

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VOLONTAIRES
DANS LES ASSOCIATIONS :
QUELS IMPACTS DE LA PROFESSIONNALISATION ?**

Etude rédigée par Lucie BUTTIENS et Véronique ROUSSEaux suite au mémoire sur le sujet que Lucie B. a présenté à la Louvains School of Management de l'Université catholique de Louvain, sous la direction de Nathalie Delobbe, en vue de l'obtention du titre de Master en sciences de gestion.

Etude 2015 – Oxfam-Magasins du monde

Table des matières

INTRODUCTION	4
PARTIE 1: CONTEXTE ET MISE EN PERSPECTIVE	5
Chapitre 1 : L'économie sociale et le secteur associatif.....	5
1. Définitions	5
2. Le contexte actuel du secteur associatif	6
Chapitre 2 : La GRH en général et dans les associations.....	9
1. Définitions	9
2. La GRH dans le domaine associatif.....	10
CHAPITRE 3 : LES RESSOURCES HUMAINES BENEVOLES ET LEURS MOTIVATIONS	14
1. Les ressources humaines bénévoles	14
2. La gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires du secteur associatif	17
PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE	24
CHAPITRE 4 : CADRE METHODOLOGIQUE	24
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES ASSOCIATIONS, OBSERVATIONS ET RESULTATS	24
1. L'ASBL Oxfam-Magasins du monde.....	24
2. L'ASBL Le Restaurant du Cœur de Charleroi	32
CHAPITRE 6 : ANALYSE TRANSVERSALE ET DISCUSSION DES RESULTATS	37
1. Une disparition du bénévolat ?	38
2. Quel modèle de GRH ?	41
3. Quelles motivations à l'engagement bénévole ?	44
CONCLUSION GENERALE	47
1. Conclusion des études de cas.....	47
2. Limites de l'analyse	47
3. Apports et perspectives	48
BIBLIOGRAPHIE	49

INTRODUCTION

La Belgique compte plus de 70.000 associations sans but lucratif et environ 11% de la population belge est investie bénévolement dans de telles organisations. Des chiffres qui montrent l'importance et l'ampleur de ce secteur. La plupart de ces associations ne pourraient continuer à exister sans l'engagement volontaire de nombreuses personnes. Le temps, la disponibilité et le cœur que les bénévoles investissent dans ces organisations ne sont pourtant pas toujours suffisants.

Le cadre dans lequel certaines associations s'inscrivent est en constante évolution. Afin de répondre aux attentes de certains acteurs du monde socioéconomique, les associations sont poussées à amener des changements dans leur organisation quotidienne et à manifester des comportements graduellement plus professionnels. Le phénomène de professionnalisation, auquel les associations sont de plus en plus soumises, attire le regard de nombreux auteurs.

Cet intérêt se justifie d'un point de vue managérial, scientifique et sociétal.

Sur le plan managérial, on constate que le domaine des ressources humaines acquiert davantage d'importance dans toutes les organisations, quel que soit leur type. Le bénévolat étant une particularité du secteur associatif, il est intéressant de se pencher sur la manière dont ces organismes gèrent leurs ressources humaines bénévoles et étudier les outils managériaux mis en oeuvre pour affronter l'évolution à laquelle ils sont confrontés.

D'un point de vue scientifique, il est intéressant d'étudier l'évolution du secteur associatif en général, des pratiques en matière de bénévolat et des motivations des volontaires en particulier.

Enfin, les impacts de cette évolution qui conduit les associations à se conduire progressivement comme de réelles entreprises posent question quant à la viabilité d'objectifs sociaux et sociétaux aux côtés de ceux à visée économique qui prennent graduellement plus d'importance.

Ce travail est articulé en deux parties majeures. La première est dédiée au contexte et à la mise en perspective théorique et comporte une revue de littérature. La deuxième propose une analyse de cas et une discussion critique axée sur la mise en pratique de la théorie mobilisée dans la première partie. Cette analyse empirique s'est tournée vers l'ASBL Le Restaurant du Coeur de Charleroi et l'ASBL Oxfam-Magasins du monde.

PARTIE 1: CONTEXTE ET MISE EN PERSPECTIVE

Cette partie aborde les questions théoriques suivantes, identifiées dans la littérature :

- Qu'entend-on par le secteur d'économie sociale et quelles sont les organisations d'économie sociale étudiées ici ?
- Quel est le contexte actuel s'articulant autour de l'économie sociale ?
- Quelles sont les ressources humaines à considérer et à étudier au sein de l'économie sociale, et plus particulièrement au sein du secteur associatif ?
- Quelles sont les spécificités de ces catégories de ressources humaines ?
- Quelles sont les motivations assurant un engagement volontaire au sein d'associations ?

Chapitre 1 : L'économie sociale et le secteur associatif

1. Définitions

Pour le Conseil Wallon de l'Economie Sociale ((1990, cité dans Fondation Roi Baudouin, 1999, 14), « *L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutuelles et des associations, dont l'éthique se caractérise par une finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, une autonomie de gestion, un processus de décision démocratique et une primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus* ».

La référence à une certaine éthique renvoie au partage de valeurs sociales communes. Les entreprises d'économie sociale sont considérées comme « une alternative économique aux entreprises privées capitalistes » et comme « une initiative privée plus proche des besoins des citoyens que les divers services publics » (Davister, 2006a, 5). La manière dont sont gérées ces organisations dépend d'objectifs non capitalistes. Ceci signifie que « l'entreprise sociale n'a pas la recherche d'un rendement maximal pour les apporteurs de capitaux, mais bien la satisfaction des besoins autour desquels elle a construit sa mission » (Mertens et Marée, 2010, 24).

A côté de ces caractéristiques communes, les organisations du secteur de l'économie sociale présentent une grande diversité. Quatre facteurs peuvent être identifiés comme étant source de disparités au sein des organisations : la taille, le secteur d'activité, la mission et le cadre juridique. Ces facteurs varient selon l'organisation étudiée et peuvent éventuellement influencer et modifier les pratiques de GRH de celle-ci (Davister, 2006a, 6).

Ce travail s'est penché sur les associations puisque celles-ci ont adopté la forme juridique la plus souvent rencontrée dans les organisations d'économie sociale. En outre, elles représentent le groupe de l'économie sociale le plus important au niveau de l'emploi. De manière générale, « le secteur associatif joue un rôle important en tant que fournisseurs d'emplois », puisqu'il mobilise 11,9% de l'emploi intérieur salarié, un poids de plus en plus important, et a contribué, sur la période entre 2000 et 2008, pour près de 36% à la création d'emplois (Fondation Roi Baudouin, 2011 et 2013a).

Le secteur associatif est également « un acteur appréciable du paysage économique belge » en termes de contribution à la richesse nationale. En effet, sa valeur ajoutée dans le produit intérieur brut (PIB) s'élève à 5,5%, ce qui démontre que ce secteur « contribue significativement à la création de richesse dans l'économie belge » (Fondation Roi Baudouin, 2013a, 17 et 37).

Concrètement, la Belgique compterait plus de 70.000 associations sans but lucratif, ce qui équivaut à plus de 272.000 emplois équivalents temps plein. Parmi ces ASBL, plus de 15.000 recourent à du

« personnel salarié rémunéré sur fonds propres » (Rijpens, s.d.). Quant au volontariat au sein des associations, Mertens et Lefèbre (2004) dénombrent quelques 1.166.147 volontaires.

2. Le contexte actuel du secteur associatif

Le contexte dans lequel les associations évoluent s'est considérablement transformé ces dernières années et est de nature bien particulière. Effectivement, de nombreux éléments ont conduit les associations à redéfinir leur structure et à réorienter leur gestion. Dans la littérature, le phénomène sous-jacent à ces évolutions est appelé la « professionnalisation ».

2.1. Une approche terminologique de la professionnalisation

Le terme « professionnalisation » désigne « les restructurations internes auxquelles [les organisations d'économie sociale] font face depuis la fin des années 1980 » et se traduit par « un processus d'adaptation des structures sur un modèle [semblable] à celui d'autres prestataires de services privés » (Le Naëlou, 2004, 775-776).

Face aux contraintes extérieures qu'on va évoquer, les organisations sociales sont appelées à mettre en oeuvre des restructurations internes. Différents outils de gestion ayant pour but de maîtriser et de rationaliser au mieux le fonctionnement d'une organisation sont mis en place (Schoenaers, 2009, 9). Ainsi, « la professionnalisation constitue un moment favorable à une redéfinition des pouvoirs et savoirs entre les différents corps de métiers, anciens et nouveaux, mobilisés autour du projet politique fondateur » (Le Naëlou, 2004, 774). Ceci a notamment pour conséquence que les acteurs de chaque profession tentent de la transformer face aux exigences de l'environnement et de la faire reconnaître, voire pérenniser comme profession à part entière.

Comment ce phénomène se traduit-il dans les associations ?

Davister (2010) identifie trois types de professionnalisation au sein des associations. Le premier fait référence au fait que certaines organisations sociales font progressivement appel à des travailleurs salariés pour remplacer leurs bénévoles. Ceci pour deux raisons. Tout d'abord, ils sont engagés pour leurs compétences spécifiques, ce qui permettra à l'organisation de mener au mieux sa mission. Ensuite, le recrutement de salariés permet, dans certains cas, une gestion plus aisée (Davister, 2010, 321). A noter qu'il est également possible que des volontaires passent sous un contrat salarial, et qu'on ne fasse donc pas appel à des personnes externes à l'organisation.

Selon Hély (2009), le monde associatif s'est transformé en un marché du travail et ne doit plus être caractérisé comme une sphère uniquement composée de bénévoles, ces derniers laissant aujourd'hui la place aux salariés. Depuis une quinzaine d'années, il existe, selon le même auteur, un phénomène d'explosion de l'emploi salarié au sein des associations.

Ce premier type de professionnalisation s'apparente donc au processus de salarisation. Certains auteurs préfèrent pourtant différencier ces deux termes. Dussuet *et al.* (2007, 2009, 2010) définissent la salarisation comme le processus par lequel un travail non rémunéré devient rémunéré par un salaire. Il s'agit donc d'une reconnaissance du travail par le biais d'une rémunération. Pour la professionnalisation, ces auteures parlent d'un « processus de construction sociale de la reconnaissance accordée à un groupe, qui devient par là même 'professionnel' » (Dussuet *et al.*, 2009, 70). Un travail dit 'professionnel' « implique la mise en oeuvre de l'expertise détenue dans un domaine déterminé [...] [et] s'assortit d'un contrôle de l'activité par l'ensemble des professionnels du champ » (Dussuet et Flahault, 2010, 40). Cette dernière définition renvoie directement au second type de professionnalisation.

Celui-ci consiste à rechercher des coopérateurs ayant un niveau de qualification plus élevé, voire d'expertise. Les associations sollicitent aussi bien des profils 'entrepreneuriaux' pour assurer les divers postes de gestion que des profils qualifiés de 'forte valeur ajoutée technique' (diplôme hautement qualifié ou métier spécifique) (Davister, 2010, 323). Une redéfinition des attentes et des rôles prend ainsi place au sein des associations (Cruess et Cruess, 2000). La professionnalisation doit être comprise ici « comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités » et prend un sens de « création et d'accès à la reconnaissance sociale d'une activité ou d'un métier nouveau » (Dussuet *et al.*, 2007).

Enfin, le troisième type de professionnalisation est lié aux formations offertes par l'association à ses membres, sur une base ponctuelle ou continue. Ces formations ont pour but de « développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles » (Davister, 2010, 322).

Pour reprendre les mots de Davister (2010, 322) : « Ces différents types de professionnalisation visent une meilleure performance économique et sociale des entreprises sociales en améliorant, d'une part, la qualité des biens et services (puisque les travailleurs sont plus compétents pour assurer leurs fonctions) et, d'autre part, le fonctionnement global de l'organisation».

2.2. Les causes de professionnalisation du secteur associatif

Les facteurs qui ont conduit les associations et le secteur de l'économie sociale en général à s'institutionnaliser et à se professionnaliser peuvent être exogènes ou endogènes.

2.2.1. Facteurs exogènes

Trois phénomènes majeurs sont à l'origine de la professionnalisation du secteur associatif : la croissance, la complexification et la concurrence accrue (Moreau, 2010, 8-11 ; Davister, 2006a, 14-16).

Le secteur associatif connaît une *croissance* à deux niveaux. D'une part, le nombre d'associations n'a fait qu'augmenter au fil des ans et leur rôle dans le contexte socioéconomique belge devient de plus en plus important. D'autre part, le personnel de ces mêmes organisations est en constante croissance lui aussi. Tout ceci est la conséquence du recours de plus en plus fréquent à ce type d'entreprises de la part de la population, qui les préfère souvent aux secteurs public et privé.

La *complexification* peut être vue comme une conséquence de cette double croissance, qu'il s'agisse de la complexification des processus de production ou des modalités de gestion internes. L'environnement ainsi que les problèmes auxquels les organisations sociales sont confrontées se sont complexifiés ces dernières années. Cette situation a mené le secteur de l'économie sociale à produire des biens et/ou services plus complexes à leur tour afin de répondre aux attentes et besoins de la population. Il est évident qu'une bonne GRH est nécessaire pour relever ce défi. Des outils de GRH de plus en plus élaborés et spécifiques doivent être mis en place. A travers eux, les associations cherchent à assurer la réalisation de leurs missions devenues plus complexes en assumant le recrutement, la formation et la gestion de professionnels experts ou hautement qualifiés (Moreau, 2010).

La *concurrence* du milieu associatif est le troisième facteur ayant mené les associations à se professionnaliser. Les associations et les entreprises privées proposant le même type de biens ou de services se font de plus en plus concurrence, et la popularité du concept de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) ne fait que consolider cette situation concurrentielle. Davister (2006a, 16) explique que les entreprises privées développent ce concept afin de « mettre en avant leur volonté de répondre à des exigences de performance sociale (voire sociétale), au-delà de leur performance économique et financière ». Cette situation amène les organisations d'économie sociale

à « démontrer de manière explicite leur responsabilité sociale, notamment au niveau de leur manière de gérer leurs ressources humaines » (Davister, 2006a, 16).

De plus, une concurrence interne à l'économie sociale pousse également ces organisations à faire de la GRH un enjeu quotidien. En effet, une bonne gestion est essentielle pour mobiliser, d'une part, les financements privés et publics, et d'autre part, pour attirer et fidéliser leurs usagers.

La croissance du secteur associatif et la diminution des subsides ont rendu la course aux bailleurs de fonds plus intense. Les entreprises sociales se doivent donc d'être gérées de manière plus professionnelle afin d'attirer ces bailleurs de fonds. Ces derniers exigent une traçabilité et une bonne gestion des fonds investis. De nouvelles contraintes sont de ce fait émises par les pouvoirs publics et sont traduites par un renforcement des cadres réglementaires. En conséquence, des outils de gestion et d'évaluation de la performance sont introduits et le secteur associatif se complexifie (Davister 2006a, 15 et Le Naëlou, 2004, 773).

Ces financements ont donc mené les entreprises sociales à s'institutionnaliser et de ceci découle leur professionnalisation, puisqu'il est nécessaire qu'elles soient associées à une gestion responsable, compétente et sérieuse (contrairement à l'image qu'elles ont parfois renvoyée d'amateurisme et de dilettantisme) (Thomas, 2006, 39). Un nouveau défi pour les associations, ainsi que pour tout le secteur associatif, apparaît alors : il s'agit de la nécessité de plus de transparence et d'autonomie financière.

