

MARIE COUSINEAU

NIMEC (EA 969), Université de Rouen/IUT Evreux

SÉBASTIEN DAMART

*Université Paris-Dauphine, PSL Research university,
CNRS, DRM*



Le management des bénévoles, entre outils et valeurs

Une approche par les paradoxes

Les structures associatives sont aujourd'hui de plus en plus contraintes de justifier la qualité de leur gestion en se professionnalisant et en adoptant des outils venus du monde marchand. Une littérature démontre les contradictions au cœur de ce phénomène. La recherche explore ces paradoxes. Elle met au jour les représentations que les bénévoles ont des valeurs de l'association dans laquelle ils s'engagent et des outils de management que celle-ci déploie. Ce faisant, les auteurs proposent une typologie originale des profils des bénévoles.

Il existe en France plus de 1,3 million d'associations en activité. Il s'agit incontestablement d'acteurs importants de la vie économique et sociale qui forment un ensemble hétérogène. Leurs activités, comme leurs tailles sont diverses même si environ deux tiers des associations sont de petites structures fonctionnant grâce à une main-d'œuvre bénévole (Halba, 2006). L'engagement associatif est, par nature, pétri de contradictions. Le bénévolat est l'expression d'une aspiration à une forme d'engagement libre et inscrit dans un univers de contraintes que, le statut du bénévole et sa place dans des associations se professionnalisant, imposent. Le bénévole vient donc offrir, sans contrepartie directe et explicite, une main-d'œuvre. Cette libre volonté s'inscrit cependant dans un cadre formel réglé – caractéristique commune à toute organisation – qui impose différentes obligations dont celle, élémentaire, de respecter des règles de fonctionnement. En outre, l'association est finalisée, disposant de ressources limitées et les responsables associatifs souhaitent disposer de bénévoles performants qui correspondent à leurs attentes afin de mener à bien le projet associatif.

Les structures associatives vivent une période de tensions et de paradoxes : se professionnaliser en conservant comme principale ressource à 85 % une main d'œuvre bénévole (Halba, 2006 ; Bouchard et Michaud, 2015). Ce phénomène s'est traduit par des importations de pratiques, modalités de gestion et outils de management en provenance de l'univers hors associatif. Ces transferts posent question au sein des associations car un outil de gestion n'est jamais réductible à son seul substrat technique. Lorsque des outils

développés pour servir des problématiques de management d'entreprises commerciales sont utilisés dans une association, des modes de coordination nouveaux, des logiques de gestion inédites sont potentiellement offerts aux acteurs de l'association. La littérature démontre une relative contradiction entre les valeurs associatives et l'adoption d'outils venus du monde salarial. Notre recherche s'intéresse aux représentations que les bénévoles ont des outils et des valeurs associatives et des conflits et contradictions au cœur de ces représentations. Nous souhaitons montrer que le rejet massif et entier des outils de gestion par les bénévoles est une vision caricaturale.

À travers le cas d'une association humanitaire, nous analysons les représentations mentales que les bénévoles construisent. Cette analyse nous permet de proposer une typologie des bénévoles ainsi que des formes de pratiques managériales et de gestion des ressources humaines pertinentes pour chacune des catégories de la typologie construite. Après avoir posé un cadre théorique et conceptuel, nous justifions nos choix méthodologiques, puis les résultats sont présentés. Dans une dernière partie, nous les mettons en perspective en revenant notamment sur le concept de situation organisationnelle paradoxale.

I – CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Il nous faut préciser ce que recouvrent les notions voisines de paradoxe et de tension. Il existe des pans de littérature qui mobilisent ces notions et nous les évoquons brièvement ci-après. Nous recentrons ensuite sur le milieu associatif, en rattachant directement la notion de tension dans

l'organisation associative à la question de sa professionnalisation puis en amenant le débat entre valeur et outil, au cœur duquel s'inscrit notre contribution.

