

« VERS UN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DURABLE ET BIENVEILLANT ? »  
XXIIème congrès de l'AGRH du 26 au 28 octobre 2011  
MARRAKECH/ MAROC



Ecole de Management  
Marrakech



EUROMED  
MANAGEMENT



## DU SYSTEME D'ECHANGES ENTRE BENEVOLES/ASSOCIATIONS A L'EMERGENCE DE PROFILS DE BENEVOLES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

**Marie Cousineau, doctorante au NIMEC-IAE Caen**

3 rue Claude Bloch  
14075 Caen Cedex  
06.29.39.14.53  
[marie.cousineau@gmail.com](mailto:marie.cousineau@gmail.com)

*Résumé :*

*L'objectif de cette communication est d'essayer de comprendre le système d'échanges existant entre le bénévole et son association. Le contenu de ce système est analysé à la lumière de la théorie du don/contre don (Mauss, 1924).*

*Pour cela, nous avons réalisé une étude exploratoire dans trois associations à caractère humanitaire, 24 entretiens semi-directifs sont ainsi menés.*

*A partir de l'analyse de ces entrevues, une classification des bénévoles est mise au point en fonction des familles de dons et contre dons identifiés puis des pistes de recommandations managériales sont proposées.*

Mots clefs : Don/contre don, management des bénévoles, management associatif.

# **DU SYSTEME D'ECHANGES ENTRE BENEVOLES/ASSOCIATIONS A L'EMERGENCE DE PROFILS DE BENEVOLES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

*Résumé :*

*L'objectif de cette communication est d'essayer de comprendre le système d'échanges existant entre le bénévole et son association. Le contenu de ce système est analysé à la lumière de la théorie du don/contre don (Mauss, 1924).*

*Pour cela, nous avons réalisé une étude exploratoire dans trois associations à caractère humanitaire, 24 entretiens semi-directifs sont ainsi menés.*

*A partir de l'analyse de ces entretiens, une classification des bénévoles est mise au point en fonction des familles de dons et contre dons identifiés puis des pistes de recommandations managériales sont proposées.*

Mots clefs : Don/contre don, management des bénévoles, management associatif.

## **Introduction**

L'Union Européenne proclame l'année 2011 comme celle du bénévolat en Europe. En France, ce secteur non marchand, fort d'un million deux cent mille associations prend de plus en plus d'importance puisque chaque année 70 000 associations sont créées (Bazin & Mallet, 2010).

L'enquête Ifop pour France bénévolat réalisée en 2010 révèle que 18 millions de Français sont bénévoles et 11,3 millions effectuent leur bénévolat au sein d'une structure associative. D'ailleurs, 85% d'entre elles fonctionnent uniquement grâce à la main d'œuvre des bénévoles (Bazin & Mallet, 2010). Leur rôle est donc capital pour garantir le bon fonctionnement du secteur non marchand (Davister, 2007). Pourtant, selon l'enquête réalisée par Recherches et Solidarités (2010), un responsable associatif sur cinq considère bénéficiaire de moins de bénévoles par rapport à 2009 et 35% d'entre eux estiment en manquer en 2010. De plus, le comportement des bénévoles évolue en devenant de plus en plus volatile (Halba, 2006) et leurs engagements sont de plus en plus courts et saccadés (Murat, 2005).

Afin de permettre le fonctionnement des structures associatives, Bussell et Forbes (2002) suggèrent une piste en argumentant que le facteur clé de succès d'une association est de parvenir à la compréhension de ses bénévoles afin d'attirer et conserver ceux dont l'organisation a besoin. Dans le même sens, Simonet (2010) propose de prendre en compte les spécificités des rétributions des bénévoles avant de mettre en place un système de management des bénévoles.

Cette communication a pour objectif d'explorer le système d'échanges qui se noue entre les bénévoles et leurs associations en prenant appui sur la théorie don et contre don (Mauss, 1924).

Pour cela, trois études de cas exploratoires sont effectuées dans des associations à caractère humanitaire (Artisans Du Monde, Gouloubala, France Adot 76) avec la réalisation de 24 entretiens semi-directifs. A partir de l'analyse de ces entrevues, une classification des bénévoles est mise au point en fonction des familles de dons et contre dons identifiés. La construction de ces idéaux-types (Weber, 1992) permet la formulation des pistes de recommandations managériales.

Bien que la démarche de recherche soit inductive, la structure proposée souhaite respecter un plan académique. Ainsi après avoir présenté le cadre conceptuel de cette recherche, nous exposons la méthodologie, les résultats et la discussion.

## **I. Cadre conceptuel**

L'objectif de cette partie est de définir les caractéristiques du bénévole et la théorie du don/contre don (Mauss, 1924).

### **1.1 Le bénévole**

Définir le bénévole n'est pas un exercice aisé, une pluralité de définitions existe pour le caractériser (Pujol, 2009).

Le bénévole n'a pas de statut juridique identifié et les différentes définitions proposées ont des frontières changeantes. Afin de pallier ces difficultés, Pujol (2009) part du principe que la définition du bénévole comporte : une partie fixe nommée « binaire », si les composantes ne sont pas respectées, la situation de bénévolat n'existe pas, et une partie variable nommée « continuum » qui apporte une certaine flexibilité à la notion de bénévole.

Les trois composantes binaires sont les suivantes : l'engagement du bénévole est volontaire, libre et sans contrainte (1); l'action de ces derniers est gratuite sans rétribution financière (2) et l'exercice du bénévolat est réalisé sans lien de subordination au sens juridique du terme (3).

Le continuum repose sur les critères suivants : l'engagement du bénévole induit l'idée d'une implication et d'une certaine régularité ; l'action menée est pour l'intérêt général. Le bénévolat s'exerce dans le cadre d'une organisation formelle reconnue par la loi et ne permet pas l'entrée en concurrence avec un emploi rémunéré. Le bénévole donne du temps et des compétences et l'activité de bénévolat s'exerce en dehors du temps professionnel et familial. Dans certains cas, le bénévole doit posséder une attestation ou un diplôme, ainsi des potentielles barrières à l'entrée sont donc introduites par l'association. Cette dernière est définie par l'article 1 de la loi de 1901 comme : « une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. » L'INSEE <sup>1</sup>(2010) classe les différentes associations selon leurs projets. Ainsi sept types d'associations sont dégagés : les syndicats, le club du troisième âge, la défense de droits, les loisirs, la culture, le sport et l'action sanitaire, social, humanitaire et caritative.

Au-delà de l'implication des bénévoles dans les associations, de plus en plus s'investissent dans des structures non associatives : écoles, bibliothèques, services municipaux (Halba,

---

<sup>1</sup> Luczak F. et Nabli F. (2010) Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008, division conditions de vie des ménages, INSEE.