2.2.2. Facteurs endogènes

Schoenaers (2009), quant à lui, identifie un facteur endogène poussant les entreprises sociales à se professionnaliser. Ce facteur repose directement sur l'une des spécificités de ce genre d'organisations : le volontariat. Les membres volontaires des associations recherchent la réalisation de soi et l'épanouissement personnel. Ils n'attendent pas nécessairement une rétribution financière, mais sont demandeurs d'un retour passant par exemple par « le développement des compétences, l'insertion dans un environnement organisationnel marqué par de bonnes relations sociales, par la possibilité d'avoir des perspectives de développement personnel et d'entrevoir l'obtention de nouvelles responsabilités » (Schoenaers, 2009, 10). Le risque pour les entreprises sociales, si elles ne répondent pas à ces attentes en favorisant « un environnement épanouissant et professionnel », est de voir ces volontaires passer à une autre organisation. Pour citer Pujol (2009, 24) : « le bénévolat plaisir (ou à la carte) et nomade gagne du terrain sur le bénévolat ancré, de mission ».

Les employés ont également leurs propres exigences. Ils désirent travailler dans un contexte « normalisé », avec une politique du personnel clairement établie.

La professionnalisation intervient sur trois aspects majeurs : « (i) la gestion financière pour accroître la transparence, (ii) la gestion des ressources humaines afin d'optimiser le facteur essentiel que sont les personnes, (iii) les mécanismes de gouvernance avec le souci de conserver les valeurs de participation et de démocratie » (Rijpens, 2007, 13).

En conclusion, les entreprises sociales ont connu de nombreuses évolutions au niveau de la croissance, de la complexification et de la concurrence de ce secteur, et ont dû s'y adapter par des pratiques toujours plus professionnelles. Ces pratiques se sont exprimées sous la forme soit d'une politique de salarisation, soit d'une recherche de membres plus qualifiés, voire d'experts, ou encore sous la forme de formations visant à améliorer les compétences des membres de l'organisation.

2.3. Conséquences et risques de la professionnalisation

Les restructurations internes et le recours à des outils plus professionnels ne sont évidemment pas sans conséquence pour le secteur associatif et ses membres. Comme on l'a vu, des critères d'efficacité semblables à ceux utilisés dans les entreprises privées sont de plus en plus présents et prennent une importance croissante dans les entreprises sociales.

La mise en place et le développement de stratégies d'excellence et de concurrence ne risquent-elles pas de perturber les objectifs de solidarité ? Plusieurs craintes apparaissent à ce niveau. La modification de l'engagement militant des activistes vers l'emploi salarié, que nous pourrions appeler la « professionnalisation de l'engagement », inquiète les membres de ce type d'organisations (Thomas, 2006 et Le Naëlou, 2004). Une certaine résistance peut être constatée puisque certains acteurs sociaux y voient « une dérive pouvant nuire à la mission véritable [de l'organisation] et parce que [la professionnalisation du secteur] rime avec efficacité, rentabilité, compétence alors qu'avant on retrouvait des mots comme solidarité, militance et engagement » (Le Naëlou, 2004, 776).

En d'autres mots, la professionnalisation est un « processus qui divise et qui fragmente » (Le Naëlou, 2004, 780), non seulement au niveau des opinions, mais également au niveau des relations de travail. L'embauche de salariés aux côtés de bénévoles peut fragiliser et nuire à la collaboration entre ces deux types d'effectifs (Davister, 2010 et Dussuet *et al.*, 2007).

Le sens que les acteurs désirent donner au projet associatif dans lequel ils sont engagés est lui aussi soumis à certains risques. Suite à la professionnalisation et à l'embauche de salariés permanents, travailler dans ce secteur est devenu synonyme de perspectives de croissance, de progression de carrières, d'un meilleur revenu, etc. Les buts personnels peuvent dès lors entrer en conflit avec les projets collectifs des entreprises d'économie sociale : travailler et s'engager dans ce secteur offre de nombreuses ressources pour construire et mener à bien un projet personnel (Le Naëlou, 2004).

Chapitre 2 : La GRH en général et dans les associations

1. Définitions

Les entreprises sociales sont appelées à gérer leurs différents domaines de gestion de manière rigoureuse et professionnelle. La gestion des ressources humaines n'y échappe pas.

De nombreuses définitions de la GRH existent dans la littérature. Certaines d'entre elles adoptent une vision universaliste, d'autres postulent qu'il n'existe pas une seule GRH ni une seule liste de pratiques de GRH. Par exemple, Pichault et Nizet (2013, 18-19) opèrent une distinction entre « ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser » (exemples : objectifs préalablement fixés, instructions, spécificité des tâches, échanges entre collègues, etc.) et « ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail » (exemples : salaire, formations reçues, horaires, étapes de carrière, etc.). St-Onge *et al.* (1998, 7), quant à eux, définissent la GRH comme « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi ».

Les ressources humaines gagnent en importance et en signification et deviendraient même à long terme le plus important facteur de succès (St-Onge, 1998). Actuellement, les secteurs privé et public ne peuvent plus nier l'enjeu et l'atout que représentent leurs ressources humaines : « le capital humain joue un rôle déterminant dans les phénomènes d'apprentissage, individuels et collectifs, dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, et peut constituer un levier dans le processus de création de valeur organisationnelle » (Noguera et Khouatra, 2004, 43). Quant aux

secteurs de l'économie sociale et associatif, ils ont depuis longtemps considéré leurs ressources humaines comme leur atout numéro un. On y reviendra.

2. La GRH dans le domaine associatif

2.1. La GRH, domaine de gestion fondamental pour le secteur associatif

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, une gestion rigoureuse des ressources humaines, qu'elles soient considérées comme un avantage compétitif ou comme un outil essentiel à la réalisation de la mission, est essentielle pour toute organisation. Cependant, la nécessité d'une gestion efficace est d'autant plus importante pour les entreprises d'économie sociale et en particulier les associations.

Laville et Sainsaulieu (1998) ont identifié des éléments qui expliquent l'enjeu fondamental que constitue la GRH en économie sociale. Les ressources humaines au sein des associations sont considérées comme le principal facteur de production, d'une part parce que leurs ressources financières et technologiques sont limitées, d'autre part, parce qu'elles sont pour la plupart prestataires de services et non pas productrices de biens matériels. Les ressources humaines sont donc au cœur du processus de production, ce qui mène les associations à faire du développement du capital humain leur priorité, contrairement aux entreprises privées capitalistes qui privilégient le capital financier et technique.

Les ressources humaines constituent également le moteur principal de l'action collective et sociale. Pour reprendre Laville et Sainsaulieu (1998) à ce sujet : « l'association est une société d'individus porteurs de compétences et de projets variés, dont l'articulation permanente autour d'une volonté de réponse aux problèmes sociaux de l'époque élabore une forme moderne d'action collective ».

2.2. La GRH, domaine peu développé dans le secteur associatif

Malgré cela et malgré l'évolution du contexte socioéconomique poussant les entreprises sociales à se professionnaliser, la GRH reste un domaine de gestion peu développé, où les pratiques sont souvent « intuitives, informelles et peu structurées » (Davister, 2006a et Davister 2010, 289).

Trois raisons principales permettent d'expliquer ce paradoxe. En premier lieu, le manque de formations des entrepreneurs sociaux dans certains domaines de gestion, dont la GRH, peut être soulevé dans certains cas. En deuxième lieu, l'association peut ne pas disposer des moyens nécessaires pour le développement et l'utilisation de pratiques et d'outils de GRH. Enfin, les dirigeants ne désirent parfois pas investir dans ce domaine de gestion car ils y voient là une contradiction avec leur idéologie sociale : la GRH pouvant être perçue comme un ensemble de pratiques managériales poussant au contrôle, à l'évaluation de la performance, etc. En conséquence, le paradoxe de la GRH en économie sociale est le suivant : malgré l'importance et l'enjeu fondamental que constitue ce domaine de gestion pour les associations, il y reste néanmoins peu développé.

En outre, selon Sainsaulieu *et al.* (1983, 114), les associations sont souvent prises entre deux formules de gestion différentes. Dans certaines d'entre elles, souvent de petite taille, le secrétariat occupe un rôle majeur, voir tout puissant ; d'autres connaissent « une évolution vers les formules bureaucratiques classiques ». Dans ce dernier cas, les associations rencontrent une extension de leurs activités les menant à multiplier le nombre de membres salariés et professionnels. Toutefois, certaines associations tentent aujourd'hui d'échapper à ce dilemme et de développer « une participation effective entre leurs membres » (Sainsaulieu *et al.*, 1983, 114). Pour ce faire, il est primordial d'attacher une attention particulière à la compréhension des motivations des bénévoles pour ainsi adapter les mécanismes de récompenses. Maintenir la participation aux structures

décisionnelles est également un aspect important. La mise sur pied de structures de décisions, d'informations, de réflexion, d'échange, etc. est également une voie à suivre. La clarification des rapports entre ces structures ne doit pas être négligée. En conséquence, afin de prendre des décisions dans des organismes « où chacun a un investissement personnel, un statut différent », il est nécessaire de mettre en place un fonctionnement collectif.

2.3. Tension entre mission sociale et objectifs économiques

Cependant, il est important de nuancer ce manque de professionnalisme souvent reproché aux associations. En effet, « ce sont avant tout les caractéristiques intrinsèques de l'économie sociale qui influencent les pratiques de GRH et qui permettent de saisir le sens de certaines pratiques jugées à première vue peu professionnelles ou inefficaces » (Davister, 2006a, 17). De ce point de vue, leur propension à offrir des services plutôt que des biens et leur finalité sociale sont les deux caractéristiques principales des associations qui ont un impact sur leurs pratiques RH.

La volonté des associations de poursuivre une finalité sociale est la source d'une tension palpable dans ce secteur particulier. En effet, « toute association est traversée par un double enjeu, une tension entre, d'une part, la finalité sociale de l'association et, d'autre part, la nécessité de se développer ou, tout du moins, de survivre en assurant son bon fonctionnement » (Moreau, 2010, 13). Cette tension peut se retrouver entre les acteurs – chacun d'eux pouvant désirer privilégier l'un ou l'autre objectif – ou en termes de logiques d'action à favoriser suivant le but poursuivi (Davister, 2006a, 19).

Les différents domaines de gestion, dont la GRH, sont dès lors appelés à gérer cette tension en cherchant à établir un équilibre entre les objectifs de nature sociale et économique.

2.4. La formalisation de la GRH dans le secteur associatif

Les associations ont également une « fonction économique indéniable ». Il paraît donc « nécessaire d'évaluer leur activité à partir des mêmes perspectives que celles appliquées couramment aux autres organisations » (Dussuet *et al.*, 2007, 5).

Le contexte socioéconomique des associations les pousse à formaliser leur GRH, comme d'autres domaines de gestion. En effet, « les entreprises sociales ne peuvent se baser uniquement sur certaines de leurs spécificités – comme le climat familial de travail, l'autonomie du personnel, la nature informelle des relations, une culture organisationnelle forte, la primauté des travailleurs sur la rentabilité financière, etc. – pour gérer leurs ressources humaines » (Davister, 2010, 323). Il semblerait qu'une GRH trop affective, informelle, ou encore idéologique pourrait avoir des conséquences négatives sur l'organisation. Les risques sont principalement le manque de transparence ou d'équité des décisions.

Ces éléments peuvent avoir à leur tour un impact sur la confiance et la mobilisation des travailleurs envers leur organisation, ce qui peut se traduire par une perte de performance, tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel (Davister, 2010, 323-324).

Les associations sont donc appelées à formaliser leur GRH. Concrètement, comment le font-elles ? Différentes activités complémentaires, présentes à différents niveaux de l'organisation, peuvent être articulées pour atteindre cet objectif de formalisation de façon à répondre aux différentes contraintes imposées aux associations par les bailleurs de fonds, les usagers ou le personnel. Selon Davister (2010, 325), il est essentiel pour les associations d'établir une politique de GRH et de définir les règles qui la régissent. De plus, il est nécessaire de responsabiliser des personnes compétentes en mettant entre leurs mains ce cadre de GRH. Il est important pour cela d'utiliser des outils de GRH adéquats en se les appropriant et en les modifiant selon le contexte de l'association. Davister (2010,

325) suggère également d'établir un profil de collaborateurs recherchés afin de connaître les besoins réels de l'organisme, que ce soit sur le plan des formations, des recrutements ou des licenciements nécessaires.

Encadré 1 – Formaliser la GRH dans les entreprises sociales (Davister, 2010, 325)

<p><i>ARTICULER</i> les différentes fonctions et les divers outils de GRH en définissant une « politique de GRH » cohérente et clairement intégrée dans le plan stratégique global de l'entreprise. <i>DEFINIR</i> formellement, et de manière la plus objective possible, les règles fondamentales qui régissent le fonctionnement interne de l'entreprise et, par conséquent, la gestion des personnes qui en font partie (organigramme, contrats de travail, règlement de travail, procédure de sélection, procédure d'évaluation du travail, etc.).</p>
<p><i>CLARIFIER ET EVALUER</i> les responsabilités en matière de GRH en mettant cette fonction entre les mains d'une personne (ou d'une équipe) compétente pour les assumer, en lui donnant les moyens de réaliser concrètement les objectifs fixés dans la politique de GRH établie.</p>
<p><i>DEVELOPPER</i> l'utilisation des outils de GRH proposés par les sciences de gestion (procédures de sélection, descriptions de postes, entretiens d'évaluation, etc.) en les adaptant aux spécificités des entreprises sociales.</p>
<p><i>RATIONALISER</i> la GRH, c'est-à-dire « mettre la bonne personne à la bonne place », développer la formation des collaborateurs, licencier les salariés qui nuisent au bon fonctionnement de l'entreprise, planifier le recrutement de nouveaux collaborateurs, définir avec précision le profil dont l'entreprise a concrètement besoin, etc.</p>

2.5. Les fonctions de GRH dans le secteur associatif

Il n'existe pas une seule manière d'aborder la GRH et, de ce fait, il n'existe pas un seul modèle de GRH auquel on pourrait se référer pour parler de ce domaine de gestion dans l'ensemble de l'économie. « Même si, globalement, toutes les organisations sont confrontées aux mêmes problèmes et aux mêmes contraintes en matière de GRH, il faut éviter toute vision universaliste qui ne prendrait pas en compte les facteurs internes et externes aux organisations qui influencent leur manière de gérer leurs ressources humaines » (CES, 2010). De même, il n'existe pas un seul modèle de GRH au sein de l'économie sociale.

Ci-dessous sont reprises les fonctions de GRH en économie sociale telles que proposées par Davister (2006a, 40). Les fonctions marquées d'un astérisque sont celles qui sont spécifiques et considérées comme des enjeux fondamentaux pour ces organisations. La gestion de la motivation et de l'implication des travailleurs est ainsi une fonction cruciale de leur GRH.

Encadré 2 – Fonctions de GRH en économie sociale (Davister, 2006a, 40)

<p>Fonctions cruciales mais délicates :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la motivation et de l'implication des travailleurs* • Gestion de la diversité des ressources humaines • Développement et renforcement de la culture d'entreprise
<p>Fonctions gérées différemment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et sélection • Politique salariale* • Conditions et climat de travail • Styles de leadership* • Gestion du temps de travail • Gestion des contrats • Gestion des départs
<p>Fonctions informelles ou quasi-inexistantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources humaines • Description de profils de fonctions / organigramme

- Evaluation de la performance
- Politique de formation
- Gestion des compétences
- Gestion des carrières

2.6. Les catégories de ressources humaines au sein du secteur associatif

Quelles sont les catégories de ressources humaines à considérer au sein du secteur associatif et quelles sont leurs spécificités ? Dans le tableau ci-dessous, Davister (2006a, 26) reprend les catégories principales des ressources humaines rencontrées en économie sociale.