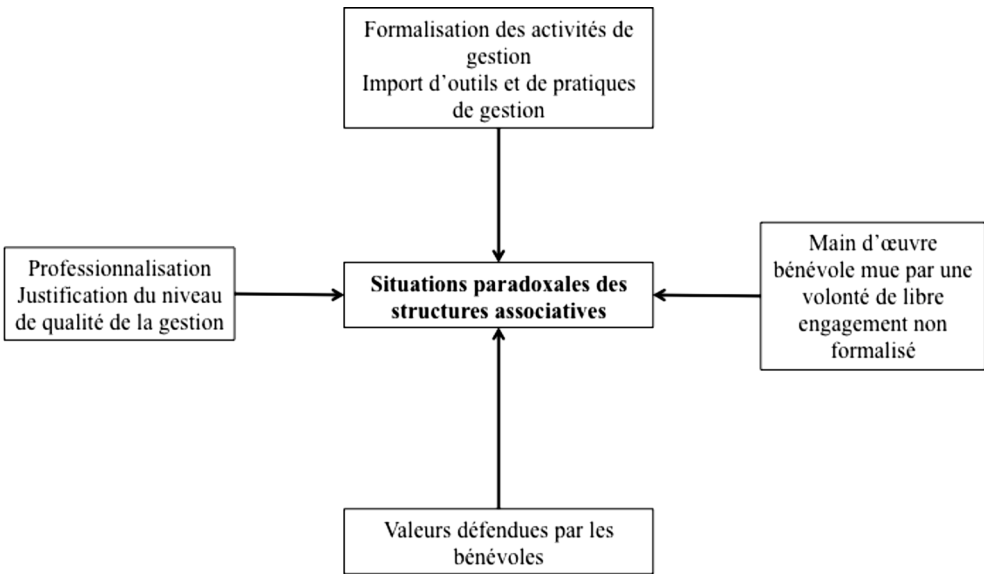
1. Paradoxes et tensions

Étymologiquement, le paradoxe signifie « contre l'opinion ». Cette notion est apparue dans la littérature en management il y a deux décennies environ pour expliquer les contradictions au cœur du fonctionnement des organisations (Lewis, 2000). Les paradoxes sont décrits comme des données contradictoires mais reliées entre elles dans l'organisation, et qui existent en même temps et perdurent dans la durée (Smith et Lewis, 2011). Perret et Josserand (2013) soulignent que les paradoxes ne peuvent pas être résolus en optant pour une partie plutôt qu'une autre mais par un raisonnement en boucle contrairement aux dilemmes. À ce stade, il nous semble important d'insister sur les différences entre les concepts de paradoxes, de dualité, de dilemmes ou de dialectique, distinction avancée dans le cadre du modèle d'équilibre dynamique construit par Smith et Lewis (2011). Les dualités définissent des opposés qui existent au sein d'un tout (l'organisation). Ceci fait écho aux mouvements de différenciation et d'intégration tels que définis par Lawrence et Lorsch (1967) : les sous-environnements des sous-composantes de l'organisation génèrent de la différence entre sous-composantes quand des nécessités de niveau supérieur (la survie de l'organisation) produisent des mécanismes d'intégration des sous-composantes. Le dilemme définit une situation de choix entre des solutions concurrentielles, chacune présentant des avantages et des défauts. La

dialectique correspond à une situation où coexistent des éléments en contradiction résolus à travers une synthèse. Dans notre travail, c'est bien la notion de paradoxe que nous retenons et que les résultats de notre recherche nous amènent à discuter. À plusieurs reprises, nous emploierons également le terme « tension » car les situations paradoxales correspondent à des contradictions prenant la forme de forces qui tirent les individus dans des directions opposées. La métaphore de la tension paraît donc pertinente.

Plusieurs types de paradoxes existent (Smith et Lewis, 2011) : celui de « l'apprentissage » fait référence aux connaissances. Dans certains contextes, les individus sont amenés à utiliser d'autres méthodes que celles du passé (et orthogonales à celles-ci). Ensuite, il y a celui de « l'organisation » : il s'agit des éléments qui encouragent l'implication, la confiance et la créativité des membres tout en exigeant une certaine efficacité. Nous avons également celui de « l'appartenance » : un groupe est composé d'individus avec des sensibilités différentes et des référents culturels éventuellement hétérogènes, mais dans un cadre intégrateur, fait d'objectifs communs et de directions consensuelles. Le dernier type de paradoxe concerne la « performance » : une disparité de parties prenantes ne partageant pas toutes les mêmes critères, modèles ou représentations de ce qu'est une performance acceptable.

Mobiliser la littérature sur les paradoxes en management n'est pas une évidence dans le champ des organisations à but non lucratif ou dans celui de l'économie sociale et solidaire. La plupart des recherches sur les paradoxes justifient le recours au concept essentiellement dans une perspective

Figure 1 – Représentation des tensions et paradoxes des structures associatives

contingente et marchande. C'est l'environnement qui génère des paradoxes et essentiellement, ce raisonnement est appliqué au cas des organisations lucratives baignées dans l'environnement de l'économie de marché, de plus en plus concurrentielle, turbulente et globalisée. Les frontières de ces organisations explosent et le nombre d'acteurs parties prenantes dont il faut satisfaire les demandes (contradictoires) croît fortement (Scherer *et al.*, 2013). La turbulence invite à se préoccuper des exigences de court terme mais nécessite des orientations à long terme cohérentes et réfléchies. Ou encore, les organisations sont incitées à agir globalement mais pour satisfaire des besoins amenant de plus en plus des réponses locales (Marquis et Battilana, 2009).

Le domaine de l'économie sociale et solidaire vient illustrer de façon singulière les situations de tensions et les paradoxes précédemment évoqués.

2. Tensions, professionnalisation et bénévolat

Les associations sont soumises à des tensions qui pour partie sont expliquées par les exigences récentes de professionnalisation. Elles utilisent massivement la ressource bénévole, par définition fondée sur un engagement libre et peu formalisé. Cependant, la raréfaction des ressources financières les contraint à démontrer un haut niveau de qualité de gestion (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012) et pour cela, elles se professionnalisent et formalisent leurs modes de gestion. De plus, les bénévoles défendent des valeurs et l'emprunt des méthodes adoptées par les entreprises est souvent perçu comme une pratique orthogonale par rapport aux valeurs défendues (Lefevre et Ollitrault, 2007). La figure 1 schématise les facteurs contribuant à la situation paradoxale des structures associatives.

Chanut-Guieu (2009) relève deux éléments à l'origine de la professionnalisation du tiers secteur. Le premier est lié à la pression concurrentielle. Elle est expliquée par le positionnement même des associations. De plus en plus d'associations se positionnent sur des segments d'activités proches, ce qui développe une rivalité interassociative forte. Haddad (2000) souligne que les structures à vocation caritative sont en compétition sur quatre points : la zone géographique à aider, les bénéficiaires de l'action bénévole, le produit (c'est-à-dire les causes à soutenir) et enfin la marque associative.

Le deuxième point expliquant la professionnalisation accrue des structures associatives est la crise du bénévolat (Pujol, 2009). Le comportement des bénévoles évolue en devenant volatile (Halba, 2006). Pourtant, leur rôle est capital pour garantir le bon fonctionnement du secteur non marchand (Davister, 2007) et les associations réfléchissent aux façons de retenir les bénévoles. La professionnalisation est l'une des réponses possibles et l'une des conséquences est l'import de techniques de gestion depuis l'univers du secteur marchand. Cela se traduit, en externe, par l'adoption de nouvelles stratégies de communication afin de collecter des fonds et, en interne, par des changements d'organisation et de gestion des bénévoles (Thiery et Perrin, 2005).

Dans le cadre du management des bénévoles, ces techniques contredisent potentiellement les valeurs traditionnelles des associations (Ughetto et Combes, 2010). Celles-ci sont des « croyances persistantes qu'un mode de conduite ou qu'un but existentiel serait personnellement ou socialement préférable » (Rokeach, 1973). Si une comparaison entre les entreprises et les

structures du tiers secteur était tentée, alors « les valeurs seraient aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur » (Boncler et Valéau, 2010, p. 10).