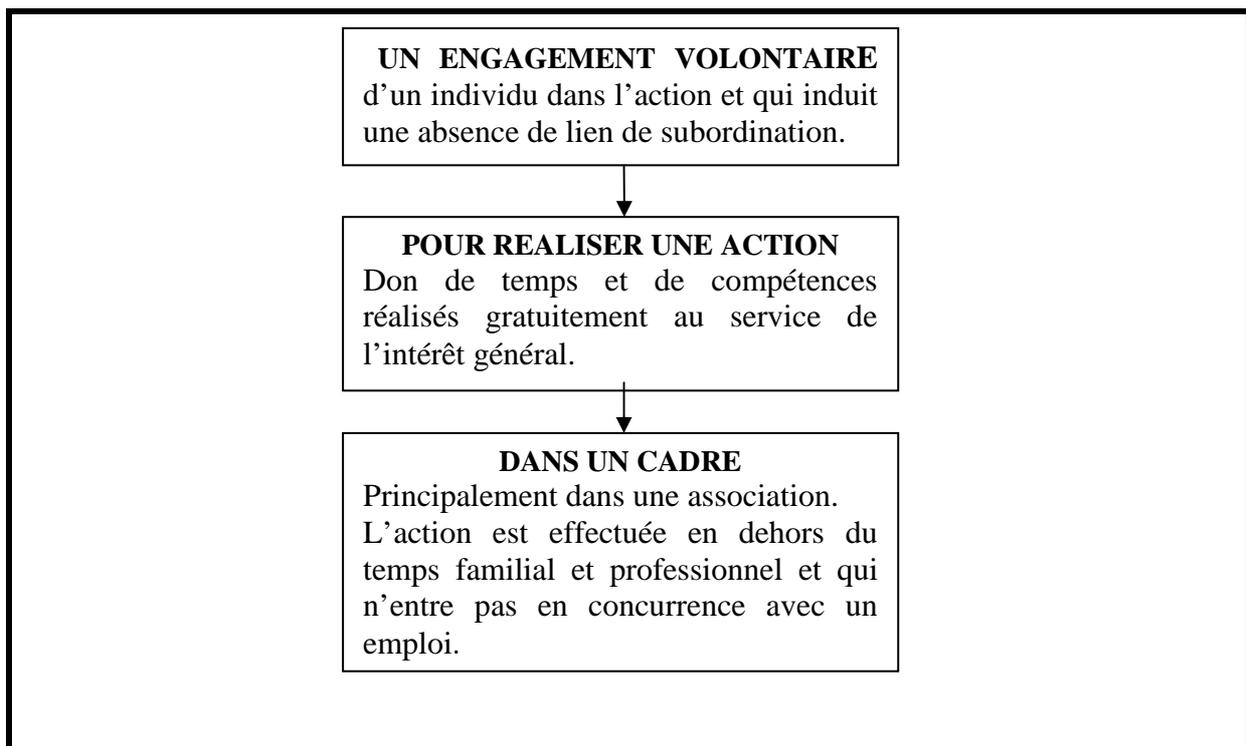
2006). Ainsi, deux types de bénévolat cohabitent : celui appelé informel, c'est lorsqu'un individu donne du temps à une autre personne n'appartenant pas à son cercle familial (Prouteau, 2001). Il s'agit de l'ensemble des services non rémunérés rendus en dehors de tout cadre organisé. (Prouteau & Wolff, 2003).

Le bénévolat formel s'exerce au sein d'une structure : associations, ONG ou institutions. La loi 1901 répartit les différentes associations en fonction des secteurs suivants : l'action sociale et santé, la culture, la défense des droits et des causes, l'économie et le développement local, l'économie sociale et solidaire, l'éducation, les loisirs et vie sociale, les sports et l'action humanitaire et caritative.

La recherche menée se situe au niveau des bénévoles effectuant leurs actions dans le cadre d'une association loi 1901 à dominante humanitaire.

Synthétiser la définition d'un bénévole revient à réaliser l'encadré suivant :

Figure n°1: Définition d'un bénévole



L'objectif de cette communication est d'étudier le système d'échanges entre le bénévole et son association. Pour cela, la théorie du don/contre don (Mauss, 1924) est mobilisée.

## 1.2 La théorie du don/contre don

Toutes les réflexions sur le don se réfèrent au travail de Marcel Mauss (Danic, 2003). En étudiant les tribus indiennes de la côte nord ouest, de la Polynésie et Malaisie à travers des études rapportées par des ethnographes, Mauss propose une théorie qui va au delà des théories de l'échange (Pihel, 2008). Il met en évidence que le don et le contre don sert effectivement de système d'échanges mais intègre la notion de décalage temporelle entre ce qui est donné et rendu symbole du lien entre les individus. Son originalité est d'aller au-delà de la loi du Talion du « donnant/donnant » et d'intégrer dans son raisonnement trois notions : donner, recevoir et rendre.

Dans les sociétés archaïques étudiées par Mauss, les significations des trois concepts sont les suivantes :

La première obligation est le don, il se fait sous forme de cadeau entre les tribus en apparence désintéressé mais obligatoire en pratique. Le don est l'essence du potlatch, les tribus des Amérindiens apportent et échangent toutes leurs richesses.

Recevoir est une obligation. Refuser signifie avoir peur d'avoir à rendre, autrement dit, c'est « s'avouer vaincu d'avance » (Mauss, 1924 p.53). Accepter le don c'est permettre la création du lien avec le donataire.

L'obligation de rendre prend sa source dans la crainte de perdre la puissance liée à la richesse. Rendre est alors un geste de délibération de l'emprise (d'Houtaud, 2008).

Au-delà de l'anthropologie, la théorie don/contre don est mobilisée pour éclairer les systèmes de coopération en sociologie du travail (Alter, 2002 ; 2009) mais également dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines afin d'analyser les relations salariales (Pihel, 2006 ; 2008 ; 2010)

Cette théorie semble également être intéressante pour interroger le lien particulier qui unit le bénévole avec son association. Singulier dans le sens où les bénévoles à la différence des salariés n'échangent pas leur force du travail contre un salaire et ne sont pas liés par un contrat de travail. Pourtant, les bénévoles ont un statut à part mais leurs actions ne sont pas diamétralement opposées à celle des salariés (Ferrand-Bechmann, 2008).

Afin de parvenir aux éléments de contenu du système d'échanges entre le bénévole et son association, une approche exploratoire est mise en place.

## **II. La méthodologie**

Cette partie a pour vocation l'explication de la méthodologie suivie ainsi que la présentation des terrains.

### **2.1 Une étude exploratoire**

Une recherche qualitative est menée entre 2009 et 2011. L'objectif est l'appréhension du système d'échanges entre le bénévole et son association.

Cette question de recherche aurait pu être étudiée avec une approche hypothético déductive. Mais ce travail a une autre ambition, celle de partir du principe que les bénévoles ont leurs propres spécificités et système d'échanges, qu'il convient de découvrir par une analyse en profondeur du terrain. Puis à partir de cela, formuler des recommandations managériales en adéquation avec ces particularités.

Pour mener à bien cette démarche, la méthode des cas est mobilisée, c'est « une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiables et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1994, p.23).

Plus spécifiquement, notre étude de cas est de type exploratoire afin 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 recherche est une première étape dans l'essai d'appréhension du système d'échange entre les bénévoles et son association à travers la mobilisation de la théorie du don/contre don. En revanche, aucune hypothèse n'a été formulée avant la récolte et l'analyse des données.

Le choix de deux ou trois cas peut être justifié par le caractère exploratoire d'une recherche (Hlady-Rispal, 2002 p.89). Ainsi les cas sur les terrains d'Artisans Du Monde, France Adot et Gouloubala sont réalisés.

La sélection de ces trois cas suit les préconisations d'Eisenhardt (1989). Ces terrains présentent des traits communs dans le sens où ce sont des associations à caractère humanitaire. Ainsi la comparaison et la production de résultats similaires est envisageable. Cependant, des spécificités ont été cherchées dans l'objectif d'atteindre une variété

d'échanges entre les bénévoles et son association. Artisans du Monde est une association nationale avec des partenaires internationaux. Adot 76 appartient à une fédération et l'antenne du 76 est en développement et Gouloubala est une association de plus petite taille en création avec un rayonnement local.