Encadré 3 – Les ressources humaines en économie sociale (Davister, 2006a, 26)

	Types de RH	Principales sous-catégories de RH
TOUS SECTEURS	Salariés	Temps plein / temps partiel Contrat à durée indéterminée / déterminée Professionnels / coordinateurs / gestionnaires / support...
	Indépendants	Temps plein / temps partiel Professionnels / coordinateurs / gestionnaires / support...
ECONOMIE SOCIALE	Bénévoles	Bénévoles actifs (réguliers) Bénévoles passifs (irréguliers) Bénévoles élus dans les organes de décision
	Personnes en insertion	Salariés (contrats de travail à durée variable) Stagiaires (non rémunérés, durée limitée) Personnes sous statut occupationnel (non rémunérées)
	Coopérateurs	Salariés-associés Indépendants-associés

Il est à noter que ceci ne représente pas une liste exhaustive et que l'ensemble de ces catégories ne se retrouve pas dans chaque organisation de ce secteur. Les zones grisées marquent les types de ressources particulièrement spécifiques au secteur d'économie sociale et qui ne se retrouvent que très rarement dans les autres entreprises.

La GRH doit prendre en compte l'ensemble de ces catégories dans sa gestion quotidienne de l'association. Il est évident que le degré d'implication de chaque membre envers la mission de l'organisation est différent. La GRH devra ainsi tenir compte de ces variations et relever le défi de motiver et gérer l'implication des travailleurs. Cette implication doit se retrouver à deux niveaux dans les associations : « on attend des travailleurs qu'ils soient non seulement impliqués envers la mission de l'organisation (mission qui est par ailleurs une mission sociale) mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement interne de celle-ci (processus démocratique de décision, but non lucratif, etc.) » (Davister, 2006a, 28). Il est essentiel de comprendre que chaque catégorie d'acteurs va de pair avec des motivations et des attentes différentes. Chambre (1987, cité dans Bussel et Forbes, 2002, 248) souligne d'ailleurs que « the key to an organisation's success in recruiting and retaining its volunteers is to have an understanding of the motives of its target group of volunteers »¹.

Les associations font de plus en plus appel à l'emploi salarié et « deviennent [de ce fait] de plus en plus des acteurs économiques à part entière » (Dusset *et al.*, 2009). Le recours à l'emploi salarié répond à plusieurs attentes. D'une part, la salarisation permet une gestion plus aisée. D'autre part, la recherche de compétences plus poussées favorise l'emploi salarié, à côté, voire à la place des bénévoles. Il existe également une demande accrue de volontaires qualifiés et compétents. De ce fait, il y a une certaine ambiguïté entre ce que l'association attend du volontaire et du salarié. On

¹ « La clé du succès d'une organisation dans le fait de recruter et de garder ses volontaires, réside dans la compréhension des intentions de ses groupes-cibles de volontaires ».

demande aux volontaires de fournir un travail de qualité et d'acquérir des compétences plus spécifiques. Du salarié, on attend qu'il procure le même engagement que les volontaires, c'est-à-dire qu'il soit engagé au-delà de son contrat de travail (Dussuet et Flahault, 2010, 7-8 ; Dussuet *et al.*, 2009, 69).

CHAPITRE 3 : LES RESSOURCES HUMAINES BENEVOLES ET LEURS MOTIVATIONS

1. Les ressources humaines bénévoles

Malgré l'apparition de l'emploi salarié au sein des associations, il ne faut pas oublier que « le milieu associatif est d'abord le lieu de l'engagement bénévole » (Dussuet *et al.*, 2007). La présence bénévole ne disparaîtra sans doute jamais. En effet, les associations reposent énormément – parfois encore même uniquement – sur le volontariat pour accomplir leurs missions. Ce type d'engagement reste ainsi une spécificité du secteur non marchand, et constitue une valeur importante qu'on ne peut négliger. C'est pourquoi une attention particulière y est accordée dans la suite de ce travail.

1.1. Définitions

Définir le volontariat n'est pas chose aisée, et ce, pour différentes raisons. En effet, il existe une multitude de rôles différents exercés par les volontaires, et les organisations dans lesquelles ils sont actifs ont, elles aussi, des caractéristiques bien différentes. De plus, les volontaires ne peuvent être considérés comme un groupe homogène, puisqu'ils diffèrent en termes d'âge, de niveau d'éducation, d'expérience, de compétences, etc. (Bussel et Forbes, 2002, 245).

La loi belge relative aux droits des volontaires du 3 juillet 2005 (modifiée le 29 août 2005, et entrée en vigueur le 01 janvier 2007) a pour objectif d'encadrer les droits et les obligations des volontaires et de clarifier ainsi leur situation. Sur la base de cette loi et d'autres définitions proposées dans la littérature (Moreau, 2010, 18 ; Lemerrier, 2004, 107-108 ; et Hambach, 2006), on peut avancer que le volontariat est une activité :

- exercée en toute liberté (l'absence d'obligation doit être relevée)
- exercée pour autrui ou pour la collectivité
- exercée sans rétribution
- mise en place par une organisation (en dehors du cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité)
- et qui prend place en dehors du contexte normal de travail

Cet ensemble d'éléments est repris dans la définition de l'Association pour le volontariat, qui postule que « le volontariat est l'engagement, libre et gratuit de personnes qui agissent, pour d'autres ou pour l'intérêt collectif, dans une structure débordant celle de la simple entraide familiale ou amicale » (Fondation Roi Baudouin, 1999, 14). Quant à Cnaan *et al.* (1996, cité dans Bussel et Forbes, 2002, 248), ils introduisent la notion de motivation altruiste et estiment que la perception de ce qu'est un volontaire dépend des coûts et bénéfices relatifs au volontaire lui-même. Ils expliquent que : « the greater the net costs to the volunteer, the purer the volunteering activity and hence the more the person is a real volunteer »².

Certains auteurs établissent une distinction entre bénévolat et volontariat, tandis que d'autres utilisent ces deux termes comme synonymes (Moreau, 2010, 18), ce qui sera le cas dans ce travail.

² « Au plus grand est le coût net pour un volontaire, au plus pure est l'activité de bénévolat, et partant, la personne, un-e réel-e volontaire »

1.2. Qui sont les bénévoles ?

Quelles sont les caractéristiques sociodémographiques de ce groupe particulier que constituent les volontaires ? Les différentes études consultées offrent des résultats parfois fort divergents. En effet, les statistiques dépendent largement de la définition attribuée au travail volontaire.

Premièrement, l'âge est une des principales variables à prendre en compte. Plusieurs études (Wymer, 1998 et Tschihart, 1998, cités dans Bussel et Forbes, 2002, 248) estiment que les individus âgés de plus de 50 ans sont davantage susceptibles de s'engager dans une activité volontaire que les jeunes. Au contraire, Lemerrier (2004, 109) souligne que « le vivier des engagements bénévoles ne se trouve pas dans la population des pensionnés » mais que la majorité des volontaires se trouvent parmi les plus actifs de la population active, c'est-à-dire qu'ils ont entre 35 et 54 ans (Archambault et Boumedil, 1997, cité dans Lemerrier, 2004, 109 et Davister, 2006a, 57).

Deuxièmement, le niveau de scolarité est important dans l'élaboration d'un profil général du volontaire. La majorité des études s'accordent sur le fait que le « "bénévole-type" [a] un niveau de formation relativement élevé (enseignement supérieur ou universitaire) et des revenus légèrement supérieurs à la moyenne » (Dujardin et Marée, 2007, 35). A partir de ce constat, certains affirment que le bénévolat serait socialement et financièrement réservé à une partie de la population (Lemerrier, 2004, 109).

Le statut du volontaire vis-à-vis du marché du travail constitue le troisième élément à considérer. Les études à ce sujet proposent des résultats parfois contradictoires. Certaines estiment que les groupes les mieux représentés seraient les actifs (temps plein ou temps partiel) et les pensionnés. D'autres, comme mentionné plus haut, considèrent uniquement les actifs comme constituant la majorité des volontaires. Au contraire, d'autres auteurs indiquent que les non-actifs consacrent plus de temps à l'engagement social que les actifs (Dujardin et Marée, 2007, 39 ; Boulanger et Defeyt, 2004).

Le sexe est également une caractéristique pouvant être prise en compte pour définir le profil type du volontaire. Ici aussi les études sont contradictoires. Tandis que Bussel et Forbes (2002, 248) se reposent sur plusieurs études (Wymer, 1998 ; Smith, 1999 ; et Rohs, 1986) pour affirmer que les femmes sont plus représentées que les hommes dans le milieu du volontariat, Dujardin et Marée (2007, 39) dans leur travail comparatif de différentes études, avancent que « les hommes semblent s'impliquer davantage dans des activités volontaires que les femmes ». Ce constat est également avancé par l'Institut pour un Développement Durable (2004). Elchardus *et al.* (1999, cité dans Dujardin et Marée, 2007, 32) partent quant à eux du principe « qu'en général les femmes ne participeraient pas moins activement que les hommes à la vie associative ».

Cette divergence au niveau des résultats peut trouver racine dans la définition que l'on attribue au travail volontaire. En effet, les femmes seraient plus présentes dans des activités de proximité, ou « s'engageraient plutôt au sein du secteur associatif dans des domaines d'activités tels que l'action sociale ou les soins aux personnes, alors que les hommes s'impliquent davantage, de manière générale, dans des fonctions de gestion et sont plus nombreux que les femmes dans les associations sportives » (Elchardus *et al.*, 1999 ; Gloriaux et Vandeweyer, 2002, cités dans Dujardin et Marée, 2007, 39).

Finalement, l'univers familial joue un rôle important dans l'engagement volontaire. En effet, il existe une corrélation positive entre le fait de s'impliquer volontairement et celui d'avoir grandi dans une famille déjà engagée dans des activités bénévoles (Survey & Action, 1995 et Smits, 2004, cités dans Dujardin et Marée, 2007, 35 ; Shure, 1998, cité dans Bussel et Forbes, 2002, 248).

1.3. Le bénévolat en Belgique

« Le volontariat n'apparaît jamais aux yeux du public dans sa globalité, étant donné son éparpillement et la diversité des secteurs dans lesquels il s'exerce ». Voilà le constat fait par Lemerancier (2004, 100). Ceci n'est pas sans conséquence. Effectivement, les statistiques recensant le nombre de volontaires en Belgique divergent quelque peu. Dujardin et Marée (2007, 25) se basent sur plusieurs études afin d'affirmer que le nombre d'individus engagés dans des activités volontaires en Belgique varie entre 1 million et 1,4 million, soit entre 10% et 14% de la population. Quant à Mertens et Lefèbvre (2004), ils sont arrivés à un résultat plus précis puisqu'ils dénombrent 1.166.147 bénévoles, ce qui représente environ 11% de la population belge. Néanmoins, en réalité, nous pourrions nous attendre à un chiffre plus élevé puisque les études citées ci-dessus ne tiennent pas compte des activités bénévoles effectuées dans les associations n'employant aucun travailleur, ni de celles réalisées au sein des écoles du réseau libre (Dujardin et Marée, 2007, 22-23).

Quant aux heures d'engagement social prestées par ces volontaires, elles représentent entre 76.000 et 249.000 emplois, en équivalents temps plein (Dujardin et Marée, 2007, 36). Boulanger et Defeyt (2004, 3) sont plus précis et estiment qu'elles représentent l'équivalent des heures de travail de 200.000 salariés. Selon des enquêtes menées auprès des volontaires, le volume moyen des prestations équivaldrait à 4-5 heures par semaine. Ensuite, le nombre de volontaires au sein des associations est très variable puisque pour certaines on parle en plusieurs milliers de volontaires, tandis que d'autres, plus petites, n'en mobilisent qu'une dizaine (Davister, 2006a, 56).

Finalement, la diversité des ressources humaines bénévoles constitue leur principale caractéristique. Cette diversité apparaît à plusieurs niveaux : engagement, motivation, aspirations, profils sociodémographiques, temps à donner, compétences, etc. La gestion de ces individus est, en raison de cette diversité, d'autant plus difficile, et donc importante (Moreau, 2010).

1.4. Typologies des bénévoles

Plusieurs auteurs se sont attelés à classifier les ressources humaines volontaires sur la base de différents critères, prenant ainsi en compte leur diversité. Il existe donc de nombreuses typologies de volontaires. Grâce à celles-ci, la GRH peut mieux comprendre les caractéristiques de leurs bénévoles et s'y adapter.

Davister (2006a, 33) propose de catégoriser les volontaires selon les tâches qu'ils assument au sein de l'association. De cette manière, il identifie deux grands types de volontaires : (1) ceux dont les fonctions sont principalement dédiées à la « gestion quotidienne de l'organisation et du projet » et (2) ceux dont la participation est directement liée à la « production des biens et/ou des services proposés par l'organisation aux usagers ou aux clients ».

Les trois catégories de volontaires identifiées par Arai (2000)⁴ – citoyens bénévoles, techno-bénévoles et travailleurs bénévoles – diffèrent selon la manière dont ils perçoivent les bénéfices de leur engagement et les frustrations qui en découlent. Le premier type de volontaire, le *citoyen bénévole*, considère la création de relations et de liens d'amitié avec les autres membres de l'organisation comme importante et enrichissante. Il attache également de l'importance à la création et à l'expérience d'un sentiment d'appartenance à la communauté. Le « *Techno Volunteer* », quant à lui, est considéré comme un expert en collecte de fonds ou en informatique par exemple, d'où le fait qu'il envisage sa contribution à l'organisation sous un angle plus rationnel et technique. Contrairement au citoyen bénévole, il souhaite apporter sa contribution à l'organisation plutôt qu'à la communauté en général. Enfin, le *travailleur bénévole* est impliqué dans la mise en œuvre d'activités plus pratiques comme l'administration, le marketing, etc. et est moins impliqué dans les prises de décisions que les deux autres types.

En conséquence, « they often lack knowledge of the organization's mission, goals and objectives, and of community issues and social and political change as they relate to the organization »³ (Arai, 2000, 345).

Une troisième typologie a été également établie par Davister (2006a, 33). Elle propose de catégoriser les volontaires selon le degré et la nature de leur engagement. Les *bénévoles passifs* font don de leur temps et de leurs compétences lors d'évènements particuliers par exemple. On peut parler d'un engagement uniquement moral (Moreau, 2010, 22). Les *bénévoles actifs* font preuve des mêmes dons mais sur base plus régulière. Les *bénévoles élus*, quant à eux, représentent officiellement des parties prenantes par lesquelles ils ont été choisis pour prendre des décisions importantes au niveau de la gestion de l'organisation.

2. La gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires du secteur associatif

« Without volunteers, many, if not most, social and community programs would cease to exist and the effect of the loss of these services to society would be significant, possibly even catastrophic »⁴ (Burns *et al.*, 2006, 81).

Cette remarque souligne toute l'importance que revêt le bénévolat pour ce genre d'organisation. De plus, la motivation des bénévoles constitue un véritable avantage compétitif pour les associations (Davister, 2006b). St-Onge *et al.* (1998, 202) avancent ce même constat en expliquant que « l'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée représente une condition essentielle au succès social et économique des organisations ».

De là, toute l'importance d'une bonne gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires du secteur associatif. Comme Piroton (2000, 43) l'indique : « ils sont moins considérés comme des ressources à disposition des associations que des personnes animées par une intention, avec laquelle il est crucial de compter ». Ainsi, la connaissance et la compréhension des motivations individuelles au volontariat sont essentielles pour attirer de nouveaux volontaires mais également pour les retenir.

2.1. Existe-t-il des outils de GRH favorisant la motivation et la fidélisation des bénévoles ?

La motivation et la fidélisation des volontaires au sein d'une association sont d'une telle importance qu'il est essentiel de considérer les outils ou pratiques de GRH pouvant assurer celles-ci. Tout d'abord, il est nécessaire de considérer qu'il existe une multitude de motivations différentes poussant l'individu à s'investir volontairement.

