C., & MALLET J. (2013). La France bénévole. *Recherches et Solidarités*, 10<sup>ème</sup> Edition.
- BAZIN, C., & MALLET J. (2010). Repères sur le bénévolat en France aujourd'hui. *Recherches et Solidarités*.
- BIETRY F., & CREUSIER J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive de bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87, janvier-février-mars, 23-41.
- BIRAMBEAU O.,& LARCENEUX F. (2008). « Comment recruter, intégrer et fidéliser les bénévoles ? », in Gallopel-Morvan, K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier *Marketing et communication des associations*, Dunod, p.13-44.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, John Wiley and Sons.
- CAILLE, A. (2007). *Anthropologie du don*. Paris, La découverte.
- CAILLE, A. (1998). Don et association. *La Revue du MAUSS semestrielle* n° 11, Une seule solution, l'association ?, 1er semestre, 75-83.
- CAILLE, A., & CHANIAL, P. (2010). *Les idées, les valeurs et les intérêts introduction à la sociologie de max weber*. La découverte/M.A.U.S.S.
- CHANIAL, P. (2008). Générosité, réciprocité, pouvoir et violence Esquisse d'une grammaire des relations humaines en clé de don. *Revue du MAUSS*, n° 32, 97-123.

- COUSINEAU, M. (2013) « Être un bénévole fidèle au sein du « no-profit system », *La Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, n° 48, 171-190.
- D'HOUTAUD, A. (2008). Le don au cœur du bénévolat. *Ethique et santé* 5, 26-29.
- DAVISTER C. (2007). *La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale*. Collection Etudes Théoriques no ET0760 Liège, Septembre.
- DEMAZIERE, D., & DUBAR, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*. Paris, Nathan.
- EISENHARDT K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, 532-550.
- GODBOUT, J-T. (1995). Les bonnes raisons de donner. *Anthropologie et Sociétés*, vol. 19, n° 1-2, 45-56.
- GODBOUT, J.T., & CAILLE A. (1992). *L'esprit du don*. Edition La découverte.
- GOMBAULT A. (2005). *La méthode des cas*. In Roussel P. et Wacheux F. Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 31-34.
- GRAWITZ, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Le Dalloz, Paris.
- HAGER, A., & BRUDNEY, JL. (2008). Management and Retention of Volunteers in *Challenges in Volunteer Management*. edited by M. Liao-Troth. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 9-27.
- HALBA, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat, Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. De Boeck.
- HAMIDI, C. (2006). Éléments pour une approche interactionniste de la politisation Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration. *Revue française de science politique*, Vol.56, 5-25.
- HAVARD DUCLOS, B., & NICOURD, S. (2005). *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*. Payot.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas Application à la recherche en gestion*. De Boeck.
- HOMANS, G-C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt Brace and World.
- HOYE, R-S., KUSKELLY, G., TAYLOR, T-L., & DARCY S-A. (2007). Volunteer motives and satisfaction with management practices in community sport organizations. *The 15th Congress of the European Association for Sport Management Sport Events and Sustainable Development*, Torino, Italy.
- HUBERMAN, M., MILES, M-B. (1991). "Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes." Bruxelles: De Boeck Université.

- LE BOTERF, G. (1997). *Compétences et navigation professionnelle*. Edition Organisation.
- MAUSS, M. (1950). *Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange archaïque*. *Sociologie et anthropologie*. PUF.
- PIHEL, L. (2006). La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Nantes.
- PIHEL, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.63, 502-526.
- PIHEL, L. (2010). Le don/contre-don pour éclairer la crise de la relation salariale. *21ème congrès AGRH*, Saint-Malo, 17-19 novembre.
- PROUTEAU L., & WOLFF FC. (2004). Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative. *Économie et statistique* n° 372.
- ROUSSEL, E. (2008). Promouvoir l'économie solidaire et une autre approche de la richesse Le bénévolat en pays Cœur de Flandre et pays de Rennes. *Marché et organisations*, n° 7, 61-77.
- SHANKLAND, R. (2012). Bien-être subjectif et comportements altruistes : les individus heureux sont-ils plus généreux ? *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 93, 77-88.
- SIMONET, M. (2010). *Le travail bénévole*. La dispute/Essai.
- VANTILBORG, H-T., BIDEE, J., PEPERMANS, R., WILLEMS, J., HUYBRECHTS, G., & JEGERS, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, issue 4, vol.22, 639-657 Springer.

## ANNEXE N°1. Caractéristiques de l'échantillon

Structures	N°	Genre	Profession	Rôle officiel	Age	Durée
<b>Artisans du monde</b>	1	Masc.	Commercial retraité	Membre du bureau	58 ans	1h11
	2	Fem.	Etudiante (Physique)	Bénévole sans mandat	22 ans	40 min
	3	Fem.	Chargée de communication	Membre du CA	45 ans	35 min
	4	Fem.	Sans emploi	Secrétaire	63 ans	58 min
	5	Fem.	Sans emploi	Trésorière	56 ans	1h05
	6	Fem.	Institutrice retraitée	Co présidente	63 ans	51 min
	7	Fem.	Retraitée Assistante RH	Bénévole sans mandat	60 ans	28 min
	8	Fem.	Institutrice retraitée	Bénévole sans mandat	63 ans	35 min
	9	Fem.	Professeur de chimie retraitée	Bénévole sans mandat	60 ans	35 min
	10	Fem.	Chef de projet	Bénévole sans mandat	38 ans	57 min
	11	Fem.	Infirmière retraitée	Bénévole sans mandat	63 ans	1h08
	12	Fem.	Consultante en SCOP	Coprésidente	31 ans	1h12
	13	Fem.	Formatrice	Chargée du plaidoyer	55 ans	1h15
	14	Fem.	Institutrice retraitée	Secrétaire	47 ans	45 min
<b>Goulou-bala</b>	1	Masc.	Sans emploi	Trésorier	24 ans	2h10
	2	Fem.	Etudiante (Ecole de commerce)	Secrétaire	20 ans	1h10
	3	Masc.	Etudiant (Droit)	Consultant	29 ans	1h18
	4	Fem.	Assistante sociale	Consultante	27 ans	1h47
	5	Fem.	Employée	Ancienne secrétaire	25 ans	1h10
	6	Masc.	Employé	Ancien Trésorier	33 ans	45 min
<b>Adot 76</b>	1	Masc.	Retraité	Président	58 ans	1h57
	2	Fem.	Assistante vétérinaire	Vice-présidente	24 ans	2h10
	3	Fem.	Secrétaire médical	Trésorière	58 ans	1h13
	4	Fem.	Chef d'entreprise	Secrétaire	48 ans	2h06