## **2.2 Récolte et traitement des données**

Dans ces trois associations, 24 entretiens semi-directifs sont menés. Toutes ces interviews sont enregistrées et retranscrites intégralement. La durée varie entre trente minutes et deux heures. La sélection des bénévoles interrogés est effectuée dans l'optique d'obtenir une hétérogénéité des profils de bénévole, les caractéristiques de l'échantillon sont présentées en annexe.

La récolte 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 possible du contenu du système d'échanges. En ce sens, nous pourrions obtenir des représentations, les croyances, les perceptions conscientes ou inconscientes du sondé (Huberman & Miles, 1991).

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

- Son parcours de bénévole avec le récit des pratiques et types d'engagements.
- L'association étudiée : la genèse, les objectifs, le projet associatif, la stratégie de l'association pour mener à bien le projet associatif ainsi que l'organisation : qui fait quoi ? le leader, les caractéristiques d'un bon leader, les fréquences des rassemblements.
- Le sondé et l'association étudiée : ancienneté dans la structure, les raisons de la venue, le rôle perçu, ses activités, le temps de présence, la contribution et la rétribution.
- Le sondé et ses collègues bénévoles : les caractéristiques d'un bon bénévole, d'un bénévole fidèle, les différents profils des bénévoles dans la structure, les points forts et faibles de l'équipe, les apports des autres, les conflits, les pistes d'amélioration et les raisons d'un départ potentiel de l'association.
- La Gestion des Ressources Humaines des bénévoles : définition de la GRH, les différences et points communs entre les salariés et les bénévoles, la méthode de recrutement des bénévoles, la formation, l'évaluation de travail, l'intérêt des outils RH et les conditions de mise en place d'une structure RH dans l'association.

Le traitement des données suit la démarche proposée par Bardin (2009) avec la pré analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats et interprétations. Une analyse de contenu thématique est menée, ainsi nous avons fait émerger des « patterns » (Miles et Huberman, 2003) exposés après la présentation des trois associations.

## **2.1 Présentation des terrains**

### **2.3.1 Le cas d'Artisans Du Monde**

Artisans Du Monde est une association loi 1901 présente sur l'ensemble du territoire Français, c'est un réseau de magasins spécialisés en commerce équitable. Elle a été créée en 1974 suite à l'appel de l'Abbé Pierre pour venir en aide au Bangladesh qui était dans une situation de famine et de guerre civile à travers la création de comités de jumelages et de « boutiques du tiers monde ». Le mouvement poursuit son développement de manière exponentielle. Actuellement, on dénombre 143 associations et plus de 173 points de ventes. Artisans Du Monde compte 65000 adhérents et 85 salariés. Les missions de cette association sont les suivantes : La vente des produits artisanaux et alimentaires d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine achetés à un prix juste pour permettre à ces producteurs de vivre dignement de leur travail. L'information auprès des consommateurs des conditions de vie et de travail des producteurs du Sud. L'éducation au développement et au commerce équitable à travers des interventions dans le milieu scolaire. Et le militantisme à travers l'organisation et la participation à des campagnes ou encore des plaidoyers. Ce sont des personnes qui ont la volonté de changer les règles du commerce international et promouvoir la solidarité internationale.

L'association étudiée est constituée d'une équipe de 40 bénévoles, d'un bureau composé de 6 bénévoles dont les 3 coprésidentes et un Conseil d'Administration de 13 membres. Artisans Du Monde a également 2 salariées l'une chargée de l'éducation au développement et l'autre qui occupe la fonction d'assistante de gestion.

Les missions des bénévoles s'articulent autour de trois pôles :

Au niveau de la boutique, ils assurent des permanences pour garantir le fonctionnement de la boutique qui est ouverte du mardi au samedi. Ils vendent des produits alimentaires et artisanaux ce qui nécessite a priori, en amont, une connaissance de l'origine de ces derniers. Ils conseillent le client afin de l'aiguiller et de répondre au mieux à ses besoins et à ses attentes. Ils sont également en mesure d'expliquer le concept de commerce équitable et de répondre aux questions des clients. Parallèlement ils ont un rôle de manutention réajustement

des rayons et de réception des commandes, d'aménagement de la boutique et de commandes des produits.

Au niveau militantisme, l'activité de plaidoyer fait partie des missions que s'est donnée Artisans Du Monde. Les campagnes sont choisies par la fédération et sont relayées par les associations locales.

Au niveau éducation au développement, le bénévole accompagne la salariée lors de ses interventions dans les écoles/ collèges/lycées/universités

Sur ce terrain, les méthodes de collectes de l'information sont les suivantes : l'analyse de documents secondaires c'est à dire les statuts et les comptes rendus de réunion ainsi que 14 entretiens individuels réalisés avec des membres du bureau, du conseil d'administration et des bénévoles qui travaillent dans le magasin.

### **2.3.2 Le cas de l'Adot 76**

France Adot est une association nationale créée le 30 juillet 1969, et reconnue d'utilité publique le 13 février 1978. France Adot est présente dans la plupart des départements français. Son projet associatif est d'informer et de sensibiliser les citoyens sur la cause du don d'organes ainsi que sur le don de tissus et de moelle osseuse. Elle encourage chacun à prendre position pour ou contre le don d'organes.

Au niveau de la Normandie, le Président de l'Adot du département 27 travaillait avec notamment 70 bénévoles issus de la Seine Maritime, cela l'a encouragé à créer une Adot 76. Parmi ses bénévoles, il a choisi le Président ainsi que les membres du bureau.

L'antenne de la Haute Normandie a été créée en Novembre 2009 et dispose d'une équipe de 70 bénévoles.

Au sein de la structure de l'association, l'Adot 76 est composée d'un bureau avec un Président, une vice Présidente, une trésorière et son adjoint, une secrétaire et son adjointe, et d'une conseillère du président. A cela s'ajoute une équipe de 70 bénévoles. Le Conseil d'Administration est constitué des membres du bureau ainsi que trois autres bénévoles. Le bureau se rencontre tous les deux mois.

Au niveau du travail des bénévoles, il existe deux niveaux de bénévolat :

Celui qui s'engage à mettre des dépliants de l'association dans les pharmacies ou autres endroits stratégiques qui permettent de sensibiliser un maximum de personnes.

Les membres du bureau et du CA qui ont pour mission de rechercher des lieux pour effectuer des conférences-débats et tenir des stands d'informations.

Les méthodes de collectes de l'information sont les suivantes : l'analyse de documents secondaires : les statuts/ les comptes rendus des réunions ainsi que des entretiens individuels avec 4 membres du bureau.

### **2.3.3 Le cas Gouloubala**

Le troisième cas exploratoire est mené sur le terrain de l'association Gouloubala créée en Septembre 2009 entre des amis d'origines différentes : les cultures Malienne, Sénégalaise et Française sont présentes. Le bureau est composé actuellement de 7 bénévoles : Président, vice président, secrétaire et son adjointe, trésorier et son adjoint, et d'un consultant. Cette association connaît dès le départ, un turn-over, la secrétaire et le vice trésorier ont été remplacés.

Au niveau de son projet associatif, Gouloubala a pour objectif le développement des énergies renouvelables dans la ville de Sefeto au Mali. Il y a 200 ans, Gouloubala a été pendant 33 ans le chef du village de Sefeto. Sa première volonté a été de faire évoluer le confort des habitants. Aujourd'hui ce village est devenu une ville de 12000 habitants et nécessite de nouveaux moyens de développement. La ville de Sefeto située dans la région de Cayes, désertique et ensoleillée, laisse penser qu'il serait intéressant de mettre en place des équipements en panneaux photovoltaïques. C'est la mission que s'est donnée cette association.