En conséquence, un outil de GRH utilisé pour renforcer la motivation d'un volontaire n'est pas nécessairement valable pour un autre. Ensuite, il est important que les associations offrent une reconnaissance de l'engagement et du travail fourni de la part de leurs bénévoles. En effet, le manque de reconnaissance de la part de la société (par exemple : reproche de manque de professionnalisme) est parfois vu comme un élément pouvant freiner les individus à s'engager volontairement (Davister, 2006a et Halba, 2006). Pour y remédier, les associations se doivent premièrement, de promouvoir sans cesse le volontariat.

³ « Ils manquent souvent d'une connaissance des missions et objectifs de l'organisation ainsi que des problèmes et évolutions sociétales et politiques en ce qui concerne l'organisation ».

⁴ « Sans volontaire, beaucoup, si pas la plupart des programmes sociaux et communautaires cesseraient d'exister et les effets de la perte de ces services à la société seraient considérables voire même catastrophiques ».

Deuxièmement, afin de favoriser la motivation et la fidélisation de leurs volontaires, il peut être intéressant que les associations mettent en place des modalités de reconnaissance. Celles-ci peuvent prendre diverses formes: remercier le volontaire, discuter avec lui de ses réussites et de ses accomplissements et reconnaître ses efforts, mettre en place une fête des volontaires, proposer des entretiens individuels, écouter son avis, etc. (Davister, 2006a, 64 et Moreau, 2010, 35). Pujol (2009) insiste également sur le fait de développer un sentiment d'appartenance des volontaires à l'association pour assurer leur motivation et leur fidélisation. Enfin, Moreau (2010, 35), dans son étude sur la gestion des compétences des bénévoles, explique que « former les volontaires, utiliser, valoriser ou développer leurs compétences peut également améliorer leur confort individuel ».

2.2. Quelles sont les motivations des bénévoles ?

Quelles sont les motivations qui sous-tendent l'engagement volontaire ? L'engagement volontaire implique des coûts personnels (horaires contraignants, dépenses monétaires, etc.) et ne semble pourtant pas offrir de contrepartie tangible au bénévole.

Pour aborder cette question, on s'appuiera sur la théorie de l'autodétermination, ou TAD. Cette approche permettra de développer ensuite les différentes motivations des bénévoles, qui renvoient à des facteurs d'ordre psychologique, social et stratégique (Davister, 2006b, 58). Grâce au travail de Chantal et Vallerand (2000), on adaptera enfin la TAD aux motivations particulières des bénévoles.

2.2.1. La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (TAD) proposée par Deci et Ryan suppose que tout individu recherche la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : les besoins d'autodétermination, de compétence et d'appartenance sociale. Des contextes favorisant cette satisfaction verront apparaître des comportements intrinsèquement motivés – ce qui signifie que les individus ainsi motivés réaliseront une activité/tâche simplement pour le plaisir qu'elle procure (Gagné, 2003).

Le besoin d'autodétermination détermine la « tendance à vouloir choisir, de manière flexible et autonome, le comportement le plus apte à engendrer des conséquences positives anticipées par l'individu » (Chantal et Vallerand, 2000, 479). Le besoin de compétence, quant à lui, renvoie « au désir d'agir concrètement et efficacement sur son propre environnement » (Chantal et Vallerand, 2000, 479) et est satisfait si l'individu sent qu'il détient les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs (Deci et Ryan, 2000, 234- 235). Enfin, le besoin d'appartenance sociale correspond au désir de se sentir connecté à et appuyé par d'autres personnes.

Le continuum de la TAD

Lorsqu'un individu se perçoit comme étant à l'origine de ce qui lui arrive, on dira qu'il est motivé de manière autodéterminée. On dit alors que l'individu s'est engagé librement. Au contraire, la motivation contrôlée, ou dite non autodéterminée, fait référence aux tâches et activités dans lesquelles l'individu s'engage suite à des contraintes externes (sentiment d'obligation, pression externe, récompenses, etc.). Les besoins fondamentaux ne sont alors pas satisfaits et ce sont d'autres facteurs qui déterminent sa motivation. Ainsi, le principe de la TAD repose sur la distinction entre motivation autodéterminée et motivation contrôlée. En fonction du degré d'autodétermination, les différents types de motivations régissant le comportement humain peuvent être identifiés sur le continuum de la TAD. Gagné et Deci (2005) identifient trois grands types de motivations – la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

La *motivation intrinsèque* est la forme de motivation la plus autodéterminée. Elle présuppose que l'acteur est engagé dans une ou plusieurs activités par intérêt ou par plaisir, considérant ainsi que les tâches qui lui sont confiées sont agréables, plaisantes et intéressantes (Forest et Mageau, 2008, 33).

L'exercice d'une activité jugée comme inintéressante par l'individu requiert une *motivation extrinsèque*. L'individu se sert alors de l'activité pour obtenir certaines conséquences, comme une récompense tangible ou une approbation implicite, mais il peut également s'en servir pour en éviter d'autres, comme une punition par exemple. Cela signifie qu'il perçoit une contingence entre son comportement et une conséquence désirée (Gagné et Deci, 2005, 334). La motivation extrinsèque peut être caractérisée par différents degrés d'autodétermination. C'est pour cette raison qu'elle se subdivise en quatre types. Gagné et Deci (2005, 334) définissent les autres types de motivation extrinsèque comme le résultat de l'intériorisation d'une régulation comportementale et de sa valeur associée.

Pour reprendre l'explication de ces auteurs (2005, 334): « Internalization is defined as people taking in values, attitudes, or regulatory structures, such that the external regulation of a behavior is transformed into an internal regulation and thus no longer requires the presence of an external contingency »⁵. Le principe du continuum repose donc sur le degré selon lequel une régulation externe a été intériorisée. Chacune des motivations extrinsèques devient de plus en plus autodéterminée au fil du continuum.

Au degré d'autodétermination le plus faible de la motivation extrinsèque se trouve la *régulation externe* : le comportement de l'individu est déterminé par des facteurs environnementaux, comme une récompense ou une punition. Ensuite, on retrouve la *régulation introjectée*, caractérisée par un degré un peu plus élevé d'autodétermination. Elle suppose qu'une régulation ait été intériorisée par l'individu mais, cependant, qu'elle n'ait pas été totalement acceptée comme émanant de lui-même, c'est-à-dire propre à lui-même. Son désir de montrer aux autres qu'il est le meilleur et l'importance qu'il accorde au regard des autres et à sa réputation, sont autant de raisons qui le poussent à se mettre au travail (Forest et Mageau, 2008, 33 & Millette et Gagné, 2008, 12). A un degré encore plus élevé d'autodétermination se positionne la *régulation identifiée*. Dans ce cas-ci, la personne est motivée de manière extrinsèque et autonome, mais elle identifie son travail comme étant en adéquation avec ses propres valeurs et buts (Gagné et Deci, 2005, 334-335). Enfin, le type de motivation extrinsèque adoptant le degré le plus élevé d'autodétermination est appelé la *régulation intégrée*. Les personnes ont totalement conscience que leur comportement émane d'eux-mêmes et fait partie intégrante de ce qu'ils sont. La régulation intégrée est donc autodéterminée mais ne peut cependant pas être qualifiée de motivation intrinsèque. Effectivement, la motivation qui pousse l'individu à exercer l'activité ne repose pas sur son intérêt pour cette dernière mais plutôt sur le fait que l'activité est importante pour l'accomplissement de ses buts personnels. Ainsi on dit que l'activité est instrumentalisée (Gagné et Deci, 2005, 335).

Enfin, à l'autre extrême du continuum se trouve l'*amotivation*. Elle implique un manque de motivation et d'intention. « L'individu amotivé a l'impression que les forces qui déterminent son comportement échappent à son contrôle intentionnel » (Chantal et Vallerand, 2000, 479).

En conclusion, Gagné et Deci (2005, 337), suite à de nombreuses recherches, ont permis d'affirmer que « work climates that promote satisfaction of the three basic psychological needs will enhance employees' intrinsic motivation and promote full internalization of extrinsic motivation »⁶.

⁵ « L'intériorisation se définit par l'appropriation par une personne de valeurs, d'attitudes ou de structures réglementaires, de telle manière que la régulation externe d'un comportement est transformée en une régulation interne et donc ne nécessite plus la présence d'une contingence extérieure ».

⁶ « Un climat de travail qui favorise la satisfaction des trois besoins psychologiques de base renforcera la motivation intrinsèque des employés et encouragera la pleine intériorisation de motivations extrinsèques ».

2.2.2. Les catégories de motivations des bénévoles

Différentes classifications des motivations de l'engagement bénévole sont présentes dans la littérature, ce qui témoigne de la variété et de la particularité des motivations des bénévoles.

L'ensemble des motivations à l'engagement bénévole identifiées dans la littérature adopte un caractère soit altruiste, soit égoïste. L'engagement peut en effet être mis au service de l'épanouissement personnel et est dans ce sens de nature individualiste. Chacune des motivations détaillées ci-dessous peut être présente chez l'individu de manière individuelle ou collective. De plus, elles peuvent évoluer durant sa carrière dans l'organisation.

Selon Anne-Marie Dieu (2011), trois grandes catégories de motivations à l'engagement volontaire dans les associations peuvent être dégagées.

Premièrement, elle évoque les *motivations morales et idéologiques* qui correspondent à l'envie que partagent les futurs volontaires de défendre des valeurs ou un projet social particulier, d'être acteurs dans la sphère publique. Ces motivations sont identiques à l'une des quatre formes d'engagement développées par Widmer (1990, cité dans Dieu, 2006), soit l'engagement pour des *raisons idéologiques*. La non-indifférence serait selon Lemerrier (2004) à l'origine de toutes les motivations conduisant le volontaire à s'engager.

Deuxièmement, certains volontaires sont poussés par des *motivations altruistes*, ce qui signifie qu'ils désirent venir en aide à d'autres individus et se sentir ainsi utiles socialement. Ainsi, « ils ne sont pas indifférents, et leur réactions, leurs sensibilités, leurs indignations, leurs émotions les poussent à s'engager dans une aventure » (Lemerrier, 2004, 105). Selon Lemerrier (2004), l'altruisme et la réalisation de soi sont les motivations principales poussant l'acteur à l'engagement volontaire. Widmer (1990), dans sa classification, n'évoque pas le fait que les volontaires puissent ressentir le besoin de se sentir utile socialement. Or, l'une des raisons poussant à l'engagement volontaire est justement ce sentiment d'utilité, que Moreau (2010) reprend sous le terme de *raisons d'utilité sociale*.

Ensuite, si le futur membre du personnel d'une association recherche, par son engagement au sein de celle-ci, une reconnaissance sociale ou la possibilité de tisser de nouveaux liens d'amitié, on dira de lui qu'il est animé par des *motivations instrumentales affectives*. L'engagement motivé par un besoin de contact humain ou un besoin de reconnaissance est repris, dans la catégorisation de Widmer (1990, cité dans Dieu, 2006), sous l'appellation des *raisons de sociabilité*. Ryfman (2009, 74) considère que l'engagement au sein d'une association peut également être vu comme une opportunité pour revendiquer, construire ou légitimer une position sociale. On peut citer également les *motivations instrumentales utilitaristes* qui encadrent la volonté de développer son patrimoine intellectuel et d'obtenir des « career-related benefits »⁷ (Clary *et al.* 1998, 1518). Ainsi, il s'agit pour le volontaire d'acquérir de nouvelles connaissances ou expériences, d'améliorer ses compétences, d'enrichir ses relations professionnelles et même son CV, etc. Pour parler de ces motivations, Widmer (1990, cité dans Dieu, 2006) parle d'engagement pour des *raisons matérielles*.

Anne-Marie Dieu (2011) s'arrête ici dans sa classification des motivations à l'engagement volontaire. Néanmoins, Widmer (1990), identifie une dernière forme d'engagement : les *raisons développementales*. Le désir de se découvrir et de découvrir d'autres univers sont en effet des motivations évoquées par les volontaires. De plus, « l'engagement volontaire peut suppléer à un manque de sens de l'activité professionnelle, ressentie de plus comme peu propice à l'épanouissement personnel » (Piroton, 2000, 45).

⁷ « avantages liés à la carrière professionnelle »

Les deux auteurs précités ne font pas référence à l'engagement pour des *raisons occupationnelles* (Moreau, 2010, 34). En effet, le volontaire peut simplement, par son engagement, vouloir occuper son temps.

Application de la TAD

Dans leur travail sur la construction et la validation d'une échelle de motivation de l'action bénévole, Chantal et Vallerand (2000) proposent d'intégrer les concepts de la TAD à ceux d'altruisme et d'égoïsme. De cette manière, ils identifient cinq catégories de motivations sous-jacentes au volontariat.

La première catégorie regroupe les motivations autodéterminées altruistes et inclut trois types de motivations particulières. Tout d'abord, la *motivation intrinsèque altruiste* intervient lorsque l'individu s'engage dans des activités volontaires uniquement pour le plaisir qu'il en retire. Dans ce cas-ci, l'épanouissement que l'individu ressent en aidant des personnes dans le besoin suffit à le motiver. Le deuxième type est celui de la *régulation intégrée altruiste* et apparaît « lorsqu'un individu estime que le bénévolat fait partie intégrante de sa personnalité » (Chantal et Vallerand, 2000, 480). Enfin, la *régulation identifiée altruiste* traduit la volonté de l'individu de lutter contre des problèmes sociaux importants.

La deuxième catégorie est celle des motivations autodéterminées égoïstes et se décline également en trois motivations. Premièrement, les auteurs identifient la *motivation intrinsèque égoïste* qui reflète le désir du volontaire d'acquérir de nouvelles connaissances. L'individu ainsi motivé associe son activité bénévole au plaisir d'apprendre. Ce type de motivation peut facilement être mis en parallèle avec les motivations instrumentales utilitaristes ou encore avec les raisons matérielles (motivation n°5). Deuxièmement, le désir de socialiser et de rencontrer de nouvelles personnes est repris sous la *régulation identifiée égoïste*, qui renvoie directement à la notion de motivation instrumentale affective ou aux raisons de sociabilité (motivation n°3). Enfin, les auteurs évoquent « la *motivation intrinsèque reliée aux sentiments d'accomplissement* qui peuvent caractériser les activités bénévoles qui représentent des défis » (Chantal et Vallerand, 2000, 480). On parle alors ici de la recherche de surpassement de soi.

Les auteurs identifient une troisième catégorie, celle de la motivation non autodéterminée altruiste. Celle-ci ne comporte qu'une seule motivation : la *régulation introjectée altruiste*. Elle apparaît lorsque le volontaire ressent une obligation morale à s'investir – obligation qu'il s'est lui-même imposée.

La quatrième catégorie se rapporte aux motivations non autodéterminées égoïstes, qui se reposent sur la *régulation externe égoïste*. En premier lieu, Chantal et Vallerand (2000, 481) estiment que le volontaire peut désirer, à travers son engagement, acquérir une expérience qu'il pourra faire valoir auprès d'autres organisations. En effet, par son engagement, le volontaire souhaite développer son CV, améliorer ses compétences, etc. En deuxième lieu, le volontaire peut vouloir rechercher une certaine reconnaissance sociale via son implication dans des activités volontaires, ce qui fait référence aux motivations instrumentales affectives identifiées par Dieu (2011) (motivation n°3) lorsque celles-ci renvoient à la recherche d'« un certain prestige social » (Chantal et Vallerand, 2000, 481). Enfin, le troisième type de régulation externe égoïste correspond au fait que l'individu s'investit bénévolement non pas par plaisir mais bien « en réponse à des pressions exercées par son entourage » (Chantal et Vallerand, 2000, 481).