Ainsi, en adoptant une certaine forme d'outils de gestion (des ressources humaines en particulier), les bénévoles font face à une contradiction entre « l'intérêt du projet » qui semble être à l'origine de leur engagement et « l'intérêt de l'organisation » synonyme d'adoption d'outils d'un monde professionnel *a priori* étranger (Vedelago *et al.*, 2004).

Pour comprendre ces différentes logiques, les écarts entre elles, nous proposons de regarder, à partir d'une modélisation du discours de bénévoles, les valeurs que ceux-ci mettent en avant pour justifier leur engagement et les valeurs et principes qu'ils perçoivent comme étant attachés aux outils et pratiques de gestion « importées » de l'entreprise.

II – MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie a pour objectif l'accès aux représentations que les bénévoles ont de leurs valeurs ainsi que des outils de management que l'association auprès de laquelle ils se sont engagés, ont adoptés.

1. Présentation du terrain

Quatorze entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon hétérogène de bénévoles d'« Artisans du Monde ». Il s'agit d'une fédération d'associations créée grâce à l'appel de l'Abbé Pierre en 1974 pour venir en aide au Bangladesh en situation de guerre civile et de famine à cette époque. Sa mission principale est la sensibilisation aux

problématiques de développement inéquitable à travers la vente de produits artisanaux et alimentaires d’Afrique, d’Asie et d’Amérique latine achetés à un prix juste pour permettre à ces producteurs de vivre de leur travail. Chaque association du réseau vit grâce à des bénévoles. Ils ont trois types d’activité : la vente des produits en boutique, la logistique du magasin et l’activité militante. L’association étudiée dans notre recherche est constituée d’une équipe de 40 bénévoles, d’un bureau composé de 6 membres dont 3 coprésidentes et d’un conseil d’administration de 13 bénévoles. Artisans du Monde a également deux salariées.

2. Options méthodologiques

Les entretiens ont été réalisés en mode semi-directif sur la base d’une trame très peu directive bâtie pour permettre au chercheur d’aborder avec la personne interrogée différents thèmes en lien avec le questionnement issu de la problématique (Alami *et al.*, 2009). Ainsi, ont été abordés : la situation professionnelle de la personne interrogée, sa place dans l’association, sa contribution à l’activité et au développement de l’association, les apports de l’association à la personne bénévole, sa vision du développement futur et des choix stratégiques effectués et enfin, dans le cadre des choix faits par l’association, sa vision des pratiques et outils de gestion de l’association.

L’analyse du matériau discursif recueilli devait permettre de mettre en évidence l’influence de systèmes de valeurs (ceux au service desquels les bénévoles disent s’être engagés et ceux sous-tendant les pratiques et outils de gestion dans l’association) sur

l’engagement des bénévoles. Pour cette raison, il nous a paru pertinent de recourir aux techniques de cartographie cognitive. Une carte cognitive est un outil utilisé pour modéliser et analyser le discours d’un individu. Elle consiste en la reconstruction du discours sous forme de relations causales entre concepts, variables ou idées (Axelrod, 1976). Dans sa forme traditionnelle (Eden, 2004), la carte cognitive est un graphe représentant un réseau fait de nœuds ou sommets (représentant les concepts, variables, idées) et d’arcs joignant ces nœuds (représentant les liens de causalité entre les concepts, variables, idées) (cf. figure 2).

3. Déroulement méthodologique

Les entretiens, tous retranscrits, ont été double codés. Le codage a consisté en une transformation des retranscriptions des entretiens sous forme d’idées, appelées « concepts » ou « variables » en lien les uns avec les autres. Ainsi, les relations causales ont été détectées dans les retranscriptions puis saisies sur un logiciel de représentation de graphes (yEd, logiciel en *open source*). Seules des cartes cognitives individuelles ont été construites pour nous laisser la possibilité de repérer différents types de conflits (ou non conflits) entre les valeurs défendues par les bénévoles et les outils de gestion.

Sur la carte de la figure 2, le lien positif entre les idées « Régularité » et « Apports à l’association » indique que le bénévole n° 5 considère que sa contribution à l’association est plus forte lorsque sa relation avec l’association est régulière.

Sur chaque carte, la même analyse systématique a été conduite. Elle s’appuie sur le

Figure 2 – Carte cognitive de l’une des personnes interrogées

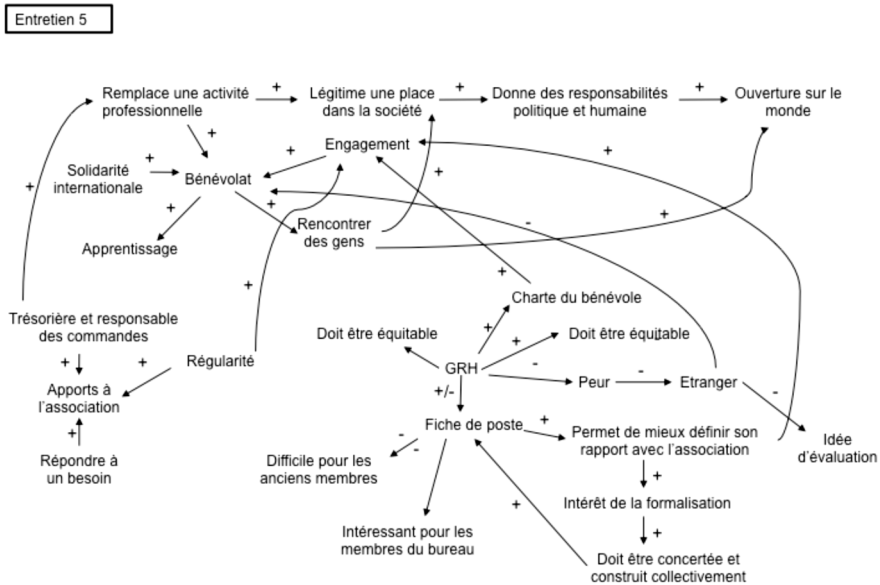


Tableau 1 – Indicateur retenu pour l’analyse des cartes cognitives

Indicateur	Mode de calcul	Objet
Degré de centralité d’un concept variable	Nombre de liens (sortants ou entrants) du concept vers ou depuis les autres concepts	Un degré de centralité élevé signifie que le bénévole interrogé fait de nombreuses références au concept