Les bénévoles remplissent leur rôle formel mais également, à chaque réunion, les tâches de chacun sont définies et doivent être effectuées pour la prochaine rencontre.

Au niveau de notre intégration dans cette association, le président a demandé l'accord de l'équipe, les objectifs de la recherche ont été évoqués. La position adoptée est celle de l'observation.

Les méthodes de collectes de l'information sont les suivantes : participation à toutes les réunions depuis janvier, prise de notes de terrain, études des documents secondaires (comptes rendus, statuts, documents créés par les membres de l'association) et 6 entretiens individuels avec des bénévoles actuels mais aussi des anciens.

### III. Résultats

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence des pistes sur le contenu du système d'échanges entre le bénévole et son association.

#### 3.1 Le contenu du don effectué par les bénévoles

Les trois familles de dons identifiées suite à l'analyse de contenu sont le savoir, le savoir être et le savoir faire. Ce sont des concepts utilisés pour caractériser la notion de compétences. Effectivement, selon Le Boterf (1997) la compétence se définit comme « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs dans une situation et un contexte donnés » Il en distingue plusieurs types : les savoirs théoriques (comprendre, interpréter), procéduraux (savoir comment procéder pour réaliser une tâche) ainsi que les savoir faire procéduraux (capacité d'exécuter), expérientiels (savoir se conduire), sociaux (savoir se comporter) et cognitifs (être capable de traiter l'information).

Dans notre contexte, nous empruntons cette terminologie afin d'y associer les dons effectués par les bénévoles en direction de l'association. En aucun cas, il s'agit d'une grille construite a priori, ce sont les données récoltées sur le terrain et le processus de codage qui a donné naissance à cette classification.

Le tableau suivant présente la synthèse de ces trois familles de dons identifiées et les cinq sous catégories :

Famille de dons	Catégories de dons	Sous catégories de dons
SAVOIR	QUALITES INTELLECTUELLES	Apport d'idées
		Capacités d'analyse
		Un avis
		Un regard différent
		Une rigueur intellectuelle
		Créativité
		Faire des recherches
	QUALITES PEDAGOGIQUES	Capacité d'expliquer aux bénévoles
		Capacité de transmettre
		Education des clients

<b>SAVOIR ETRE</b>	QUALITES ATTITUDINALES	Motivation
		Dynamisme
		Joie de vivre
		Energie
		Bonne humeur
		Ouverture d'esprit
		Une ténacité
	QUALITES 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>	QUALITES TECHNIQUES	Apporter son expérience
		Apporter des compétences techniques
		Le travail du bénévole dans son association
		Un travail sérieux
		Capacité à répondre à un besoin
	QUALITES DE MANAGERS	Etre réactif pour régler les problèmes
		Capacité à motiver les autres

Tableau n°1 : Les types de dons effectués par les bénévoles

Le contenu des dons est le suivant :

🚦 « Le savoir » est considéré comme l'ensemble des qualités et compétences intellectuelles que le bénévole possède et met à disposition de l'association. Deux types de savoirs sont distingués, celui nommé « intellectuel » considéré comme la capacité des bénévoles à apporter un éclairage sur les faits, une analyse et une créativité. « J'apporte une certaine rigueur et une capacité d'analyse » (*entretien n°12, adm*). Le deuxième type de savoir est celui qui fait référence à l'apport de qualités pédagogiques. Certains bénévoles se sont donnés comme mission de véhiculer le message de l'association « *J'apporte ma capacité à pouvoir expliquer au gens* » (*entretien n°1, Gouloubala*)

🚦 « Le savoir-être » est l'ensemble des qualités comportementales c'est-à-dire les manières d'agir des bénévoles « *j'apporte ma présence quand il y a besoin [...] j'essaye de boucher les trous quand il manque du monde et quand il y a un coup de feu, j'essaye de me rendre disponible quand même.* » (*Entretien n°4, adm*). Le savoir être se définit également par l'apport de qualités attitudinales caractérisées par les émotions positives qu'apporte le

*bénévole à son association « j'apporte ma motivation, mon dynamisme et ma joie de vivre » (Entretien n°1, Gouloubala)*

✚ « Le savoir-faire » se définit par le travail technique fourni par le bénévole autrement dit son rôle dans l'association. « J'apporte mes mains et mon stylo » (entretien n°2, Gouloubala). Le deuxième type de savoir faire est lié aux qualités de manager de certains bénévoles. « *J'arrive plus ou moins à motiver les autres bénévoles.* » (entretien n°1, Gouloubala)

### **3.2. Le contenu du contre don attendu par les bénévoles**

Tous les bénévoles ne reconnaissent pas d'emblée 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* » (Entretien n°2, Gouloubala)

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.* » (Entretien n°1, Gouloubala)

En revanche, en croisant les données avec le reste de l'entretien, la totalité des interrogés expliquent ce que leurs actions leur apportent. Grâce à ces croisements, trois types de contre dons ont émergé : le bien être, l'apprentissage et l'espoir d'un contre don futur.

Le bien être au travail fait l'objet d'une littérature importante en psychologie et en gestion. Dans notre étude, nous l'entendons comme le bénéfice immédiat que le bénévole obtient en contre partie de son engagement. Grâce à l'action associative, il bénéficie d'un « état agréable résultant du calme de l'esprit »<sup>2</sup> Cet état est caractérisé par une sensation de bonheur, d'épanouissement, le plaisir de rencontrer des individus etc.

L'apprentissage est le fait d'acquérir des connaissances et des compétences.<sup>3</sup> Dans le cas des contre dons des bénévoles, ils vont apprendre des éléments sur eux-mêmes en se découvrant par exemple de nouvelles capacités ainsi que des éléments sur les autres.

L'attente de contre dons futurs révèlent le caractère long terme de la relation qu'entretient le bénévole avec son association. Le profit de l'engagement associatif n'a pas de délai.

---

<sup>2</sup> et <sup>3</sup> Source Dictionnaire Larousse

Le tableau suivant fait la synthèse de ces trois familles de contre dons identifiés avec les cinq catégories et les sous catégories.

Tableau n°2 : Types de contre dons attendus par les bénévoles

Famille contre dons	Catégories de contre dons	Sous catégories de contre dons
<b>BIEN ETRE</b>	<b>QUETE DE BIEN ETRE PERSONNEL</b>	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 bien: être en corrélation avec ses idées
	<b>QUETE D'UN RESEAU</b>	Rencontrer des gens qui se ressemblent
		Se faire de nouveaux contacts
		Conserver un lien social
<b>APPRENTISSAGE</b>	<b>QUETE DE SOI</b>	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
		Se sentir utile
	<b>QUETE DE NOUVELLES CONNAISSANCES</b>	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 "
		Rendre ce qu'on a reçu

Le contenu du contre don est le suivant :

🚩 Tout d'abord, les bénévoles cherchent à acquérir, grâce à l'action associative, un bien être.

« *Je n'ai jamais été aussi heureux de ma vie depuis que je rends énormément service aux gens. [L'association] m'aide à me sentir bien* » (entretien n°1, Gouloubala).