Finalement, les auteurs intègrent également la notion d'*amotivation* comme cinquième et dernière catégorie. Celle-ci peut se traduire comme « je fais du bénévolat même si j'ai parfois l'impression que ça ne changerait pas grand-chose si je n'en faisais pas » (Chantal et Vallerand, 2000, 481).

Dans le tableau ci-dessous sont reprises les classifications proposées par Dieu (2011) et Widmer (1990, cité dans Dieu, 2006) en parallèle avec l'application de la TAD aux motivations des volontaires de Chantal et Vallerand (2000). Ces classifications sont associées aux résultats d'une étude qui est considérée comme une référence dans la littérature (Piroton, 2000, 44).

Tableau 1 – Les différentes motivations à l'engagement volontaire
(sources: Dieu (2011), Widmer (1990, cité dans Dieu, 2006), Piroton (2000, 44), Moreau (2010, 32-34).

	La TAD selon Chantal et Vallerand (2004)	Catégorisations selon Dieu (2011)	Catégorisation principalement inspirée de Wilmer (1990)	Piroton (2000)	
1.	Régulation identifiée altruiste	Motivations morales et idéologiques	Raisons idéologiques	Défendre une cause	71%
2.		Motivations altruistes	Raisons d'utilité sociale	Se rendre utile	71%
3.	Régulation identifiée égoïste Régulation externe égoïste (Type 2)	Motivations instrumentales affectives	Raisons de sociabilité	Rencontrer des gens	57%
4.			Raisons occupationnelles	Occuper son temps	33%
5.	Motivation intrinsèque égoïste Régulation externe égoïste (Type 1)	Motivations instrumentales utilitaristes	Raisons matérielles	- Utiliser ou entretenir ses compétences - Connaissances nouvelles, formation	17% 7%
6.			Raisons développementales	- Epanouissement à côté du travail - Découvrir ses dons	10% 4%

D'après les résultats qu'ils ont obtenus, Chantal et Vallerand (2000, 498) concluent que « Les motivations autodéterminées altruistes sont associées aux plus hauts niveaux de satisfaction altruiste et d'intention de persévérer dans les activités bénévoles. [Cette catégorie de motivation] semble donc garante d'une implication bénévole positive. Au contraire, la régulation externe égoïste ainsi que la motivation sont négativement associées à l'intention de persévérer dans le bénévolat. En outre, pour les bénévoles qui affichent ces motivations, il semble que cette situation se traduise par la recherche d'un sentiment de satisfaction égoïste (qui a peu de chances d'être satisfait, étant donné le caractère altruiste du bénévolat) [...] ».

En conclusion, des motivations de caractère altruiste poussent les individus à s'engager volontairement. Néanmoins, ils peuvent aussi chercher à satisfaire des besoins sociaux et psychologiques, ce qui nous mène à dire qu'ils sont également motivés de manière égoïste (Bussel et Forbes, 2002).

2.3. Une évolution du bénévolat ?

D'après Halba (2006), le secteur associatif serait traversé par une crise du volontariat. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette crise n'est pas marquée par un manque de ressources volontaires. Elle n'aurait en effet pas lieu au niveau quantitatif mais serait une crise plus qualitative.

Les activités du secteur associatif sont tournées vers la réalisation d'une mission sociale. On attend ainsi que les motivations d'ordre social (comme la volonté de vouloir rendre service, de défendre une cause, etc.) soient particulièrement présentes chez les volontaires, ce qui semble se confirmer au vu du tableau. « Cependant, l'évolution du secteur social, marqué tout particulièrement par une exigence de professionnalisation, est susceptible de modifier les attentes de [l'association] à l'égard de ses bénévoles ainsi que les attitudes de ceux-ci par rapport à l'activité exercée » (Goldoni *et al.*, 2014, 2). En conséquence, les attentes des volontaires et les besoins des associations ne sont pas toujours en adéquation (Halba, 2006, 76).

Les associations sont de plus en plus exigeantes face au contexte concurrentiel qu'elles doivent affronter et recherchent dès lors des bénévoles compétents et suffisamment qualifiés pour répondre aux nouvelles attentes développées par les acteurs de leur environnement. Les besoins des associations deviennent dès lors plus qualitatifs (Malet, 2004, cité dans Pujol, 2009).

Quant aux volontaires, leurs besoins ont également évolués et sont devenus eux aussi graduellement plus exigeants. Par le biais de leurs activités bénévoles, ils souhaitent recevoir un « retour sur investissement ». En effet, ils expriment de plus en plus le besoin de 'se réaliser' (Schoenaers, 2009, 10). Ce « retour sur investissement » doit, selon eux, passer par la possibilité d'avoir des perspectives de développement personnel et d'entrevoir l'obtention de nouvelles responsabilités, par la reconnaissance, par le droit de s'exprimer, etc. (Schoenaers, 2009 et Pujol, 2009). Schoenaers (2009, 10) estime qu'« il y a de ce fait un risque que les personnes fassent leur 'shopping' parmi les offres de volontariat si leurs exigences ne sont pas rencontrées ». Halba (2006, 86) pose le même constat puisqu'elle explique qu'ils sont « conscients que si leurs attentes sont déçues dans une structure, ils peuvent facilement en trouver une autre ».

De toute évidence, les associations se doivent d'offrir « un environnement épanouissant et professionnel » (Schoenaers, 2009, 10), dans lequel les besoins et les exigences de leurs volontaires pourront être satisfaits.

PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE

Dans cette seconde partie, le contexte théorique développé dans la première est confronté à deux cas pratiques. Une discussion critique et une analyse transversale des deux cas clôturent la réflexion.

CHAPITRE 4 : CADRE METHODOLOGIQUE

Le secteur associatif étant constitué d'un ensemble hétérogène d'organismes, il aurait été difficile d'en obtenir un échantillon représentatif, que ce soit en nombre ou en termes de diversité. De plus, les questions soulevées par la première partie ne permettent pas une approche quantitative, puisqu'elles nécessitent de prendre en considération et de comprendre en profondeur le contexte dans lequel s'inscrit l'association, sa structure, son organisation interne, etc. C'est donc l'étude de cas qui a été choisie comme méthodologie.

Selon Yin (2003, 5) et Haldy Rispal (2002, 66), une étude de terrain identifie et étudie un ensemble d'événements contemporains en posant les questions *comment* et *pourquoi*, tout en les prenant dans leur contexte réel. Ce type d'approche permet d'expliquer, de décrire, d'illustrer, d'explorer et d'évaluer ces événements (Yin, 2013,15). C'est donc dans cette optique que ce travail souhaite s'inscrire.

Quels sont les critères qui sont intervenus dans le choix des associations étudiées ici ? Tout d'abord, vu le sujet de ce travail, il était évident de sélectionner des organisations reposant sur le bénévolat. Ensuite, puisque l'angle d'approche était celui de la gestion des ressources humaines, il fallait que ce domaine, quel que soit son degré de formalisation, soit présent dans les organisations étudiées. Considérant la grande diversité des buts poursuivis des organisations du secteur associatif, il semblait préférable de choisir des associations dont la mission s'inscrivait dans le même créneau. C'est ainsi qu'ont été contactées l'ASBL Oxfam-Magasins du monde et l'ASBL Le Restaurant du Cœur de Charleroi. Ces deux associations souhaitent par leur engagement et leur projet rendre notre monde plus juste et venir en aide aux plus démunis et isolés. De ce fait, leur mission s'inscrit dans une approche socioéconomique.

L'ASBL Oxfam-Magasins du monde est relativement grande, puisqu'au travers de ses 64 magasins elle s'appuie sur l'aide de quelques 2.500 bénévoles. L'ASBL Le Restaurant du Cœur, bien que membre de la Fédération des Restos de Belgique regroupant 15 restaurants – en reste assez indépendante. Elle ne compte que 20 bénévoles. Travail bénévole et salarié se côtoient, ce qui ajoute une particularité intéressante à l'échantillon.

Les deux sources principales utilisées ont été, pour une partie mineure de l'information, des documents mis à disposition par les associations, et pour la majeure partie, les entretiens de type semi-directif réalisés avec différents membres – responsables, salariés, et bénévoles.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES ASSOCIATIONS, OBSERVATIONS ET RESULTATS

1. L'ASBL Oxfam-Magasins du monde

1.1. Présentation de l'association

Oxfam, créé initialement en 1942 par un groupe d'étudiants à Oxford, a vu le jour en Belgique en 1964. Oxfam-en-Belgique fait ainsi partie de la confédération internationale

Oxfam, regroupant 17 associations désirent lutter contre les injustices et la pauvreté dans le monde. La Fédération Oxfam-en-Belgique regroupe trois organisations différentes : Oxfam- Solidarité, Oxfam-Wereldwinkels ainsi que Oxfam-Magasins du monde. C'est au sein de cette dernière association, créée en 1976, qu'ont été réalisés les différents entretiens.

1.1.1. Mission de l'association

La mission d'Oxfam-Magasins du monde est décrite comme suit: « nous combattons les injustices et les inégalités de manière structurelle et globale, pour construire un monde de justice économique pour tous ». Ce mouvement, présent à Bruxelles et en Wallonie, a pour objectif et mission de défendre et de pratiquer le commerce équitable ainsi que le commerce de vêtements de seconde main au travers de ses différents points de vente et souhaite également toucher les citoyens au travers de campagnes de sensibilisation.

1.1.2. Les membres de l'association et les différents services

Reposant majoritairement sur le bénévolat, Oxfam-Magasins du monde (OMDM) propose aux citoyens de participer à un commerce équitable et solidaire en leur offrant la possibilité d'acheter dans 64 magasins des produits fabriqués par des partenaires du Sud. Différents types de magasins existent : certains sont uniquement tournés vers le commerce équitable, qu'il s'agisse de produits alimentaires et/ou d'artisanat, d'autres sont orientés vers la vente de vêtements de seconde main, et d'autres encore sont mixtes (commerce équitable et vêtements de seconde main) (Oxfam-Magasins du monde (OMDM), 2014a).

L'ensemble de ces magasins repose uniquement sur la collaboration de bénévoles – à ce jour OMDM peut compter sur quelques 2.500 bénévoles. Le nombre de bénévoles par équipe est assez variable puisqu'il peut fluctuer entre 15 et 70 bénévoles, avec une majorité d'équipes composées de 20 à 30 bénévoles. Ces derniers s'investissent en fonction de leurs disponibilités et peuvent ainsi s'engager en tant que responsable de l'artisanat, responsable de l'épicerie, responsable de la sensibilisation etc. ou simplement tenir quelques heures de permanence par semaine ou même tous les quinze jours. L'ensemble de ces magasins – que les membres préfèrent reprendre sous l'appellation d'équipes – est coordonné au niveau du siège à Wavre, lui-même composé de salariés. Au total OMDM fait appel à 68 salariés.

L'association souhaite s'inscrire dans un mouvement d'éducation permanente en « accompagnant les citoyens dans leur compréhension et leur questionnement du système économique dans lequel nous vivons pour que chacun puisse faire ses choix de manière consciente et responsable » (OMDM, 2014b).

1.1.3. L'association en quelques chiffres

L'ensemble des équipes a permis d'obtenir un résultat d'exercice pour l'année 2013 correspondant à un bénéfice de 66.485,57€ (OMDM, 2014a). Les revenus proviennent essentiellement de trois sources différentes : la vente de produits émanant du commerce équitable (5.412.549€ en 2013), la vente de vêtements de seconde main (762.939€ en 2013) et enfin des subsides de pouvoirs publics. Au total, les subsides se sont élevés à 2.673.270€ pour l'année 2013 et sont octroyés principalement par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Direction Générale Coopération au développement tandis que d'autres proviennent des subsides à l'emploi. En 2013, Oxfam-Magasins du monde a acheté aux différents partenaires du Sud des produits alimentaires et d'artisanat pour un total de 2.989.088€ (OMDM, 2014a).

1.2. Présentation de l'échantillon

Chacune des personnes rencontrées l'a été sur son lieu de travail/bénévolat et a été soumise à un entretien semi-directif. Le tableau ci-dessous indique quelles ont été les personnes interrogées.

Tableau 3 – Membres de l'ASBL Oxfam-Magasins du monde rencontrés

Prénom, Nom	Lieu de travail	Poste occupé	Régime salarial	Ancienneté au sein de l'ASBL
Martin	Wavre – centrale	Responsable mobilisation adultes	Salarié	8 ans
Anabelle	Wavre – centrale	Coordinatrice régionale Bruxelles et sensibilisateurs	Salariée	2 ans
Véronique	Wavre – centrale	Responsable commerciale	Salariée	Plus de 20 ans
Pascale	Huy – magasin	Permanences et responsable du magasin	Bénévole	20 ans
Chantal	Huy – magasin	Permanences	Bénévole	5 ans (+ 3 ans à Beauraing)
Brigitte	Huy – magasin	Permanences et responsable bijoux	Bénévole	1 an et demi

1.3. Observation et résultats

Les résultats des entretiens sont présentés ci-dessous par thème.

1.3.1. L'environnement

Malgré un bénéfice encourageant, le rapport annuel de 2013 a fait apparaître un constat plus terne : « [...] nous constatons une baisse du chiffre d'affaires dont la responsabilité principale incombe à la situation économique défavorable, et à une concurrence toujours plus accrue venant des grandes surfaces » (OMDM, 2014a). La responsable commerciale fait état de cette situation concurrentielle. Selon elle, la concurrence provient de deux sources différentes.

Premièrement, les produits alimentaires Oxfam se retrouvent parfois dans les grandes surfaces aux côtés d'autres produits issus du commerce équitable. Néanmoins, la définition de ce type de commerce n'étant fixée par aucun cadre réglementaire, certains labels, à titre d'exemple le célèbre label Max Havelaar, proposent des produits dont le seuil d'ingrédients issus du commerce équitable est bien inférieur à celui des produits Oxfam – 21% pour le label Max Havelaar contre 51% pour Oxfam. Deuxièmement, d'autres acteurs du commerce équitable – sous forme, entre autres, de magasins – sont également présents sur le marché, mais il est évident que leur taille est bien plus restreinte, puisque l'association étudiée ici est la plus grosse organisation de commerce équitable en Belgique.

1.3.2. La structure

De manière générale, la structure de l'association est claire et bien définie. Différentes fonctions ou responsabilités peuvent être proposées aux bénévoles. Bien que certains d'entre eux ne souhaitent pas s'engager au-delà de leurs heures de permanences en magasin, d'autres occupent certaines fonctions particulières. Ces différentes fonctions ont été définies dans un cadre, proposé par une commission composée de 10 bénévoles et de deux travailleurs, que l'association appelle le plan « Dynamique des Bénévoles ». Ce plan a pour objectif d'uniformiser les différentes équipes de bénévoles et favorise la mise en place d'un modèle d'équipe basé sur un fonctionnement démocratique. Chaque équipe doit comporter un groupe de coordination dont les membres exercent différentes fonctions (sensibilisation, comptabilité, artisanat, dynamique des bénévoles, etc.).

De plus, ce plan régit la formation et la présence d'une assemblée locale « comme lieu convivial, où l'équipe prend collectivement des décisions, où elle se forme et s'informe » (OMDM, 2011). Toutefois, toutes les équipes n'ont pas encore intégré ce plan, puisque seulement « 33% des équipes sont très bien structurées par rapport au plan ». A titre d'exemple, une bénévole de l'équipe de Huy occupe le rôle de responsable magasin, poste qui ne figure pourtant pas dans le plan.

La désignation des différents responsables permet aux membres du siège de pouvoir contacter directement la personne qui pourra répondre à leur demande. Par conséquent, ces salariés ne sont que rarement en contact avec le bénévole n'effectuant que quelques heures de permanence. Les contacts sont principalement effectués par téléphone ou par e-mail. Néanmoins, un lien physique est établi entre les bénévoles et les coordinateurs régionaux lors, entre autres, de certaines assemblées locales ou encore lors des assemblées régionales.