calcul d’un indicateur utilisé classiquement dans un tel cadre méthodologique (Eden, 2004) et détaillé dans le tableau 1. Sur la carte précédente, l’idée « fiche de poste » a un degré de centralité de 5 (3 arcs sortant et 2 arcs entrant). Sur chacune des cartes cognitives, les idées les plus centrales (selon l’indicateur précédemment décrit) relatives, d’une part, aux valeurs des bénévoles les plus centrales et d’autre part, aux valeurs ou principes sous-tendues par les pratiques et outils de gestion ont été repérées.

III – PRINCIPAUX RÉSULTATS

L’analyse de chacune des cartes cognitives selon l’indicateur de centralité permet de faire apparaître des types de raisonnement et ainsi différents profils de bénévoles sont mis au jour. Nous le montrons ci-après.

1. Références structurantes dans les discours

L’examen des cartes, des degrés de centralité des différents items, a permis de constater des récurrences dans le discours des bénévoles.

Pour décrire l'engagement à l'association, nous relevons que deux grands types de référence sont faites par les personnes interrogées : 1) les grandes valeurs et grands principes humanistes que les bénévoles sont prêts à servir : le projet de l'association, ou encore les principes humanistes ; 2) les nécessités du fonctionnement de l'association.

1) Certains bénévoles (3, 5, 6, 9, 10, 14) font ici référence à l'association Artisans du Monde en tant que contexte spécifique qu'ils sont prêts à servir ; l'engagement s'est manifesté pour les missions d'Artisan du Monde. D'autres bénévoles se réfèrent clairement aux fonctionnements et principes fondateurs de la loi 1901 ; ce sont à ces principes que les bénévoles adhèrent (et non spécifiquement aux valeurs d'Artisan du Monde). Les bénévoles valorisent le fait que les règles en milieu associatif sont différentes de celles de l'entreprise et soulignent particulièrement la place qu'y occupe la démocratie. Cela justifie, pour une partie des bénévoles, une absence à la fois de sélection à l'entrée et de contraintes.

2) Pour d'autres individus (1, 2, 4, 7, 8, 11, 12 et 13), l'engagement se traduit par des références moins génériques et moins liées aux grandes valeurs mais simplement au fait que l'association a besoin de compétences spécifiques, liées à son fonctionnement.

En ce qui concerne les outils et pratiques de gestion, les membres interrogés ont effectué une distinction entre d'une part, le caractère positif des outils et pratiques de gestion et d'autre part, le caractère contraignant de ceux-ci. D'un côté, pour les bénévoles (3, 5, 11, 12 et 14) les outils de gestion (que les bénévoles résument assez systématiquement aux outils de gestion des ressources humaines) sont intéressants pour résoudre

des problématiques mais pour d'autres (1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10 et 13), ils constituent une entrave au statut du bénévole en instituant des obligations, contraires à la liberté de participer à une action associative.

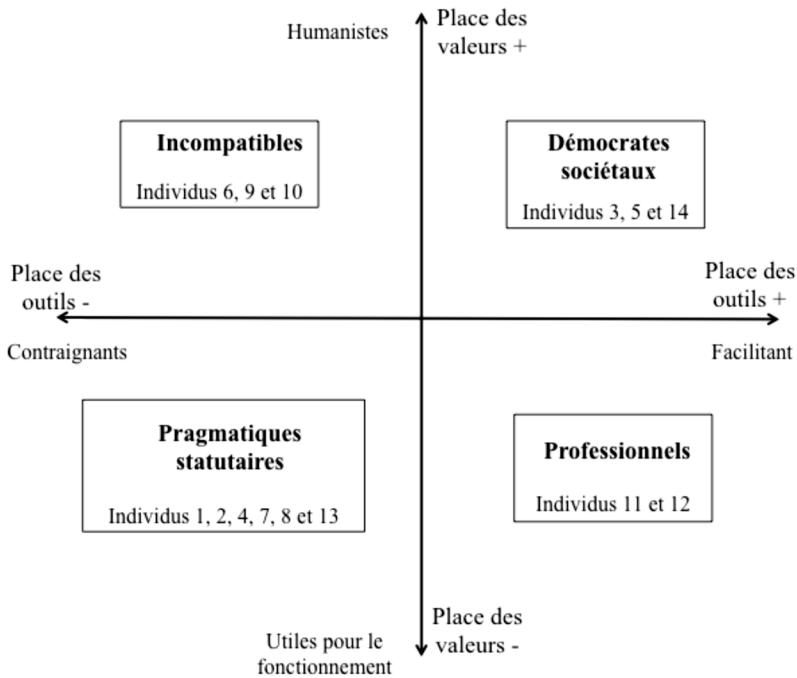
2. Profils de bénévoles

La combinaison des positions sur les valeurs et sur les outils permet de créer une typologie des bénévoles (cf. [figure 3](#)). Si nous combinons une « attention plus élevée pour les valeurs humanistes » et une « vision des pratiques et outils contraignants », alors nous construisons la catégorie des « incompatibles ». La deuxième catégorie concerne les répondants qui ont la même vision des pratiques et outils mais qui accordent une importance faible aux grandes valeurs ; ce sont les « pragmatiques statutaires ». Au contraire, les individus qui accordent un intérêt fort pour les grandes valeurs et voient en les outils et pratiques de gestion un objet positif et au service des valeurs de l'association sont considérés comme des « démocrates sociétaux ». Pour les bénévoles « professionnels », les outils sont considérés comme étant finalement plus utiles que les valeurs. La figure suivante récapitule ces différents profils.