Intégrer une association est un plaisir : « *Je suis contente de faire partie d'une association qui veut aider des personnes. Ca m'apporte, on va dire une satisfaction personnelle de se dire qu'on fait partie d'un projet comme ça* » (entretien n°3, Gouloubala)

L'objectif est également de permettre à certain bénévole de se déculpabiliser de ce qu'il possède. « *Nous on a tout le confort et je ne sais pas, je pense qu'il y des gens en France qui ne se rendent pas bien compte de ce qui se passe en Afrique et qu'il y a des gens qui vivent dans la misère sans eau, sans électricité, sans ordinateur et sans télé voilà* » (Entretien n°2, Gouloubala)

Au moment de la retraite, certains bénévoles cherchent à conserver un rythme de vie et un lien avec le monde professionnel. « *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. Je me suis inscrite tel jour à telle heure, et bien je vais me lever pour y aller et conserver un lien social.* » (Entretien n°9, adm)

🚩 Puis l'action associative permet aux bénévoles d'apprentissage et à deux niveaux :

- Quête de soi

A travers le bénévolat, certains individus sont à la recherche d'eux même et le travail dans une association va leur permettre de parvenir à mieux se connaître.

« *Ici, j'ai appris que je savais faire d'autres choses, que je pouvais avoir d'autres opportunités.* » (Entretien n°14, adm). Également, ils découvrent des potentialités qu'ils ne soupçonnaient auparavant. « *Ca me permet d'avoir des actions dont jamais je ne me saurais jamais cru capable de faire.* » (Entretien n°14, adm).

- Quête de nouvelles connaissances

A travers la vie associative, « *Tu apprends au contact des gens, tu apprends à organiser des choses ensemble* » (Entretien n°4, Gouloubala) « *Ca m'apporte des connaissances sur le commerce équitable* » (Entretien n°13, adm)

« *Ca m'apporte de l'expérience dans le milieu associatif et un enrichissement personnel.* » (Entretien n°3, adm)

Une ouverture d'esprit « *Ca m'apporte un autre regard sur le monde. Ca m'a énormément ouvert les yeux disons. J'ai découvert des quantités de choses sur le commerce international que j'ignorais complètement.* » (Entretien n°4, adm)

- Quête d'un réseau

Rencontrer des individus est un contre don significatif, les bénévoles cherchent à faire la connaissance de personnes qui leur ressemblent et obtenir de nouveaux contacts. « *Artisans Du Monde, ça m'apporte des contacts parce que je suis une personne qui aime beaucoup les contacts, une richesse non pas pécuniaire mais une richesse humaine.* » (Entretien n°6, adm)

 Et enfin l'espoir d'un contre don futur

Le contre don n'est pas forcément immédiat. L'idée de long terme y est associée, le bénévole donne de son temps, de ses compétences dans le présent dans l'espoir qu'un jour quelqu'un lui rendra sa bonne action.

« *Je me dis aussi que toute bonne action est gratifiante, elle est valorisée à un moment ou un autre de ta vie* » (entretien n°1, Gouloubala)

« *Il y aura une conséquence plus tard [...] elle pourra être que bien, parce ce que ce que j'ai fait c'est une chose bien [...] on pourrait parler de profit d'homme ou de profit de destin.* » (entretien n°1, Gouloubala)

## IV. Discussion

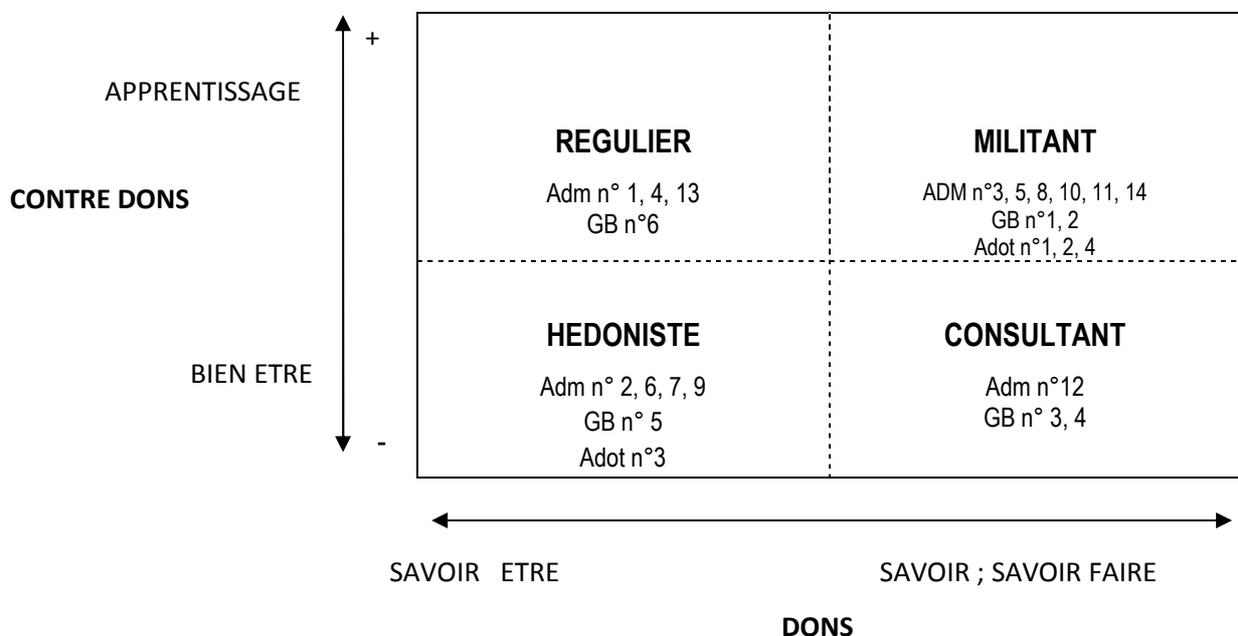
L'objectif de la discussion est de proposer une classification des bénévoles établie en fonction de la relation don/contre don identifiée. Des pistes de recommandations managériales sont proposées par la suite en fonction des quatre profils.

### 4.1 Vers une mise au point d'une classification des bénévoles

La combinaison du don et du contre don que les bénévoles donnent et reçoivent alternativement donne naissance à quatre profils de bénévoles schématisés dans la matrice suivante. Lors de la conception de cette classification, le raisonnement suivi correspond à la construction d'idéaux types (Weber, 1992). L'idéal type est l'instrument méthodologique qui permet l'accentuation de certaines caractéristiques considérées comme pertinentes par rapport au questionnement du chercheur. L'idéal type permet de saisir les traits essentiels d'un groupe déterminé (Caillé & Chanial et, 2010).

Par la suite, l'analyse inter-cas orientée-cas effectuée selon les recommandations de Miles & Huberman (2003) permet d'associer les numéros d'entretiens effectués sur les trois terrains.

Figure n°2 : Classification des bénévoles en fonction du don/contre don



Les plus et les moins symbolisent les variations d'intensité des dons et contre dons allant du plus faible au plus intense.

Pour le contre don, cette échelle est conçue en fonction de la dimension temporelle. La notion d'espoir du contre don futur n'est volontairement pas retenue dans la constitution de la matrice puisqu'elle est hors cadre pour la constitution de la matrice. Comme exposé dans la partie résultats, nous entendons par la « quête du bien être » une réponse immédiate de l'engagement des bénévoles. Nous associons donc ce concept à un contre don de basse intensité alors que la notion « d'apprentissage » de soi ou de nouvelles connaissances évolue dans une dimension temporelle moyen/ long terme. Ainsi, elle est associée à un contre don plus intense.

Pour le don, le « savoir être » est le comportement que le bénévole exprime dans une association. C'est également immédiat donc considéré comme moins important que le don de « savoir » et de « savoir faire » qui nécessite une présence et un investissement plus important de la part du bénévole dans la structure associative. Les frontières entre les quatre profils sont symbolisées par des pointillés pour montrer le caractère non figé, ce qui cohérent avec les notions d'intensité et de temporalité.