En effet, le système préconisé par l'association propose aux équipes de se réunir plusieurs fois par an lors d'assemblées locales et de participer aux assemblées régionales regroupant les équipes locales d'une même province pour discuter et poursuivre des projets régionaux et « décider des grandes orientations de l'organisation » (OMDM, 2014b). De plus, il existe des commissions constituées à la fois de bénévoles et de sympathisants dont la mission est d'être « une source de connaissance et d'opinions précieuses pour l'organisation » (OMDM, 2014b).

Ces avis sont rendus au conseil d'administration, composé de 12 bénévoles élus démocratiquement par les assemblées régionales et de 4 cooptés, dont la mission est bien entendu la bonne gestion de l'association (OMDM, 2014b). L'ensemble de ces instances sont démocratiques et sont exclusivement composées de bénévoles, ce qui fait également la particularité de ce mouvement. Il existe également une équipe salariée dont les fonctions exercées par ses membres sont multiples comme la comptabilité, la gestion des achats et des produits, le marketing, la mobilisation adultes et jeunes, etc.

1.3.3. La gestion des ressources humaines

OMDM est un mouvement particulièrement féminin, puisque environ 95% des bénévoles sont des femmes. La moyenne d'âge s'élève à 60 ans.

Un point essentiel à noter est l'absence du terme 'gestion des ressources humaines' au sein de l'ASBL OMDM. Certains bénévoles estiment que ce vocable est trop chargé de sens, qu'il incarne des notions de rentabilité, qu'il est ainsi trop lié au monde des entreprises, etc. C'est sur la base de ce constat que le cadre visant à structurer le travail d'équipe a été repris sous le nom de plan « Dynamique des bénévoles » (DDB) et mis en place dans les équipes depuis 2012. Ce plan comporte de nombreuses informations et propose un cadre structuré « pour autonomiser les équipes adultes et assurer un fonctionnement démocratique » tout en offrant « des balises minimales communes à toutes les équipes bénévoles » afin de leur permettre « de se développer au sein du mouvement » (Delonnette, 2013). Ces informations concernent par exemple la description des fonctions possibles au sein d'une équipe, les règles en vigueur pour les désignations et les mandats des différents postes à responsabilité, les formations, etc.

Si on analyse ce plan DDB sur la base du modèle classique de GRH de Davister, on constate qu'un certain nombre des pratiques décrites sont présentes chez OMDM.

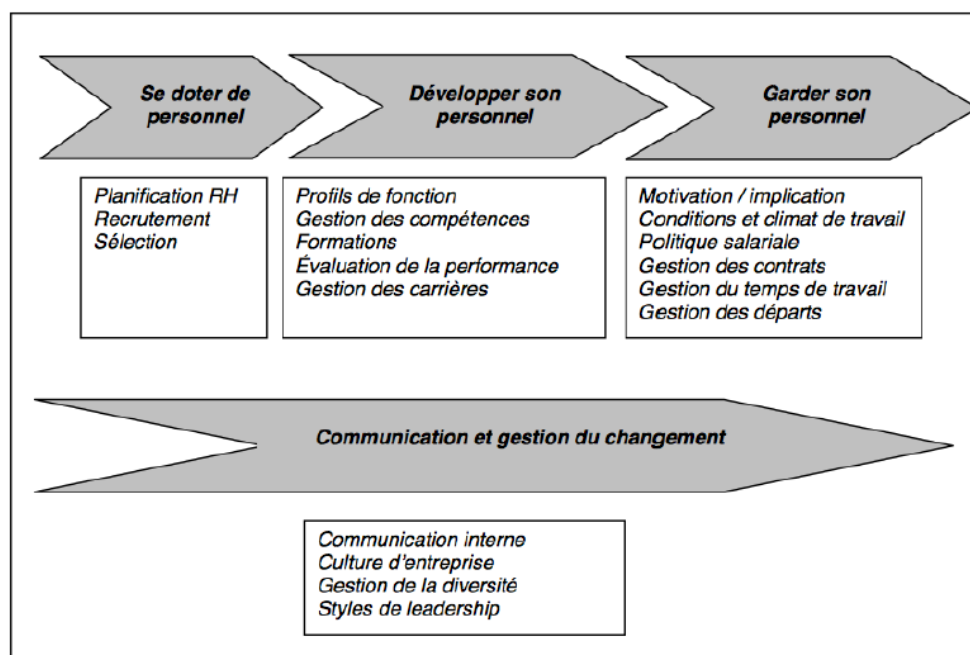


Figure 1 – Un modèle « classique » de GRH (Davister, 2006a, 39)

Au niveau de la première catégorie '*Se doter de personnel*', le cadre préconisé par l'association régit le recrutement, l'accueil et l'intégration de nouveaux bénévoles. Le plan propose aux équipes de mettre sur pied un groupe de coordination ainsi qu'une cellule DDB dont la mission est de « [suivre] l'évolution de l'équipe et d'en définir les nouveaux besoins ainsi que les profils des bénévoles à recruter ». Cette cellule, composée de 2 ou 3 bénévoles, prend en charge le processus d'accueil du candidat bénévole. Ceci signifie donc que le recrutement se fait entre pairs par la rencontre d'une équipe locale. Si des compétences spécifiques sont recherchées par une équipe, comme par exemple une personne pour exercer la comptabilité, un recrutement ciblé peut être mis sur pied par la cellule DDB. Néanmoins, si aucune compétence particulière n'est sollicitée, toute personne voulant mettre son temps à profit du projet de l'équipe est la bienvenue.

Une fois un contact établi entre le candidat bénévole et un membre de la cellule DDB, si celui-ci semble adhérer au projet, une période d'essai est organisée. A la suite de cet écolage, la cellule DDB discute aussi bien avec le candidat bénévole qu'avec les bénévoles l'ayant formé. Si cette personne renforce l'équipe, puisque « ce qui prime c'est l'intérêt collectif », elle sera bien entendu entièrement intégrée au planning et à la vie de l'équipe.

Certaines pratiques de GRH de la seconde catégorie du modèle développé par Davister (2006a, 39), '*Développer son personnel*', sont déployées au sein de l'association. Effectivement, les diverses fonctions que les bénévoles peuvent exercer sont clairement définies dans le plan DDB. Au niveau de l'évaluation de la performance, l'évaluation collective de l'équipe est privilégiée par rapport à l'évaluation individuelle. L'outil la mesurant tente de répondre aux questions suivantes : « Est-ce que l'équipe fonctionne bien ? Est-elle bien équilibrée ? Etc. ». Si certaines pratiques peuvent être assimilées à la gestion des carrières, l'ASBL souhaite répondre aux besoins et aux attentes de ses bénévoles en favorisant leur épanouissement personnel. De cette manière, des moments de dialogue – dont l'objectif est que les membres de la cellule DDB et les bénévoles puissent « échanger sur leurs besoins ou suggestions » – sont encouragés (OMDM, 2011). Chacun peut donc évoluer

comme il le souhaite. De plus, afin de partager les responsabilités entre les différents membres d'une équipe, « les mandats doivent avoir une durée de 2 ans renouvelable maximum 3 fois consécutivement » (OMDM, 2011). On développera plus loin la gestion des compétences et les formations.

Pour la troisième catégorie, '*Garder son personnel*', selon les bénévoles interrogées, la possibilité de recevoir des responsabilités ou de suivre des formations est source de motivation. Il existe cependant un point plus négatif, puisque ce plan DDB ne semble pas être encore assez construit autour de la reconnaissance au travail. Comme le responsable mobilisation adultes l'indique, « [...] le travail autour de la reconnaissance, c'est un travail important qu'on a commencé à mener [...] mais qui n'est pas encore vraiment construit ».

Enfin, au niveau de la '*Communication et gestion du changement*', on peut remarquer que la communication entre le siège et les bénévoles se fait principalement par téléphone et e-mail. Néanmoins, les coordinateurs régionaux participent également à la vie quotidienne des équipes par leur présence, par exemple, lors de certaines réunions et lors de leurs échanges aux assemblées régionales. Il est toutefois difficile pour les membres du siège d'entrer en contact avec les bénévoles n'exerçant aucune responsabilité particulière.

1.3.4. La motivation des bénévoles

Selon le responsable mobilisation adulte, trois générations de bénévoles se sont succédé. La première génération était constituée de bénévoles que l'on pouvait qualifier de militants, principalement motivés par le projet et son idéologie.

Ensuite, l'association a désiré s'ouvrir vers le monde extérieur. L'ouverture de nombreux magasins en Wallonie et à Bruxelles visait ainsi à sensibiliser un maximum de citoyens qui n'étaient pas encore convaincus par son projet. Pour assurer le service et donc par besoin, les équipes ont fait appel à de nombreux candidats bénévoles « qui ne correspondaient peut-être pas tout à fait au profil espéré ». Puisque ces personnes étaient parfois moins motivées par les idées d'Oxfam et étaient plus à la recherche d'un bénévolat occupationnel, les équipes se sont rendu compte que cela pouvait les affaiblir. Elles sont donc devenues plus exigeantes et se sont mises à la recherche de futurs membres impliqués idéologiquement.

La responsable du magasin Oxfam à Huy partage cette idée puisqu'elle explique que son équipe souhaite faire appel à des personnes sensibilisées par son projet et non des personnes « qui cherchent juste quelque chose pour s'occuper ». Lors des entretiens, toutes les bénévoles expliquent s'être engagées pour défendre le projet et apporter de cette manière une réponse aux problèmes actuels de notre société, et parce qu'elles désirent se rendre utiles.

Elles sont donc toutes motivées par des raisons idéologiques et d'utilité sociale, selon la catégorisation de Widmer (1990) vue dans la première partie de ce travail. Des raisons de sociabilité ont également été exprimées puisque ces bénévoles souhaitent rester en contact et rencontrer des gens. Le désir d'appartenir à un mouvement plus large et d'avoir une utilité directe en tenant un magasin – permettant ainsi de recourir à un bénévolat valorisant – a également été communiqué. La plupart des bénévoles d'Oxfam étant en situation de prépension ou déjà à la pension, ils ressentent souvent le besoin de rester actifs.

1.3.5. Les formations

En 2013, « 60 sessions de formation ont été organisées à la Centrale, en région et localement. Au total plus de 2.000 bénévoles ont participé à près de 300 heures de formation » (OMDM, 2014a).

Divers types de formation existent. Il y a tout d'abord des formations de base qui permettent aux bénévoles de découvrir les valeurs d'Oxfam ou les nouveaux produits, en d'autres mots, les « fondamentaux pour l'action quotidienne en magasin et en équipe ». D'autres formations plus spécifiques ciblent les responsables et « permettent d'approfondir des connaissances sur des thématiques spécifiques » (OMDM, 2014a). Tout semble donc être mis en place pour aider le bénévole à accomplir son volontariat.

Ces formations, aux côtés des objectifs de développement des compétences des bénévoles, poursuivent d'autres buts, puisque l'association souhaite à travers celles-ci « assurer un service et une gestion professionnelle » dans ses magasins (OMDM, 2014a). Cependant, aucune formation offerte n'est obligatoire, mais elles sont évidemment encouragées. OMDM a d'ailleurs vu la participation des bénévoles à ses sessions de formation augmenter de 35% l'an dernier. De plus, lors des assemblées locales, les informations reçues sont transmises aux bénévoles n'ayant pas participé à l'une ou l'autre formation.

Plus concrètement, des formations ciblées sont offertes aux nouveaux bénévoles afin de leur présenter l'association, en plus de leur période d'essai durant laquelle ils sont suivis par d'autres bénévoles afin de se familiariser avec les diverses activités. D'autres formations visant à présenter les nouvelles collections sont organisées deux fois par an. Des sessions plus commerciales sont également proposées sur les sujets suivants : présenter une collection, parler du commerce équitable, se servir d'une caisse enregistreuse, etc. En effet, l'introduction de caisses enregistreuses dans de nombreux magasins a conduit les bénévoles à se former spécifiquement à ce genre d'outil. Quelques bénévoles par équipe ont suivi une formation, ont relayé les informations et ont formé les autres membres de leur équipe.

L'ensemble des formations sont jugées très intéressantes par les bénévoles interrogées, qui estiment qu'elles leur permettent de « mieux renseigner le client, de donner des informations plus détaillées et de pouvoir [ainsi] mieux vendre », et leur offrent également la possibilité d'échanger avec d'autres bénévoles. La responsable du magasin de Huy signale d'ailleurs que ces formations sont suffisantes et que s'il venait à y avoir plus de formations, cela serait sans doute trop lourd. Toutefois, elle avoue également ne pas vendre tous les produits avec la même aisance puisqu'elle ne dispose pas d'une information complète sur toutes les marchandises.

Enfin, la responsable commerciale interrogée a fait part de son désir de voir ces formations devenir obligatoires. En effet, selon elle, « Comme il n'y a pas d'évaluation chiffrée à la fin d'une session, on considère toujours que tout le monde est au même niveau. C'est-à-dire le niveau le plus bas. Mais nous, en tant que commerciaux, nous aimerions pouvoir aller plus loin. Tant que les formations ne sont pas obligatoires, on ne peut pas mettre d'évaluation. Sinon, nous aimerions avoir plusieurs niveaux de formation ».

1.3.6. Les compétences

Lors d'un recrutement non spécifique, aucune compétence particulière n'est exigée de la part d'Oxfam. Les trois bénévoles interrogées estiment détenir les compétences nécessaires pour assurer leur bénévolat. Toutefois, elles reconnaissent l'importance de l'écologie et des formations proposées par l'association pour y arriver. Comme une des bénévoles l'indique : « il faut toujours un peu se former au départ », et une autre d'ajouter que « si on loupe [ces formations], on est un peu perdue, mais ce n'est pas obligatoire ». Elles sont également d'avis qu'il n'est pas nécessaire de recourir à des personnes plus compétentes dans leur équipe, même si, comme la responsable l'explique, « certaines compétences sont parfois très pratiques ». Ainsi, l'adhésion à la mission sociale semble suffire.

L'avis du responsable mobilisation adultes rejoint ce que nous venons de voir : « Je pense que pour le moment on reste encore principalement dans 'bienvenue, on a besoin de telle personne à telle heure'. Même si ça, ça diminue et qu'on arrive plus sur les valeurs, quel projet le bénévole peut amener à l'équipe ». L'avis de la responsable commerciale est également intéressant puisqu'elle estime que « ce serait certainement une bonne chose qu'il y ait des professionnels », sous-entendu des salariés dans certains magasins. Un avis justifié de la manière suivante : « Je vais dire ils ne seraient peut-être pas plus compétents, mais on aurait plus d'exigences envers eux ». Toutefois, elle évalue les compétences des bénévoles comme étant suffisantes et rappelle qu'il est important que les membres du siège soient conscients qu'ils ne peuvent avoir les mêmes attentes et exigences qu'envers des salariés.

Les volontaires interviewées trouvent que leurs compétences sont mises en valeur, ou du moins, leurs qualités ou intérêts. Le responsable mobilité adultes explique d'ailleurs que « les bénévoles des équipes locales peuvent s'investir à l'assemblée générale, au conseil d'administration, etc. ». En effet, l'association souhaite favoriser un bénévolat collectif. De plus, il existe des commissions où des bénévoles peuvent s'épanouir en mettant leurs compétences spécifiques au profit de l'association. Cependant, au niveau de l'organisation, à l'entrée d'un nouveau bénévole, on ne lui demande pas s'il détient certaines compétences particulières, « [il n'existe pas] de catalogue en disant si on a besoin de ça, on peut faire appel à un bénévole ».