Les « incompatibles » outils de gestion versus projet associatif

Il s'agit des bénévoles qui rejettent les outils de gestion en raison d'un conflit potentiel avec la bonne marche et la philosophie du projet. Trois individus composent ce regroupement : 6, 9, 10 et ont, dans leurs cartes cognitives, des îlots thématiques (groupes de thèmes) distincts : les références aux outils de gestion sont sans lien avec celles faites aux valeurs défendues.

Figure 3 – Représentation des familles de bénévoles



En ce qui concerne l'individu 6, les valeurs du bénévolat sont liées à la mission principale d'Artisans du Monde comme le fait de redonner une dignité aux personnes grâce à un travail. Le rapport avec la GRH est absent, elle est synonyme de peur, de départ des bénévoles et d'une crainte de la mise en place d'un système de sélection. Il sépare également ces deux thèmes de son apport à l'association.

La carte de l'individu 9 montre que celui-ci propose un lien entre les valeurs et son apport à l'association, mais elle montre aussi qu'il associe la GRH à une « procédure du monde capitaliste » et qu'il distingue bien cela des valeurs. Ceci révèle donc une contradiction avec la

mission d'Artisans du Monde qui lutte pour le développement du commerce équitable.

L'entretien avec l'individu 10 montre que celui-ci cloisonne l'activité de bénévolat avec sa sphère privée (la décision de bénévolat est prise en fonction de son planning personnel), et la distingue de la GRH assimilée au monde professionnel et des apports à l'association et à ceux provenant de cette structure.

Les pragmatiques statutaires : outils de gestion versus statut du bénévole

À ce niveau, nous différencions les bénévoles qui rejettent les outils parce qu'ils sont perçus comme « contraires » au fondement

de la loi 1901, et ceux qui évoquent les effets de leur statut pour eux-mêmes.

Dans le premier cas, quatre bénévoles 1, 2, 4, 7 composent cette classe. Les individus 1, 2 et 7 n'ont pas fait de distinction entre des flots thématiques correspondant schématiquement aux valeurs ou aux outils. Dans les items centraux de l'entretien 1, nous constatons que l'interrogé met en avant une impossibilité d'imposer des obligations aux bénévoles. Il refuse l'institutionnalisation puisque ce sont les événements qui les imposent. Les responsables associatifs ne peuvent pas contraindre les bénévoles puisqu'il n'y a pas de formalisation des rôles, pas de carrière, ni de rémunération et de hiérarchie.

L'entretien 2 souligne le devoir pour l'association d'accueillir tous les bénévoles et de proposer à chacun d'eux une mission sans introduire des contraintes puisqu'il est difficile d'astreindre un bénévole qui ne fait l'objet d'aucune obligation.

L'entretien 7 relève le fait qu'il est impossible de motiver un bénévole parce qu'il n'est pas rémunéré pécuniairement et qu'il ne peut pas évoluer dans l'association. La bénévole 4 a séparé le bénévolat de la GRH considéré comme un instrument de peur. Celle-ci indique que, « c'est compliqué pour des bénévoles parce qu'à partir du moment où on leur dit, qu'il faut s'engager à faire telle ou telle chose, ça va être plus difficile qu'ils ne se sentent pas piégés ».

Dans le second cas, deux individus (13 et 8) ont en commun de placer comme item central de leur carte cognitive un élément relatif au caractère invasif ou non d'une activité au sein de l'association sur la vie privée. L'individu 8 évoque l'intensité du travail dans l'association. L'individu 13 évoque son temps disponible en lien avec le

temps passé en réunion dans l'association. Pour ces deux individus, parler de l'association au sein de laquelle ils sont engagés, c'est essentiellement parler du temps qu'il est possible d'y consacrer. De plus, très peu est dit par ces personnes sur l'activité de l'association et l'apport de l'association en général : ainsi, aucune ou très peu de références sont faites aux valeurs qui sous-tendent l'engagement associatif en général, le leur en particulier et encore moins les activités de l'association.

Pour l'individu 8, la gestion des ressources humaines est associée aux items « lien de subordination », « fiche descriptive » et « sanction » : une vision de la GRH comme activité formalisant du lien de subordination et des outils de sanction, soit une vision à la fois réductrice et un peu décalée des activités de gestion des ressources humaines.

L'individu 13 indique avoir une vie professionnelle intense. Comme pour l'individu 8, la participation à l'association est décrite selon des items surtout évocateurs de contraintes et ou d'actions de formalisation : « conseils d'administration », « réunions », « écrit », « structurer ». Aucune référence n'est faite aux valeurs et la centralité la plus forte est observée sur les items « temps disponible » et « organisation » ou « réunion ».

En résumé, pour ces deux individus, la participation à l'association est acceptable si elle n'est pas trop invasive et chronophage. La priorité est accordée à la vie privée et/ou la vie professionnelle. Dans cette perspective, il n'est pas question de valeurs ou de grands principes pour expliquer l'engagement dans l'association. Il s'agit d'un engagement distancié que les outils de GRH peuvent potentiellement fragiliser.

Les démocrates sociétaux : les outils au service des valeurs associatives

Ce sont des bénévoles qui présentent un intérêt fort pour les valeurs du monde associatif. Ils œuvrent pour la réussite du projet et considèrent que l'adoption des outils de gestion est une solution efficace pour le mener à bien. Trois individus constituent cette catégorie : 3, 5, 14. Les deux premiers n'ont pas d'îlots thématiques distincts pour évoquer valeurs et outils, contrairement au dernier.