Les quatre profils identifiés ont les caractéristiques suivantes :

- L'hédoniste

Ce type de bénévole se caractérise par une faiblesse du don et également du contre don. Il cherche un bien être immédiat et offre son savoir être. L'action associative lui procure un plaisir qu'il vient chercher quand il en ressent l'envie.

- Le régulier

Cet individu donne son savoir être et en contre partie, son engagement associatif lui apporte un apprentissage sur lui ou lui permet d'acquérir une nouvelle expérience enrichissante. C'est pourquoi, il va venir régulièrement dans l'association sans pour autant s'investir dans la défense des valeurs associatives.

- Le consultant

Ce profil de bénévole offre son expertise pour répondre à des problématiques précises. Il fait bénéficier l'association de ses compétences intellectuelles et opérationnelles. Sa quête est d'obtenir le bien être et ainsi se sentir utile. Ce profil correspond au bénévolat de mission qui est actuellement en train de se développer.

- Le militant

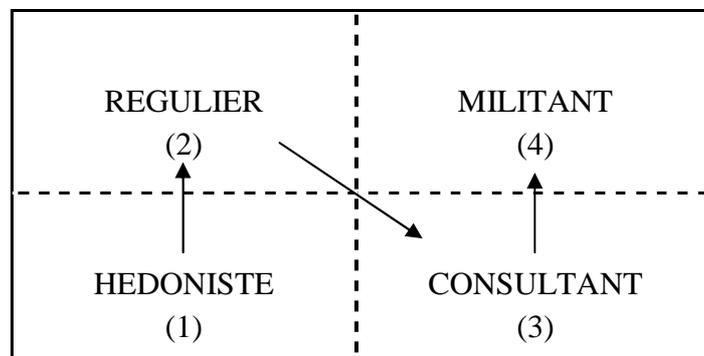
Ce bénévole met à disposition l'ensemble de son savoir et savoir faire pour mener à bien le projet associatif. En contre partie, son bénévolat lui permet d'apprendre des éléments. Ce

profil est très engagé dans la structure et défend les valeurs de l'association aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur.

## 4.2 Pistes de recommandations managériales

En terme managérial, l'objectif est de découvrir des leviers afin de permettre à « l'hédoniste » de devenir un « régulier ». Ou au « régulier » de se transformer en « consultant », et le « consultant » en « militant ».

Tableau n°3 : Parcours du bénévole



Avant de proposer des pistes de recommandations managériales, revenons à la théorie de Mauss (1924) et essayons de le transposer aux bénévoles.

- Donner suppose de sacrifier une part de ses ressources (Mauss, 1924).

Les bénévoles offrent selon leurs profils : leur savoir, savoir être et savoir faire. Celui qui donne prend 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)

- Recevoir

L'association obtient la main d'œuvre des bénévoles ce qui a pour effet de l'endetter. (Godbout & Caillé, 1992). L'association est donc engagée à donner à son tour. Effectivement, recevoir suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur (Alter, 2009). Un lien s'instaure entre les bénévoles et son association et une relation de confiance à long terme voit le jour. L'endettement devient mutuel (Godbout & Caillé, 1992) ce qui structure les échanges entre les bénévoles et son association. L'échange 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).

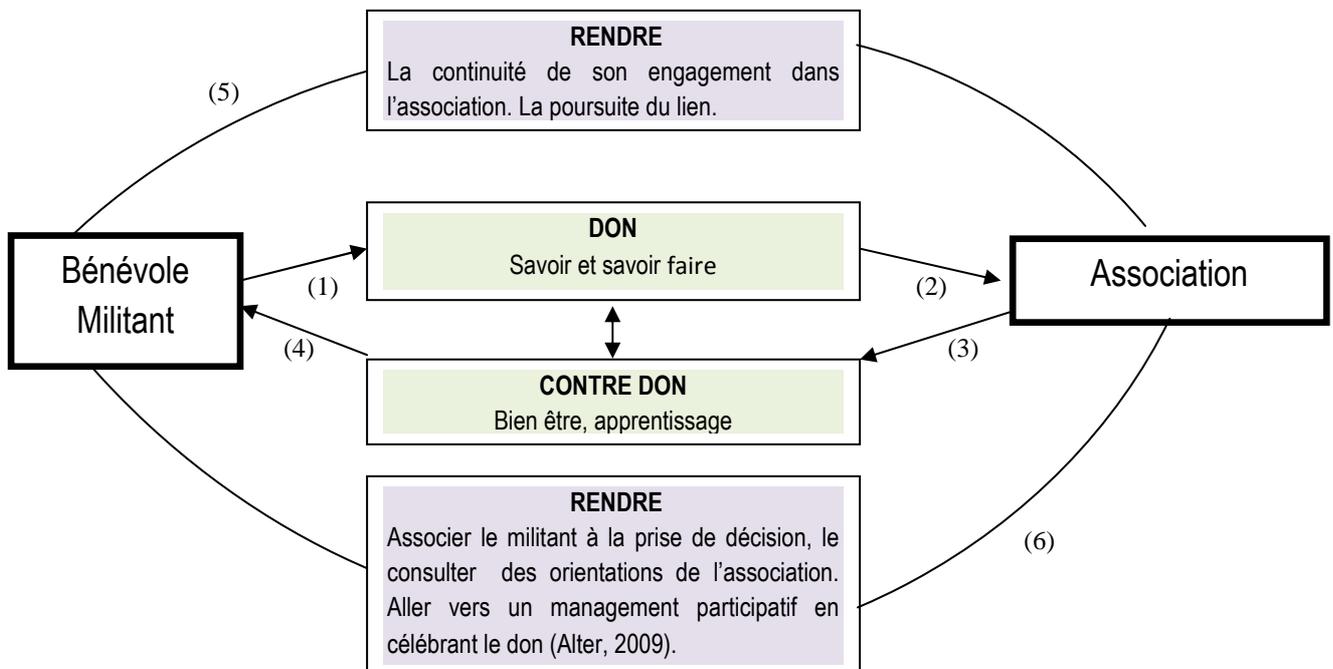
Le bénévole reçoit de son engagement directement un bien être, un apprentissage ou encore l'espoir d'une valorisation future de ce qu'il a donné à l'association.

- Rendre conduit à donner à son tour (Alter, 2009).

Le rôle des responsables associatifs intervient dans le « rendre » pour entretenir la relation et assurer la pérennisation du lien entre bénévole et association.