Enfin, en ce qui concerne l'équipe mobilisation adultes, dont les membres sont pour la plupart des coordinateurs régionaux (relais entre les bénévoles et le siège), aucun d'entre eux n'a d'expérience dans le domaine de la GRH. Ce sont « plutôt des diplômés liés au socioculturel, sciences politiques, communication, sciences sociales, [etc.] ». Ils privilégient aussi des compétences liées à l'animation de groupes et à la formation.

1.3.7. L'effet de professionnalisation

La plupart des membres rencontrés ont tout naturellement parlé de la professionnalisation de leur organisation. Différents points peuvent être abordés à ce sujet.

Tout d'abord, la majorité des répondants constatent que les aspects commerciaux, dont la rentabilité et le chiffre d'affaires des différents magasins, reçoivent de plus en plus d'attention. Malgré le fait qu'un service commercial a été mis sur pied il y a déjà plusieurs années, l'attention sur la rentabilité se fait plus vive aujourd'hui. Il est essentiel pour l'association de pouvoir assumer les charges, les loyers, etc. de ses magasins mais elle se doit aussi de respecter ses engagements vis à vis de ses partenaires. Effectivement, « il faut assurer un service et une gestion professionnelle puisque la réalisation des projets avec ses partenaires du Sud et du Nord dépend aussi de la bonne santé commerciale de ses magasins » (OMDM, 2014a).

Malheureusement, cet aspect commercial graduellement plus présent a conduit l'association à fermer quelques magasins et à en déplacer d'autres dans des endroits plus visibles. Il peut dès lors exister une tension entre le besoin d'atteindre les objectifs économiques, et le désir d'« être présents dans un maximum de lieux pour toucher un maximum de citoyens ». Malgré cette dualité, l'envie de se professionnaliser, surtout au niveau commercial, est clairement formulée. La responsable commerciale explique notamment qu'elle doit « pousser tous les magasins à faire du chiffre d'affaire et en tout cas avoir un minimum de rentabilité ». C'est pour cette raison que ces exigences sont exprimées aux bénévoles lors de formations, et sont, pour la plupart, comprises. Comme le dit une bénévole: « je pense que si on veut être efficace et que notre idéal, notre but, soit atteint, il faut aussi penser à la rentabilité ».

Les outils mis à disposition des bénévoles pour mener à bien leurs activités sont de plus en plus nombreux et de meilleure qualité qu'ils ne l'ont déjà été. « [L'association] essaie que tous ces outils soient là, mais clairement, ils ne sont pas encore tous là ». Certains progrès doivent en effet encore être faits. Toutefois, les outils de formation semblent être présents aujourd'hui. Deux bénévoles partagent d'ailleurs le sentiment que ces formations sont plus adaptées, ciblées et efficaces qu'auparavant. Ainsi, OMDM ne se professionnalise pas uniquement au niveau commercial, mais également au niveau des formations proposées. Il semblerait que ce soit également une demande exprimée par les bénévoles. La mise en place de caisses enregistreuses dans un certain nombre de magasins est un autre exemple concret de professionnalisation. Cet outil permet d'analyser les stocks de manière régulière, tandis qu'avant, l'association pouvait avoir des informations sur le stock uniquement une fois par an lors de l'inventaire.

La professionnalisation se fait aussi ressentir au niveau de la structure de l'association. La coordinatrice régionale de Bruxelles, ancienne salariée dans une autre association, explique que la structure d'OMDM est très formelle et bien organisée. Selon le comité de direction, la mise en place d'une telle structure est une façon de professionnaliser l'organisation car cela apporte plus de cohérence et d'efficacité.

En conclusion, on peut citer la responsable du magasin de Huy : « ils se professionnalisent beaucoup plus, avant c'était beaucoup plus des amateurs, c'était un peu style amateur. Alors que maintenant on voit bien que c'est beaucoup plus professionnel ». Les bénévoles ressentent donc bien cette situation de professionnalisation et estiment que le siège « réfléchit plus à la rentabilité [...] et [qu'il] essaie de rendre les choses plus efficaces » – comme, à titre d'exemple, par une meilleure gestion des commandes.

2. L'ASBL Le Restaurant du Cœur de Charleroi

2.1. Présentation de l'association

Le Restaurant du Cœur de Charleroi a été créé en 1986 sous forme d'association de fait. Ce n'est qu'en 1993 qu'il reçoit le titre d'ASBL, deux ans après être devenu le membre fondateur de la Fédération Francophone des Restos du Cœur ; laquelle acquiert le statut national en 2001. Cette fédération regroupe aujourd'hui 15 Restos, dont 11 se situent en Wallonie (Fédération des Restos du Cœur de Belgique (FRCB), s.d.).

2.1.1. Mission de l'association

La Fédération des Restos du Cœur de Belgique définit la mission de ses Restos comme suit : « [...] [c']est de servir, tout au long de l'année, un repas chaud, dans un endroit accueillant et chaleureux, aux personnes les plus démunies » (FRCB, s.d.). Cependant, l'aide alimentaire est déployée à côté d'autres services comme la distribution de dons matériels, l'offre d'un soutien et/ou suivi social, etc.

2.1.2. Les membres de l'association et les différents services offerts

Deux secteurs principaux existent au sein de cette ASBL : le département administratif est composé de deux secrétaires de direction, et le département cuisine est en charge du bon déroulement des divers services offerts aux bénéficiaires du restaurant. Ces deux secteurs sont regroupés sous la direction de M. Alart. Ce dernier détient un poste d'encadrement et de supervision jouant ainsi un rôle de coordinateur entre ces deux départements, le Conseil d'Administration et le Bureau du Conseil.

Cette association met trois services principaux à disposition de ses usagers.

Premièrement, l'équipe cuisine est chargée de fournir et de servir un repas chaud aux personnes en situation de précarité et/ou de pauvreté de la région de Charleroi. Cette équipe – sous la responsabilité d'Annabel – est composée de 8 salariés permanents et de 20 bénévoles, et tente donc de répondre à la première mission de l'association.

Deuxièmement, un service social, composé de deux assistantes sociales, est mis à disposition des bénéficiaires. De plus, 5 agents de sécurité sont également envoyés par la ville pour assurer la sécurité durant les services. La mission est de guider les demandeurs, de les orienter en cas de besoin vers d'autres services plus appropriés et d'être à leur écoute. Ce dernier service n'est pas le propre des assistantes sociales, les membres de l'équipe cuisine sont également à l'écoute des usagers. La responsable cuisine déclare d'ailleurs à ce sujet que : « On est entre guillemets assistantes sociales aussi parce qu'ils viennent nous parler [...] Je trouve qu'ici c'est du social à 150% ».

Enfin, des vêtements, des électroménagers, des vivres non périssables ainsi que d'autres objets divers issus principalement de dons privés sont offerts gratuitement aux usagers du Resto, ce qui constitue ainsi le troisième service.

2.1.3. L'association en quelques chiffres

Les différentes activités de l'association sont menées à bien par une équipe composée de 38 personnes. Entre 200 et 300 repas sont servis par jour, ce qui correspond à un total de 52.077 repas pour l'année 2013. Cette même année, 2.487 dossiers sociaux ont été traités par le service social de l'ASBL. En ce qui concerne ses sources de financement, l'association fonctionne sur la base de dons privés – financiers (pour un total de 34.444,35€ en 2013), vestimentaires, alimentaires et divers – et de subsides. Ceux-ci proviennent de la ville de Charleroi, du CPAS, de la Fédération des Restos du Coeur (95.475€ en 2013) et de la Région Wallonne (ASBL Le Restaurant du Coeur de Charleroi, 2014).

2.3. Observations et résultats

Les principaux résultats obtenus au travers des différents entretiens réalisés au sein de cette ASBL sont regroupés ci-dessous par thème. Une synthèse des idées principales des interlocuteurs sur les sujets majeurs de ce travail est ainsi présentée.

2.3.1. L'environnement

Interrogées sur le marché et sur les concurrents potentiels de leur association, la secrétaire de direction ainsi que la responsable cuisine estiment que celle-ci ne fait pas face à une forte concurrence. Selon elles, le prix auquel le repas est proposé défie toute concurrence. En effet, les autres restaurants sociaux présents dans la région de Charleroi font varier le prix de leur service en fonction du budget de leurs usagers, lequel avoisine généralement les 5€, tandis que celui de cette association s'élève à 0,50€ et peut être offert gratuitement pour les personnes en situation financière plus difficile.

2.3.2. La structure

La structure du Restaurant du Coeur de Charleroi est assez claire et définie. Au sommet, le Conseil d'Administration, en concertation avec le directeur, M. Alart, prend des décisions d'ordre plutôt financier, comme par exemple l'achat de nouveaux matériels. Sur le site du Resto, c'est la responsable cuisine qui détient le degré de responsabilité le plus élevé, prenant en charge le travail des volontaires et salariés de l'association, et décide ainsi par exemple des postes qu'elle attribue à ces derniers. Selon les différentes personnes rencontrées, elle reste très disponible pour son équipe, malgré le large panel de responsabilités et de tâches qui lui incombe.

Au niveau administratif, le bénévolat est pris en charge par l'une des secrétaires de direction, Céline. Puisque les bureaux du département administratif – composé du directeur et des deux secrétaires –

ne se trouvent pas sur le site du Resto, les contacts entre ces membres et l'équipe cuisine ne sont pas réguliers. La responsable cuisine ainsi que la sous-responsable sont les seules membres du site ayant des contacts plus fréquents avec l'administration. Néanmoins, ces contacts se font la plupart du temps uniquement par téléphone.

2.3.3. La gestion des ressources humaines

Le volontariat est pris en charge par la responsable cuisine en ce qui concerne l'organisation du travail et par la secrétaire de direction pour tout ce qui est administratif, comme les assurances, les congés, les conventions, etc. Il est à noter qu'aucune d'entre elles n'a reçu de formation en ressources humaines. Cependant, la secrétaire est en contact régulier avec un secrétariat social qui lui fournit toutes les informations nécessaires en cas de questions plus spécifiques.

Si l'on reprend le schéma de la GRH reproduit plus haut, la première catégorie du modèle '*Se doter du personnel*' ne semble pas faire l'objet d'une politique de recrutement clairement définie. En ce qui concerne les salariés, certains d'entre eux sont envoyés par le CPAS de la ville de Charleroi, dans quel cas ils ne sont soumis à aucun entretien d'embauche. Toutefois, une rencontre est organisée avec la responsable cuisine et le directeur afin d'expliquer et de clarifier leurs attentes et les conditions de travail. Quant aux bénévoles, les demandes étant spontanées, une rencontre informelle est organisée avec la responsable cuisine uniquement.

Puisque de nombreuses personnes postulent spontanément pour participer bénévolement aux tâches du Resto, aucune pratique n'est développée pour attirer de nouveaux membres bénévoles. Il existe d'ailleurs une liste d'attente sur laquelle figurent les noms d'une vingtaine de personnes prêtes à s'engager volontairement. En effet, l'association peut compter sur une équipe régulière de bénévoles : « comme on a une équipe, un noyau de bénévoles ici qui [est] quand même régulier, qui [vient] depuis des années, on complète avec les diverses demandes ».

On reviendra par la suite sur les pratiques en matière de gestion des compétences et de formations de la seconde catégorie du modèle '*Développer son personnel*'.

Au niveau de la catégorie de pratiques de GRH '*Garder son personnel*', l'organisation favorise le prolongement de certains contrats et/ou tente de faire appel à des personnes qui ont déjà travaillé au sein de l'ASBL. Comme la secrétaire le souligne : « on va plutôt aller chercher dans le personnel qui a travaillé chez nous, qu'on n'a pas su réengager, on aime autant faire plaisir à des gens qui connaissent déjà le Restaurant du Cœur et avec qui on a déjà eu des liens ». Aucune pratique formelle ne semble être mise en place pour motiver et fidéliser le personnel. Cependant, un souper lors de la Saint-Nicolas, ainsi qu'une sortie avec l'ensemble de l'équipe sont organisés chaque année. Des activités sont également proposées par la Fédération, comme par exemple les concerts des Restos du Cœur.

Certains membres estiment que l'intégration des bénévoles à part entière au sein de l'équipe peut favoriser leur engagement. Le climat de travail est aussi très familial et convivial ; les membres responsables de l'équipe accordent beaucoup d'importance au développement d'un espace de travail où il fait bon vivre. Ainsi, il ne semble pas exister de pratiques RH à proprement parler pour motiver les bénévoles. La secrétaire estime d'ailleurs que c'est la responsable cuisine qui les motive, qui est le leader.

Quant à la communication, celle-ci est jugée importante puisque, comme on l'a dit, deux lieux de travail existent. Elle s'opère principalement par téléphone entre les responsables présentes sur le site et le personnel administratif. Un « journal d'entreprise » publié par la Fédération, est aussi

transmis à l'ensemble des membres. Des réunions du département administratif, auxquelles la responsable cuisine participe occasionnellement, sont organisées.

2.3.4. La motivation des bénévoles

Outre leur âge, les deux bénévoles interrogées ont un profil plutôt similaire si on considère le fait qu'elles soient toutes les deux non-actives – l'une étant pensionnée, l'autre étant diplômée depuis peu et à la recherche d'emploi. La jeune bénévole indique qu'elle s'est engagée volontairement pour les raisons suivantes : pour s'occuper, rester active, faire des connaissances et pour la bonne cause. Quant à la bénévole pensionnée, ses motivations sont semblables : s'occuper, se sentir utile, rencontrer des gens et voir du monde. En résumé, leurs motivations sont principalement des raisons d'utilité sociale, de sociabilité et occupationnelles (Widmer, 1990 et Moreau, 2010).

Les autres membres de l'association interrogées estiment que tous les bénévoles sont généralement motivés de la même manière. Elles considèrent également que les bénévoles s'investissent dans leur association parce qu'ils désirent « mettre leur temps libre à profit des personnes qui en ont besoin », qu'ils s'engagent par cœur et non pas par profit, ou alors par profit de bien-être. D'ailleurs, la bénévole pensionnée souligne le fait qu'elle est engagée par plaisir et que « ça fait du bien au moral ». Ces dernières motivations correspondent donc aux raisons développementales de la catégorisation de Widmer (1990).

Bien que ces motivations semblent être communes à tous les volontaires de l'association, il peut exister une divergence de motivations entre les plus jeunes et les plus âgés. Outre les motivations qu'on vient de développer, les plus jeunes recherchent aussi, par le biais de leur engagement, une formation supplémentaire à faire valoir sur leur CV – raison matérielle donc.

D'ailleurs, la responsable cuisine explique que : « J'ai déjà eu beaucoup de jeunes qui viennent travailler comme bénévole et à chaque fois qu'ils commencent je leur dis 'vous faites des CV pour envoyer à un employeur, mettez que vous êtes bénévole'. [...] Et comme de fait, sur quasiment tous les jeunes que j'ai eus, ils ont eu un emploi, ça attire l'œil de l'employeur. Ça c'est une motivation pour les jeunes». Néanmoins, elle rappelle que les jeunes bénévoles se font plus rares. De plus, elle-même ainsi que la cuisinière estiment qu'une partie des jeunes voulant s'engager volontairement ont surtout pour motivation d'« être tranquille pour le chômage ».

On peut comparer ces motivations à celles qui sont avancées par les salariées de l'association. En effet, l'équipe de 20 bénévoles se répartissant le travail sur la semaine ainsi que les 8 salariés permanents travaillent côte à côte dans cet organisme, et pourtant leurs motivations sont différentes. Des différents entretiens, il ressort que la première motivation des salariés est leur salaire. Cependant, malgré cette motivation extrinsèque, ces personnes sont également animées par le désir de venir en aide aux bénéficiaires et de satisfaire leurs besoins.