En ce qui concerne le répondant 3, le bénévolat n'est pas considéré comme un « passe-temps » mais comme une véritable action militante menée à la manière d'une démarche politique structurée. La volonté principale est de participer à la construction d'une société plus juste et plus humaine. Concernant les valeurs, un des items centraux est la « démocratie » (degré de centralité fort). Elle est mise en relation avec le fonctionnement de l'association et la manière de prendre les décisions lors des réunions mensuelles et des assemblées générales. Des outils de gestion sont suggérés afin de favoriser la prise de parole équitable dans ces rassemblements. Une autre des idées du répondant 3 est de proposer des fiches de mission, une charte de bénévolat et un suivi des bénévoles à travers la rédaction d'une lettre de motivation. Cependant, ces outils doivent rester adaptés et proportionnés et ne sont pas censés introduire une relation d'autorité afin de conserver la démocratie au sein de l'association.

L'individu 5 considère le bénévolat comme une activité professionnelle. Étant sans emploi, cela permet de légitimer une place dans la société. Dans cet entretien, la valeur

centrale exprimée est l'engagement (degré de centralité fort). Les outils RH permettent de positionner les modalités de l'investissement en définissant son rapport avec l'association. Toutefois, l'apport de la gestion doit être équitable et construit avec les membres du groupe en excluant toute idée d'évaluation.

Le bénévole 14 distingue son apport à l'association des valeurs et des outils. L'objectif de l'association est de prôner le développement du commerce équitable afin d'assurer la survie de la planète. Comme les bénévoles ne sont présents tous les jours à la boutique, il y a un manque de temps. L'adoption d'outils permettrait d'en gagner. Les fiches de poste auraient comme avantages de clarifier le rôle de chacun et de connaître sa place.

Les professionnels : des outils pour atteindre la performance

Il s'agit de la catégorie formée par les individus 11 et 12. Pour ces deux individus, les outils de gestion ne constituent pas un îlot isolé du reste des items évoqués. L'activité de l'association et la gestion (formalisée) des ressources humaines sont connectées, la seconde au service de la première. Pour l'individu 11, il est très intéressant de constater que « l'implication » qui est un item à forte centralité, est liée d'un côté à ce que l'association peut apporter (le sentiment d'une utilité) et d'un autre côté aux outils de gestion (qui notamment garantissent les « retours d'ascenseur »). L'implication est donc autant dépendante de l'activité intrinsèque de l'association que des outils de gestion mis en place dans l'association. L'individu 11 donne à voir un discours relativement

équilibré situé entre le défenseur des valeurs du militantisme et le professionnel du management. L'individu 12 développe également un discours équilibré mais sur un axe un peu différent : les outils du management sont vus comme potentiellement nécessaires et utiles (notons, pour s'en convaincre, la centralité importante de l'item « rigueur », par exemple) en considérant dans le même temps la dimension « humaine » ou encore l'équité (« salaire juste »).

3. Variété des raisons et de l'ampleur de l'engagement des bénévoles

La typologie que nous construisons à partir de l'étude des représentations mentales de bénévoles montre que ces derniers s'engagent dans l'activité associative pour les trois raisons suivantes, au moins :

Motif 1. La volonté de défendre un certain nombre de valeurs et la croyance en le fait qu'ils peuvent contribuer à diffuser ou à développer ces valeurs. Les démocrates sociétaux ou encore les incompatibles bâtissent un discours autour des valeurs et celles-ci sont l'élément moteur de l'engagement. Naturellement, il existe toujours un biais lié au fait que la représentation discursive est possiblement éloignée de la représentation mentale. Il y a également un biais de désirabilité sociale. S'ils existent, ils donnent d'autant plus de valeur aux autres raisons de l'engagement.

Motif 2. La croyance en le fait qu'ils sont susceptibles d'apporter des compétences et une expertise dans la gestion de l'association. Les professionnels ne cloisonnent pas leur activité professionnelle principale (y compris lorsque ces personnes sont en retraite) et leur activité au sein de

l'association. Il faut probablement rechercher derrière ce motif d'engagement un souhait de reconnaissance sociale et pour-quoi pas, d'éventuels déficits de reconnaissance dans leur activité professionnelle principale.

Motif 3. La possibilité de consacrer une partie de leur temps à autre chose que le loisir et le travail. Les pragmatiques statutaires distinguent très explicitement le travail, le loisir (le temps passé en famille par exemple) et le temps consacré à l'engagement associatif (cf. [tableau 2](#)).

Le motif 1 indique que les comportements du bénévole sont très naturellement contraints par les valeurs. Ceux-ci imposent un devoir d'engagement et d'altruisme. Les comportements sont normés par l'impératif de défense des valeurs. Ainsi, la légitimité et l'acceptabilité des pratiques de management dépendent des valeurs : soit les outils de management permettent de formaliser l'activité et d'en accroître la transparence de gestion, ce qui va dans le sens des valeurs (cas des démocrates sociétaux), soit ils masquent des logiques de management totalement en opposition aux valeurs défendues (cas des incompatibles). Nous pouvons parler ici de conformation des comportements par les valeurs.

Le motif 2 indique que les comportements sont contraints par une certaine forme de rationalité managériale : ce que l'on peut faire et ce que l'on ne doit pas faire dépend de ce qu'une bonne gestion de l'association implique de pouvoir faire ou de devoir faire. Dans certains contextes, on évoque le terme « logique managériale » pour dénommer la conformation par les outils de gestion dans un sens péjoratif évoquant le caractère déshumanisant, l'introduction de logiques de marché dans des contextes qui

Tableau 2 – Raisons de l’engagement des bénévoles et modes de conformation des comportements

Motifs	Profils concernés	Engagement	Comportements
1	Les démocrates sociétaux et les incompatibles	Défendre un certain nombre de valeurs	Devoir d’engagement et d’altruisme Conformation des comportements par les valeurs
2	Les professionnels	Apporter des compétences professionnelles à l’association	Rationalité managériale Conformation des comportements par les outils
3	Les pragmatiques statutaires	Consacrer une partie de leur temps à autre chose que le loisir et le travail	Préoccupations personnelles dans la gestion du temps Conformation égocentrée des comportements

traditionnellement y échappaient, etc. Nous employons le terme de conformation des comportements par les outils.

Le motif 3 indique que ce sont les préoccupations personnelles qui viennent contraindre et conformer les comportements. L’engagement est limité sur un temps et dans une intensité qui dépend de la vie personnelle. Nous parlons ici de conformation égocentrée des comportements.

Nous le voyons, la diversité des raisons et de l’ampleur de l’engagement des bénévoles introduit une diversité des éléments qui viennent expliquer les comportements au sein de l’association. Elle montre également que les tensions entre outils et valeurs ne sont pas irréductibles pour peu que les pratiques de management intègrent cette diversité et s’en trouvent même enrichies.

IV – DISCUSSION

Notre recherche exploratoire amène à deux types de contribution. D’abord, elle vient

nuancer une partie des apports de la littérature sur les associations. Puis elle permet de mettre au jour des éléments susceptibles de fonder une politique de gestion des ressources humaines des bénévoles et des pratiques de management adaptées.

1. Pertinence des concepts de paradoxe et de tension pour le cas des associations

Dans notre typologie, la catégorie des « incompatibles » met en avant une contradiction entre les valeurs défendues et l’adoption des pratiques venant du monde salarial. Il semble que ce soit une manifestation d’un paradoxe liée à « l’apprentissage », liée à une différence entre les méthodes d’aujourd’hui et les pratiques du passé. Les « pragmatiques statutaires » empruntent le statut de la loi 1901 pour refuser les outils. Ils n’ont pas la même vision du bénévolat que les « démocrates sociétaux ». C’est un monde

de liberté où les contraintes ne doivent pas être institutionnalisées. Cela peut être mis en lien avec les tensions d'« appartenance » ou paradoxe lié aux différences de référents identitaires. À l'inverse, les « professionnels » mettent en avant l'utilisation des outils. La défense des valeurs n'est pas une priorité pour eux. Il s'agit d'une tension de « performance ». Quant aux « démocrates sociétaux », ils souhaitent utiliser les outils RH pour développer l'association tout en défendant les valeurs. Ils n'expriment pas de conflit entre ces deux notions. Notre recherche apporte un éclairage sur le concept de situation organisationnelle paradoxale. De la description des profils de bénévoles que nous venons d'évoquer, émergent en effet les paradoxes suivants :

–L'association doit défendre des valeurs (qui prennent corps dans les pratiques du passé d'où le rapprochement avec le paradoxe d'apprentissage évoqué par [Smith et Lewis, 2011](#)) mais les outils de gestion encapsulent des philosophies gestionnaires non nécessairement bâties en cohérence avec ce système de valeurs à défendre ;

–Le fonctionnement démocratique de l'organisation peut être structuré et formalisé mais l'humanisme est une valeur perçue comme devant laisser place à la spontanéité, l'informel et l'absence de règles ;

–L'association doit survivre (à travers une utilisation rationnelle des ressources) mais le rôle de l'association est aussi de défendre un système de valeurs, quoi qu'il en coûte.

Ces paradoxes sont incarnés. C'est le cas dans de nombreuses recherches qui montrent que les paradoxes sont portés par des acteurs appartenant à des catégories différentes, de séniorité ([Smith et Tuschman,](#)

[2005](#)), de position managériale et hiérarchique ([Costanzo et Di Domanico, 2015](#)). Nous ne postulons pas ces catégories *a priori* dans notre recherche et c'est là une de nos contributions à ce champ théorique. Nous construisons des profils d'acteurs de l'organisation sur la base des éléments dialectiques en jeu dans les situations organisationnelles paradoxales.

2. Intégration des diversités de type d'engagement dans les pratiques de management

Nous supposons que le management des bénévoles opère selon une logique de segmentation ([Colle, 2006](#)) et d'intégration des différences évoquées ci-dessus. La question est la suivante : comment peut-on gérer une telle diversité d'approche des bénévoles ? Dans l'entreprise, les impératifs d'intégration ont depuis longtemps été abordés et ce de différentes façons : la théorie Z de [W. Ouchi \(1982\)](#) indique qu'il faut porter une attention au recrutement et communiquer sur les valeurs de sorte que l'on facilite l'intégration et la coïncidence des objectifs individuels et collectifs. Les concepts d'intégration et de différenciation de [Lawrence et Lorsch \(1967\)](#) indiquent à la fois la nécessaire coexistence de logiques de différenciation mais également dans le même temps la possibilité de recourir à des dispositifs qui donnent de l'unité à l'ensemble des éléments qui composent l'organisation. [Follett \(1925\)](#) postule un management qui tire profit des différences de chacun ; l'intégration étant un mode de traitement des conflits bien supérieur à la domination et au compromis et fondé sur un type de *leadership* diffus, décentralisé, collectif.

À chaque profil identifié, il est possible d'associer des types de contributions positives à l'association. De manière opérationnelle, au regard des spécificités des « démocrates sociétaux », nous pouvons confier à ce profil la responsabilité des bénévoles. Ainsi, il a pour mission de : coordonner les actions existantes, d'être force de proposition, de gérer les plannings, de piloter les réunions, d'accueillir les nouveaux bénévoles et de défendre des valeurs à l'extérieur de l'association. Il est possible de l'associer aux responsabilités administratives (être membre du CA ou du bureau). Il participe à la définition des lignes directrices et à la prise de décision. Il est pertinent de l'associer aux prises de décisions et de le consulter au sujet des orientations de l'association.

Les incompatibles sont porteurs (comme les démocrates sociétaux) des messages de valeurs qui fondent l'association. Comme leurs comportements sont structurés autour et par ces valeurs et qu'ils développent une forme de radicalité dans la défense de ces valeurs (les outils de management étant vus par exemple comme des menaces éventuelles), les incompatibles sont de parfaits gardiens du temps et de l'idéologie. Leur contribution dans la fabrication des messages, dans le contenu de la stratégie de communication est potentiellement un réel atout pour l'association. Les responsables associatifs devraient, en les formant aux enjeux de l'association, leur faire prendre conscience de l'importance de leur rôle.

Les professionnels ne sont pas les bénévoles les plus pertinents dans l'élaboration des messages et de la communication. En revanche, ils sont les correspondants appropriés pour traiter les problématiques de

performance et d'efficacité. Si le dialogue avec les incompatibles ne doit pas toujours être évident, ce sont les démocrates sociétaux qui peuvent assurer l'échange, la médiation entre incompatibles et professionnels. Les professionnels sont par ailleurs les interlocuteurs pertinents des membres salariés de l'association. Le manager devrait les encourager à poursuivre leur action en leur confiant des responsabilités et l'animation de certains événements. Ils sont en mesure de bénéficier d'une formation en management afin de gérer une équipe.

Enfin, derniers acteurs de ce jeu à quatre, les pragmatiques statutaires sont eux plus directement ancrés dans la gestion du travail au sens très opérationnel du terme : les pragmatiques sont particulièrement attentifs à la planification des activités. Il serait envisageable de proposer à ce profil une mission ponctuelle afin de planifier sa venue : dans le cas d'Artisans du Monde, l'associer aux différentes tâches planifiables et routinières (merchandising, réception des marchandises, etc.). Les responsables associatifs devraient, en les formant aux enjeux de l'association, leur faire prendre conscience de l'importance de son rôle.

CONCLUSION

Les associations se professionnalisent et se dotent d'outils, de procédures et de dispositifs concourant à formaliser les activités et les façons de se coordonner. Une partie de la littérature sur le management des bénévoles tente de démontrer l'existence de contradictions entre d'une part, les logiques liées à la professionnalisation des associations et d'autre part, les raisons qui fondent l'engagement des bénévoles dans les

associations. L'objet de notre article est l'étude de ces paradoxes. L'étude exploratoire que nous avons conduite à partir d'entretiens dans une association humanitaire nous amène à établir une typologie des bénévoles qui laisse place à des formes d'engagement variées.

Si une partie de la typologie correspond effectivement à des participants qui considèrent comme incompatibles les valeurs au service desquelles ils se sont engagés et les outils et démarches de formalisation des activités et des processus de gestion des ressources humaines en particulier, ce n'est pas le cas de tous. Certains réconcilient valeurs et outils et d'autres trouvent même dans leur participation à l'association une forme de valorisation des compétences acquises dans un autre contexte, professionnel.

Les tâches de répartition des rôles et des fonctions dans les associations peuvent

s'appuyer sur de telles typologies. Ces dernières aident potentiellement à soutenir une forme de management intégratif qui tient compte des raisons de l'engagement de chacun et d'agir également sur la fidélisation des bénévoles dont on sait qu'elle est nécessairement plus incertaine que dans d'autres formes d'organisation.

Naturellement, notre recherche présente quelques limites, qui pour partie sont liées à son statut de recherche exploratoire. Nous nous sommes intéressés à une association particulière : une association humanitaire dont le contexte est très différent d'une association sportive par exemple. Une autre limite vient de nos choix méthodologiques. Nous avons construit une typologie de bénévoles sur la base des discours, démarche biaisée notamment par les phénomènes bien connus de désirabilité sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Alami S., Desjeux D. et Garabuau-Moussaoui I. (2009). *Les méthodes qualitatives*, coll. « Que sais-je ? », PUF coll, Paris.
- Axelrod R. (1976). *Structure of Decision*, University of Princeton Press, Princeton, NJ.
- Boncler J. et Valéau P. (2010). *Créer et manager une association*, De Boeck, Bruxelles.
- Bouchard M.J. et Michaud V. (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 143-158.
- Busson-Villa F. et Gallopel-Morvan K. (2012). « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 168-190.
- Chanut-Guieu C. (2009). « La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 37, p. 13-30.
- Colle R. (2006). « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.

- Costanzo L. et Di Domanico L. (2015) “A Multi-level Dialectical-Paradox Lens for Top Management Team Strategic Decision-Making in a Corporate Venture”, *British Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 484-506.
- Davister C. (2007). *La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale*, coll. Études Théoriques no ET0760 Lièges, Septembre.
- Eden C. (2004). “Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems”, *European Journal of Operational Research*, vol. 159, p. 673-686.
- Follett M.P. (1925). “Business as an integrative unity”, Communication présentée en janvier 1925 au Bureau of Personnel Administration, New York, *Scientific Foundations of Business Administration* Metcalf H., Williams and Wilkins, Baltimore, p. 114-131.
- Haddad L. (2000). « Du marketing guerrier au marketing social. Un retour aux sources pour les associations de solidarité », *Décisions Marketing*, vol. 20, p. 67-74.
- Halba B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat, Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, De Boeck.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967). *Organizations and Environment*, Ed. Harvard University Press.
- Lefevre S. et Ollitrault S. (2007). « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, vol. 15, p. 97-110.
- Lewis M. (2000). “Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide”, *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 60-776.
- Marquis C. et Battilana J. (2009). “Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 29, p. 283-302.
- Ouchi W. (1982). *Théorie Z Faire face au défi japonais*, InterEditions.
- Perret V. et Jossierand. (2013). « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l’organisation, Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations », *Ellipses*, p. 5-22.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*, Free Press, New York.
- Pujol L. (2009). *Le management du bénévolat*, Vuilbert.
- Scherer A.G., Palazzo G. et Seidl D. (2013). “Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world”, *Journal of Management Studies*, vol. 50, n° 2, p. 25-284.
- Smith W. et Lewis M. (2011). “Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing”, *Academy of Management Review*, vol. 36, p. 381-403.
- Smith W. et Tuschman M. (2005). “Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams”, *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 522-536.

- Thiery P. et Perrin C. (2005). « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises: partenariat ou concurrence ? », *Entreprises et histoire*, vol. 39, p. 77-90.
- Ughetto P. et Combes M-C. (2010). « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos. Revue de l'Association française de sociologie*, p. 1-20.
- Vedelago F., Valéau P. et Queinnec E. (2004). « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », *Les organisations non gouvernementales et le management*, coord Quéinnec E., Igalens J. et Vuilbert, p. 126-162.