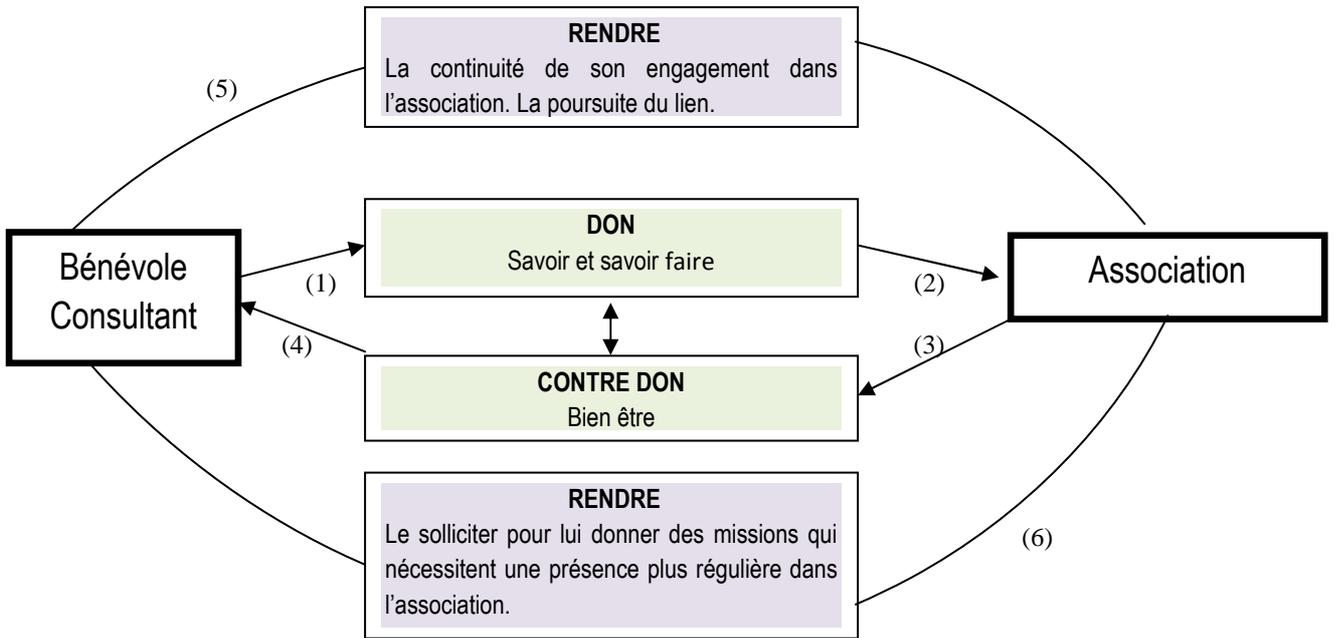
Pour schématiser le système d'échanges, nous proposons pour chaque profil de bénévole de différencier deux cycles de dons : le premier est celui de l'échange dons/contre dons soit les étapes de 1 à 4. Le deuxième est dédié à l'obligation de rendre, symbolisés par les étapes 5 et 6.

Figure n° 3 : Schématisation des recommandations managériales du militant



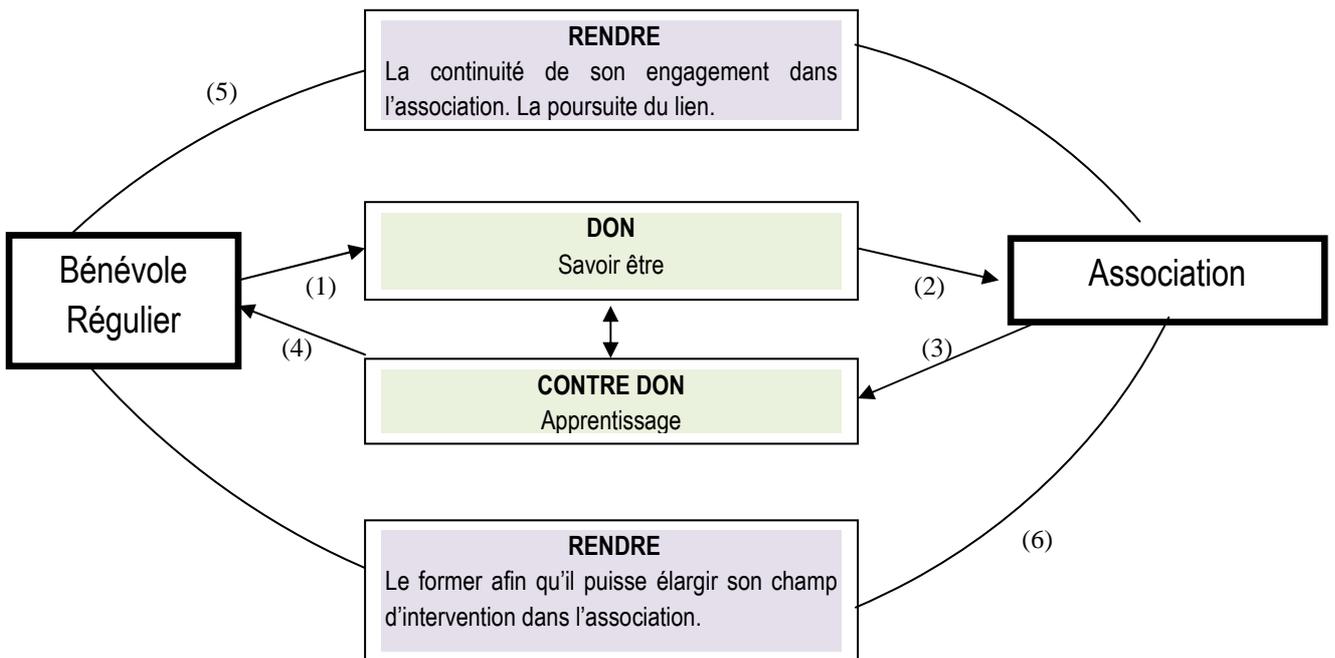
Ainsi pour le bénévole militant, en échange de son savoir et savoir faire, il obtient dans la première boucle d'échange un bien être et un apprentissage. Afin d'assurer la pérennisation de la relation, le responsable associatif devrait prêter attention à associer ce type de bénévole à la prise de décision.

Figure n°4 : Schématisation des recommandations managériales du consultant



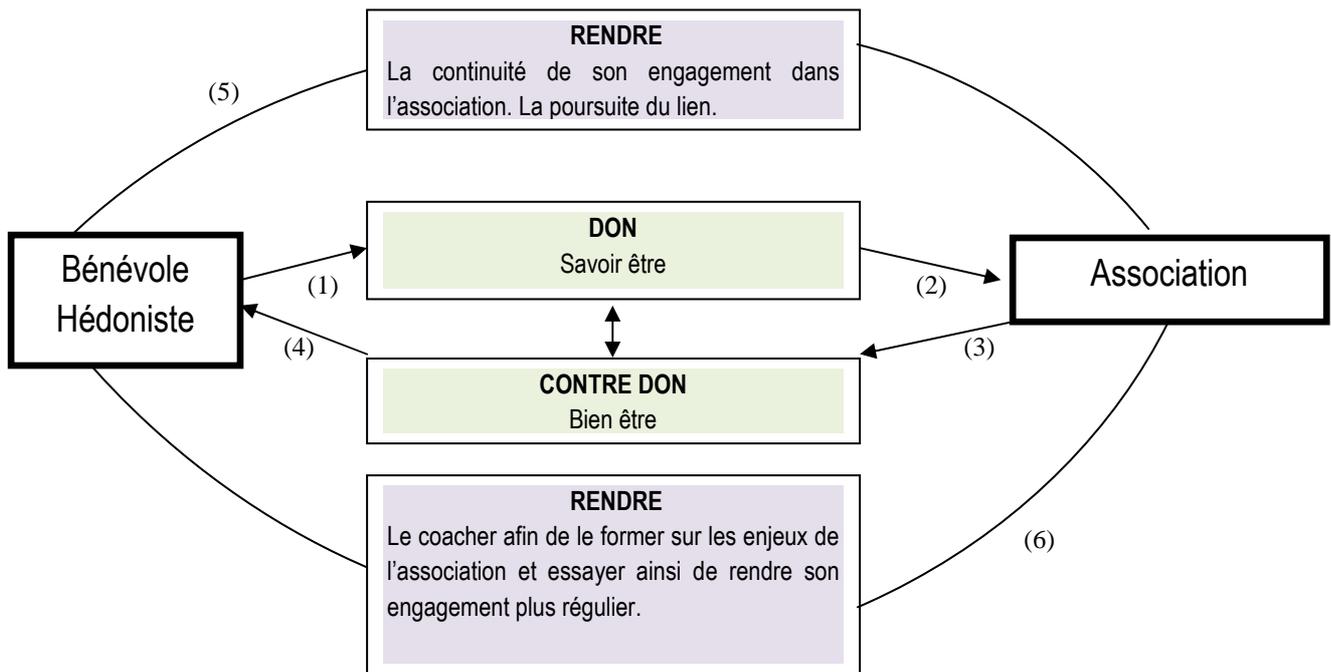
Le consultant offre son expertise et répond à une problématique précise, son savoir et savoir faire sont mobilisés. En contre partie, il apprend des nouvelles notions et obtient un sentiment de bien être. L'objectif étant la continuité de son engagement, le responsable associatif peut lui donner des missions qui nécessitent d'être sur le terrain de l'association. Ainsi, il pourra davantage appréhender les missions de l'association et de tendre vers le profil militant.