Ainsi, la secrétaire de direction explique que : « Au niveau de la cuisine, les gens sont fort attachés aux bénéficiaires, ils les connaissent bien. [...] Ils travaillent ici dans un premier temps pour gagner leur vie et subvenir aux besoins de leur famille, mais ils sont aussi là pour aider les gens. [...] Il y a quand même une motivation sociale derrière le fait de travailler et de gagner sa vie ». La cuisinière et la responsable cuisine partagent cet avis, tandis que Coraline, bénévole depuis 9 mois, doute encore que ces salariés, pour la plupart dans des plans de réinsertion ou de transition, soient motivés socialement.

Enfin, il est intéressant de s'interroger sur les motivations qui poussent les bénévoles non pas à s'engager, mais à rester fidèle à cette association. Au vu des diverses interviews, on a pu observer que les motivations sont identiques - raisons d'utilité sociale, de sociabilité et occupationnelles. Les

relations qu'ils ont construites avec le personnel ainsi qu'avec les usagers les motivent d'autant plus à maintenir leur engagement.

2.3.5. Les formations

A son arrivée, chaque nouveau membre entre dans une période d'essai de deux semaines, durant laquelle la responsable cuisine – détenant un diplôme de tutrice – va assurer sa formation. Cette formation est imposée aussi bien aux salariés qu'aux bénévoles, et leur permet de se familiariser avec leur futur contexte de travail.

Les bénévoles estiment ne pas avoir besoin de compétences spécifiques pour mener à bien leurs tâches – consistant entre autres à couper les légumes, faire le service, faire la vaisselle et nettoyer. Néanmoins, il n'est pas toujours simple de gérer les différents conflits pouvant survenir avec certains usagers pendant le service. D'ailleurs, la Fédération met à disposition de ses membres différentes formations, dont une en gestion des conflits.

Une assistante sociale ainsi que la responsable cuisine ont suivi cette formation, et ont donné un retour sur l'information reçue aux autres membres. Comme la secrétaire l'indique, l'association reste ouverte aux besoins de son équipe et tente de répondre à leurs attentes en fonction du budget qu'elle peut allouer aux formations. Par ailleurs, la responsable cuisine exige que les salariés soient formés aux normes d'hygiène, mais cette exigence n'est pas formulée pour les bénévoles.

En conséquence, si on considère le fait qu'aucune formation spécifique n'est offerte aux bénévoles, il semble que les compétences propres de chaque bénévole soient suffisantes pour réaliser leur bénévolat. On y reviendra dans le point suivant.

2.3.6. Les compétences

Il semblerait qu'aucune demande ne soit formulée aux bénévoles quant à des compétences spécifiques à détenir. Deux bénévoles rencontrées estiment avoir les compétences nécessaires pour mener à bien les diverses tâches de leur bénévolat et ne pensent pas qu'il soit nécessaire d'embaucher des personnes plus expertes. Comme l'explique la secrétaire : « [...] *c'est vraiment basé sur la motivation [...], donc il n'y a pas de diplôme ou de qualifications requises* et « *de toute façon, on a besoin de tout, essuyer la vaisselle, je veux dire même ranger les stocks, il n'y a pas besoin d'avoir une qualification particulière* ». Il ressort des entretiens que l'association oeuvre plutôt en fonction des disponibilités et du temps libre que les bénévoles souhaitent mettre à disposition.

Les attentes envers les salariés diffèrent puisque certains d'entre eux possèdent des « diplômes de commis de cuisine, ou dans le secteur de l'horeca quelconque, école de cuisine, école hôtelière », et sont ainsi encadrés par la responsable cuisine. Par contre, d'autres « n'ont pas de diplômes de cuisine », comme c'est le cas pour les bénévoles que la responsable cuisine considère plutôt comme un soutien, une aide à la bonne réalisation de la mission de l'association.

Il semblerait que la bonne volonté des bénévoles soit suffisante pour rejoindre l'association. Toutefois, certaines répondantes ont appuyé le fait que la plupart des bénévoles sont maintenant membres de l'équipe depuis plusieurs années et comprennent ainsi correctement le fonctionnement de l'association et guident les nouveaux.

2.3.7. L'effet de professionnalisation

Pour certains postes au sein de cette association, certaines compétences sont nécessaires. En effet, les postes clés – la secrétaire, la responsable cuisine, la cuisinière – sont occupés par des salariés. Selon la secrétaire de direction, cela pourrait expliquer pourquoi on n'exige pas de compétences particulières pour les autres postes. En effet, dans d'autres Restos, ces postes à responsabilités sont

occupés par des bénévoles, leur structure reposant alors uniquement sur le bénévolat, et dans ce cas, on exige de ces personnes des compétences bien déterminées.

Les différentes responsables de l'association reconnaissent avoir été choisies pour les formations qu'elles ont acquises. La responsable cuisine – ancienne cuisinière – témoigne d'ailleurs : « je suis montée parce que j'étais formée pour le tout », « si je n'avais pas eu mon diplôme de cuisinière, je n'aurais pas eu la place », « si on devait me remplacer, on devrait prendre aussi quelqu'un qui est formé ». Cependant, malgré les formations qu'ils détiennent, il est important pour l'association que ces personnes adhèrent à son but social. Ces exigences n'étaient pourtant pas aussi élevées auparavant et ont ainsi évolué dans le temps.

Auparavant, plus de bénévoles étaient présents dans l'association et certains postes aujourd'hui occupés par des salariés formés étaient entre les mains de bénévoles. Deux raisons sont à l'origine de ce changement. Les subsides octroyés à l'association par la Fédération dépendent des points qu'elle comptabilise et ceux-ci sont obtenus entre autres par le fait que certains postes sont occupés par des personnes ayant les compétences requises, comme celui de responsable cuisine. Ces personnes qualifiées sont ainsi tenues par un contrat de travail qu'elles doivent respecter, ce qui les distingue d'un engagement volontaire pouvant être rompu à tout instant. « C'est donc une facilité de gestion et une sécurité pour assurer le service ».

Les exigences au niveau administratif ont également évolué et sont devenues plus strictes. Un poste de comptable a par exemple été créé, les activités des secrétaires sont de plus en plus variées, les membres du Conseil d'Administration sont des personnes « très instruites ». C'est au travers de ces différents constats et au niveau des compétences requises de la part de certains membres du personnel que la secrétaire et la responsable cuisine remarquent la professionnalisation de leur association. Mais pas seulement.

En effet, des organismes comme l'AFSCA (Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire) soumettent les organisations à divers contrôles de plus en plus exigeants. Le constat posé par la Fédération rejoint ce point de vue : « Depuis plusieurs années déjà, les normes d'hygiène alimentaire se sont accrues. Des investissements importants et indispensables ont donc été nécessaires pour assurer la pérennité de notre action au quotidien ». C'est pour cette raison que le Resto du Coeur de Charleroi se verra déplacé dans un nouvel établissement à la fin de cette année, le bâtiment et le matériel présents n'étant plus conformes aux nouvelles réglementations. Cette obligation leur permettra ainsi de jouir d'un matériel beaucoup plus adapté à la cuisine de quantité mais conduira également les différentes activités à se dérouler séparément, entraînant une éventuelle perte de contacts entre les membres de l'équipe et avec les bénéficiaires.

Par ailleurs, d'autres organismes comme la Médecine du Travail ou encore ceux octroyant des fonds à l'association effectuent des contrôles. La professionnalisation se manifeste donc aussi au niveau du matériel et des subsides que. Enfin, la responsable cuisine estime que l'association se comporte de plus en plus comme une entreprise également dans ses relations avec les fournisseurs. « [...] Si on veut acheter des gobelets, on doit passer par trois fournisseurs ». De plus, le matériel auquel recourt l'organisation est devenu également plus pointilleux et technologique.

CHAPITRE 6 : ANALYSE TRANSVERSALE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Grâce à la théorie développée en première partie de ce mémoire et aux informations récoltées durant nos entretiens, nous souhaitons revenir sur nos trois pôles de questions de recherche.

Nous tenterons en effet dans ce dernier chapitre d'apporter les développements nécessaires pour confirmer, infirmer ou encore nuancer ces questions.

1. Une disparition du bénévolat ?

Suite à la professionnalisation du secteur associatif, assiste-t-on à une disparition du bénévolat ? Si les associations font toujours appel au bénévolat pour mener à bien leur mission, n'exigent-elles pas plus d'expertise de la part de leurs membres ? La professionnalisation des associations se manifeste-t-elle par une plus grande exigence de compétences ? Lors du recrutement de nouveaux membres, l'association se base-t-elle sur leur adhésion à la mission sociale ou plutôt sur leurs compétences techniques ?

Le cœur de cet ensemble de questions étant la professionnalisation, on cherchera dans un premier temps à identifier les différentes manifestations de ce phénomène au sein des deux associations étudiées. Pour rappel, le terme « professionnalisation » renvoie aux restructurations et au processus d'adaptation des structures internes auxquelles les associations sont confrontées et pourrait apparemment se traduire de trois manières différentes : par la salarisation, la recherche de compétences plus élevées et l'offre de formations (Le Naëlou, 2004 et Davister 2010).

Selon Davister (2010), le recours à l'emploi salarié – au détriment du bénévolat – se ferait de plus en plus fréquent dans les associations, et constituerait ainsi le premier type de professionnalisation. Deux réalités différentes à ce propos peuvent être identifiées au sein des associations étudiées. Tout d'abord, les interviews effectuées avec les membres du Restaurant du Cœur de Charleroi nous indiquent que l'association faisait autrefois appel à plus de bénévoles. Deux raisons sont évoquées pour justifier le recours à l'emploi salarié. Avant tout, ce recours apparaît comme synonyme d'une certaine sécurité pour assurer le service et permet ainsi une gestion plus aisée. Ensuite, certains salariés sont embauchés pour leurs compétences spécifiques, puisque ceci permet à l'association de recevoir des subsides supplémentaires de la part de leur Fédération. Ces raisons rejoignent exactement celles décrites par Davister (2010, 321).

La situation est différente chez OMDM, où les bénévoles ne sont en aucun cas remplacés par des salariés. Une des particularités de cette association est d'être composée presque exclusivement de volontaires. Bien que les membres salariés de la centrale semblent être engagés pour leurs compétences spécifiques, leurs tâches ne sont en aucun cas équivalentes à celles effectuées par les bénévoles et ne prennent pas la place de ces derniers. Ceci peut être mis en lien avec le deuxième type de professionnalisation décrit par Davister (2010, 321), selon lequel les associations sont à la recherche de coopérateurs plus compétents. On a vu dans le chapitre précédent que les deux associations avaient engagé certains membres pour leurs compétences particulières, pour la plupart des salariés. Hély (2009) indique que le monde associatif ne doit plus être considéré comme une sphère uniquement composée de bénévoles, mais bien comme un marché du travail.

Le troisième type de professionnalisation proposé par Davister (2010, 321) est lié aux formations que les organisations d'économie sociale mettent à disposition de leurs membres afin de développer leurs compétences. Deux constats peuvent être faits à ce sujet. La formation des bénévoles est un point primordial pour OMDM. Un grand nombre de sessions de formations sont en effet organisées, et elles semblent être davantage adaptées aux besoins des bénévoles. Elles ont d'ailleurs pour objectif d'améliorer les compétences de ces derniers et sont jugées importantes pour la gestion professionnelle de leurs magasins. Au contraire, les outils de formations au sein de l'association du Resto du Cœur ne sont pas aussi développés. Il est d'ailleurs rare qu'un bénévole suive l'une ou l'autre session de formation.

A cette catégorisation proposée par Davister (2010) peut être ajouté un dernier type de professionnalisation. Le matériel mis à disposition des membres de l'association devient constamment plus professionnel. A titre d'exemples on peut citer l'instauration de caisses enregistreuses dans les magasins Oxfam, ou le changement de bâtiment – incluant l'installation d'une cuisine neuve – pour le Restaurant du Cœur de Charleroi. En conséquence, les outils permettant aux bénévoles et salariés d'effectuer leurs activités sont constamment plus adaptés et améliorés.

La complexification du secteur associatif est un premier facteur pouvant être source de professionnalisation. Dans le cas d'OMDM, cette complexification les a menés à favoriser une meilleure gestion des ressources humaines au travers d'outils de GRH plus développés. Au vu de nos observations, ceci ne semble pas être le cas au sein du Resto du Cœur de Charleroi.

La concurrence accrue qui peut exister entre les associations et les entreprises privées est un autre facteur incitant à la professionnalisation. OMDM fait face à une concurrence assez forte de la part des supermarchés, où d'autres produits issus du commerce équitable sont présents. Selon Davister (2006a), ceci entraîne les associations à adopter une bonne gestion pour attirer et fidéliser leurs clients et à faire de la GRH un enjeu quotidien.

Dans le cas du Resto du Cœur de Charleroi, les différents contrôles effectués aussi bien par l'AFSCA que par des organismes octroyant des subsides les encouragent à adopter des comportements graduellement plus professionnels.

La professionnalisation se manifeste donc à différents degrés dans ces deux associations. Le Restaurant du Cœur de Charleroi semble se trouver plutôt dans un mouvement de salarisation, tandis qu'OMDM a opté pour une professionnalisation passant par l'amélioration des formations offertes à ses membres afin de développer leurs compétences. Toutefois, ces deux associations poursuivent chacune « une meilleure performance économique et sociale » (Davister, 2010), puisqu'elles souhaitent, par la professionnalisation, assurer un meilleur niveau de qualité du service offert et améliorer leur fonctionnement global.

Toutefois, malgré le phénomène de professionnalisation présent dans ces deux associations, il n'y a pas de disparition du bénévolat. Bien au contraire. Même si on peut parler d'un recours à la salarisation plus élevé de la part du Resto du Cœur, et donc à une diminution du bénévolat provoquée par la professionnalisation du contexte dans lequel elle s'inscrit, cette association ne cesse de concevoir sa collaboration avec des volontaires, qu'elle continue de percevoir comme soutien et aide au bon fonctionnement de sa mission. De plus, le recours au bénévolat de la part de cet organisme se stabilise et n'est pas sujet à une future diminution. Quant à OMDM, son projet même est d'être et de rester un mouvement de citoyens bénévoles. Cette association ne souhaite en aucun cas faire appel à l'emploi salarié pour remplacer ses collaborateurs bénévoles.

Dans ces deux cas, la professionnalisation ne rime donc pas avec disparition du bénévolat. De nombreux bénévoles continuent d'ailleurs à proposer leur aide chaque année dans ces deux associations. Bien que certaines équipes d'OMDM soient confrontées à un manque d'effectifs, la fin du bénévolat semble, en général, ne pas encore être d'actualité.

Cependant, si on tient compte du fait que ces deux associations se professionnalisent tout en continuant à recourir au volontariat pour mener à bien leurs missions, il peut être intéressant de se poser les questions suivantes : La professionnalisation des associations se manifeste-t-elle par une plus grande exigence de compétences ? Lors du recrutement de nouveaux membres, l'association se base-t-elle sur leur adhésion à la mission sociale ou plutôt sur leurs compétences techniques ?

Il apparaît dans la littérature que le terme « professionnalisation » peut directement renvoyer à l'évolution des pratiques en matière de bénévolat. Il semblerait en effet que les associations exigent aujourd'hui davantage de compétences de la part de leurs bénévoles. Toutefois, il nous semble justifié d'analyser la situation actuelle au sein des deux associations en ce qui concerne non seulement les bénévoles, mais aussi les salariés.

En premier lieu, comme on l'a vu, **aucune compétence spécifique n'est exigée des bénévoles dans les deux organisations**. La disponibilité des candidats bénévoles semble être le point d'attention majeur pour le Resto du Cœur de Charleroi. Toutefois, il est important que ces personnes soient attirées par le projet social de l'association, sans quoi ils risquent d'abandonner leur poste prématurément. Le temps que le futur bénévole est prêt à donner est également un facteur influençant la décision de retenir ou non un candidat dans l'autre association étudiée, OMDM. