



**HAL**  
open science

# Peut-on appliquer à des bénévoles les outils de gestion des salariés ?

Anne Bartel-Radic, Amélie Artis

► **To cite this version:**

Anne Bartel-Radic, Amélie Artis. Peut-on appliquer à des bénévoles les outils de gestion des salariés ?. 2022. hal-04864956

**HAL Id: hal-04864956**

**<https://hal.science/hal-04864956v1>**

Submitted on 10 Jan 2025

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## **Peut-on appliquer à des bénévoles les outils de gestion des salariés ?**

Amélie Artis et Anne Bartel-Radic

The Conversation, 9 février 2022

Les associations sont présentes partout en France, dans des activités nombreuses et variées : le sanitaire et social, l'éducation, la jeunesse, le développement local, la protection de l'environnement, l'humanitaire ou encore les activités culturelles et de loisirs. Leur nombre ne cesse de croître : on l'estime à 1,5 million à l'heure actuelle, 200 000 de plus qu'en 2011 soit une augmentation annuelle d'un peu plus de 30 000 associations. Elles développent des actions destinées à leurs seuls membres ou, pour 44 %, en direction de publics extérieurs (Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. Dalloz.). Leur budget cumulé est important (113,3 milliards d'euros, soit environ 3,3 % du PIB français) et augmente chaque année de 1,6% en moyenne entre 2011 et 2017. Seules 10,6 % des associations ont recours à l'emploi salarié – le travail des associations repose très largement sur des bénévoles. 22 millions d'entre eux sont actifs en France, représentant un volume de travail bénévole de l'ordre de 1 425 000 emplois en équivalents temps plein.

Bien qu'elles n'aient pas de but lucratif, les associations dans lesquelles s'engagent les bénévoles sont des organisations à part entière, avec des buts et objectifs, et une coordination des activités individuelles. Atteindre leurs finalités nécessite d'organiser, de gérer, de... manager l'action collective.

Le terme de management trouve ses origines dans le monde de l'entreprise. Tout comme la notion proche de gestion, il est régulièrement confondu avec les caractéristiques du secteur lucratif, voire avec une logique simplement financière et comptable, de baisse des coûts et d'augmentation des résultats financiers. Ainsi, n'y a-t-il pas un paradoxe à associer management et bénévolat ? Le bénévolat est un engagement libre et non rémunéré : n'est-ce pas illogique voire immoral de vouloir y appliquer des logiques gestionnaires ?

Ces questions sont abordées par l'ouvrage collectif « Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations » (Bartel-Radic, 2021, Editions EMS), auquel 14 enseignants-chercheurs et experts du monde associatif ont contribué.

### **Les bénévoles, ça se gère !**

Comment attirer et recruter des bénévoles ? Quelles tâches leur affecter ? Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Comment les fidéliser ? Ces questions de management se posent au même titre que pour d'autres ressources humaines. Aucune organisation ne peut être performante sur le long terme sans réussir, en plus du management stratégique à plus long terme, sa gestion opérationnelle. Il en est de même pour les organisations mobilisant 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.

Une association d'assistance psychologique aux personnes en détresse a ainsi mis en place des procédures de recrutement des bénévoles semblables à celles de salariés en grande entreprise : elle publie des annonces de recrutement dans la presse et sur internet. Les personnes intéressées passent plusieurs entretiens avec des psychologues avant d'entrer dans un parcours de formation et d'intégration progressive. Même pour des postes de bénévoles moins sensibles, il convient de s'assurer d'une bonne adéquation au poste à pourvoir, et aux valeurs de l'organisation. La

question du sens et de la motivation est importante pour laisser des espaces de choix et d'autonomie pour les bénévoles. Expliciter autant que possible ce que l'organisation leur propose (ou pas !), est essentiel. La contractualisation via des conventions d'engagement, des contrats civiques ou encore la mise en place d'entretiens de suivi s'observent aussi de plus en plus dans les grandes associations.

Parallèlement au cadre formel, il est important de créer une identité partagée. Dans le cas d'un grand événement sportif qui a recours à de nombreux bénévoles, la convivialité et l'esprit d'appartenance passent par des soirées réservées aux bénévoles, à la fin de chaque journée de l'événement. Autre exemple, une association d'aide aux immigrants organise des événements sociaux semestriels, et des sorties dans les environs.

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'est avéré opportun dans les cas de plusieurs associations présentées dans l'ouvrage (Bartel-Radic, 2021).

### **Ne pas confondre bénévoles et salariés**

Bénévoles comme salariés apportent des compétences à l'association, ils contribuent à la réalisation des missions. Mais il ne faut pas confondre leurs rôles. Une association dans le domaine de l'action sociale et de la santé confie ainsi, d'une part, l'activité d'accueil des bénéficiaires aux bénévoles, et d'autre part le suivi administratif aux salariés. Il est pertinent d'instaurer une « hiérarchie » propre aux bénévoles, qui peuvent s'adresser à leur référent bénévole en charge d'identifier et de définir les tâches, organiser les éventuelles formations ou apprentissages, et répondre à leurs questions.

L'articulation entre les rôles des uns et des autres permet une stabilité pour l'organisation et favorise la fidélité comme le renouvellement des bénévoles. Une grande association de solidarité a choisi de confier la réorganisation de son bureau au comité de direction. Mais très vite, l'association a compris la nécessité d'avoir recours à des experts tiers pour accompagner la construction du collectif, et ne créer d'ambiguïté et d'asymétrie entre les rôles respectifs. Les divergences entre bénévoles et salariés sur des sujets sensibles sont souvent réduites aux compétences et à leur investissement. Or, la prise en compte de la dimension subjective et intersubjective s'avère un facteur déterminant.

La séparation par le statut du travail, bénévole ou salarié, ne constitue pas une frontière hermétique pour organiser les compétences et éviter le sentiment de concurrence. Dans une association du secteur du handicap, la direction a négligé la gestion des ressources humaines salariées et laissé se multiplier les heures de travail des salariées non payées. L'association a ainsi dérivé vers une « bénévolisation » de ses salariés qui pèse sur le bien-être au travail de ceux-ci, et sur l'attractivité employeur de l'association qui a connu de nombreux départs.

### **Valoriser et récompenser l'engagement bénévole**

Alors qu'ils sont par définition non rémunérés, 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. Mais les bénévoles s'engagent aussi pour se former à travers cette expérience, et pour la reconnaissance (y compris écrite) de l'engagement. 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 leur a été « promis », ou ce qu'ils pensent qu'il leur a été promis, forme les « contrats psychologiques ». Plus ceux-ci seront réalistes, plus les bénévoles estimeront que le contrat a été « tenu », ce qui renforcera leur satisfaction et leur engagement. Le grand événement sportif déjà évoqué précédemment décrit ainsi sur son site internet différents « packs », dans lesquels des durées d'engagement bénévole déterminent les objets et événements offerts en contrepartie.

Manager des bénévoles requiert en tout état de cause une approche spécifique, qui ne consiste ni à transposer simplement le management de salariés ou des principes de gestion du secteur à but lucratif, ni à « ne rien faire ». La mobilisation du bénévolat n'est pas une action spontanée : ces contributions sont à organiser, hiérarchiser, favoriser au sein de l'organisation, en un mot... à manager. Mais un management qui apporte du sens.