Figure n°5 : Schématisation des recommandations managériales du régulier



Le bénévole régulier offre son savoir être, et son action associative lui permet d'apprendre des notions. Sa présence est précieuse pour assurer le fonctionnement de l'association. En revanche, il pourrait être formé par les responsables associatifs afin de développer des prises de responsabilités dans la structure associative.

Figure n°6 : Schématisation des recommandations managériales de l'hédoniste



Le bénévole hédoniste vient chercher son bien être, il offre une présence non régulière dans l'association et pendant ces périodes, il offre son savoir être. Afin qu'il devienne plus régulier dans son bénévolat, les responsables associatifs pourraient en le formant lui faire prendre conscience des enjeux de l'association et l'importance de son rôle pour assurer le fonctionnement de la structure.

## **Conclusion :**

Cette communication tente d'apporter des éléments de clarification sur le système d'échanges entre le bénévole et son association. Notre étude exploratoire démontre que le bénévole offre son savoir, savoir faire et savoir être. En contre partie il reçoit un sentiment de bien être, un apprentissage de lui-même et/ou de nouvelles connaissances, ainsi que l'espoir dans le futur d'obtenir un retour positif des bonnes actions. En fonction du contenu de cette relation don/contre don, quatre profils de bénévoles ont émergé : l'hédoniste, le militant, le consultant et le régulier.

Au-delà de ce que donne le bénévole et ce de qu'il reçoit de l'association, le rôle du manager associatif intervient dans le cadre du « rendre » (Mauss, 1924) afin d'assurer la pérennisation du lien entre bénévole et association. Les limites de ce travail tiennent à la difficulté à ce stade de la recherche, de généraliser les résultats. Une étude quantitative permettrait d'atteindre une validité des résultats. De plus, les recommandations managériales sont une ébauche et restent à approfondir.

A partir de la clarification du don/contre don, plusieurs voies de recherche sont envisageables notamment celle relative au management bienveillant. Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, la bienveillance est considérée comme la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles les managers sont en relation (Cappalletti & al, 2010).

Le management bienveillant semble particulièrement adapté à la gestion des bénévoles aux vues de leurs spécificités : tout d'abord, le bénévole est un individu de bonne volonté et littéralement un être bienveillant (Châtel, 2011). De plus, les caractéristiques des attentes des bénévoles en termes de reconnaissance, de considération et de bien être appellent une réflexion sur le management bienveillant afin d'apporter des éléments de réponses à la volatilité des bénévoles (Halba, 2006).

## **Bibliographie**

Alter, N. (2009). *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.

Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *La Découverte/ Revue du Mauss* n°20 p. 263-285.

Bardin, L. (2009) *L'analyse de contenu*. Puf (2<sup>ème</sup> Edition).

Bazin, C. Mallet, J. (2010). Repères sur le bénévolat en France aujourd'hui, *Recherches & Solidarités*.

Bussell, H. and Forbes, D. (2002) Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), p 244-25.

Caillé, A & Chaniel, P. (2010) Préface in Kalberg, S, *Les idées, les valeurs et les intérêts introduction à la sociologie de max weber*, La découverte/M.A.U.S.S.

Cappelletti, L., Khalla, K., Noguera, F., Scouarnec, A. & Voynet Fourboul, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence? *Management & Avenir* 2010/6 (n° 36).

Châtel, T. (2011). Le bénévolat, un don ? *Ethica Clinica* p.1-8.

D'Houtaud, A. (2008). Le don au cœur du bénévolat, *Ethique et santé* 5, p. 26-29.

Danic, B. (2003). Comprendre le don : l'apport des sciences humaines à l'activité de prélèvement. *Transfusion clinique et biologique* 10 p. 146-150.

Davister, C. (2007). *La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale*, Collection Etudes Théoriques no ET0760 Liège, Septembre.

Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550.

Ferrand-Bechmann, D. (2008). L'enjeu bénévole, regard sur une démarche éthique. *Ethique et santé* 5 p. 21-25.

Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat, Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, De Boeck.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas Application à la recherche en gestion*, De Boeck

Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

Godbout, T. Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. Edition La découverte.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Le Dalloz, Paris.

Le Boterf, G. (1997). *Compétences et navigation professionnelle*, Edition Organisation.

Luczak, F. & Nabli, F. (2010). Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008, *division conditions de vie des ménages, INSEE*.

Mauss, M. (1924). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Les classiques des sciences sociales.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2<sup>ème</sup> Edition.). Paris : De Boeck.

Murat, B. (2005-2006) Le bénévolat dans le secteur associatif *Rapport du sénat Rapport d'information n° 16*.

Pihel L. (2010). Le « don/contre-don » pour éclairer la crise de la relation salariale, *21<sup>ème</sup> congrès AGRH*, Saint-Malo, 17-19 novembre.

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, p. 502-526.

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.

Prouteau, L. (2001). Les figures du bénévolat, *Recherches et prévision n°63* p. 19-32.

Prouteau, L. & Wolff, J.C (2003). Les services informels entre ménages : une dimension méconnue du bénévolat », *Economie et Statistique*, n° 368, p. 3-31.

Pujol, L. (2009) Le management du bénévolat, Vuilbert.

Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole*, La dispute/Essai. .

Weber, M. (1992) *Essais sur la théorie de la science*, Pocket.

Yin, R.B. (1994). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Annexe n°1 : Caractéristiques de l'échantillon des 24 entretiens

Association	Rôle officiel	Age	Durée
<b>Artisans du monde</b>	Membre du bureau	58 ans	1h11
	Bénévole	22 ans	40 min
	Membre du CA	45 ans	35 min
	Secrétaire	63 ans	58 min
	Trésorière	56 ans	1h05
	Co présidente	63 ans	51 min
	Bénévole	60 ans	28 min
	Bénévole	63 ans	35 min
	Bénévole	60 ans	35 min
	Bénévole	38 ans	57 min
	Bénévole	63 ans	1h08
	Coprésidente	31 ans	1h12
	Chargée du plaidoyer	55 ans	1h15
	Secrétaire	47 ans	45 min
	<b>Gouloubala</b>	Secrétaire	20 ans
Trésorier		24 ans	2h05
Consultant		29 ans	1h18
Consultante		27 ans	1h47
Ancienne secrétaire		25 ans	1h10
Ancien Trésorier		33 ans	45 min
<b>Adot 76</b>	Président	58 ans	1h57
	Vice Présidente	24 ans	2h10
	Trésorière	58 ans	1h13
	Secrétaire	48 ans	2h06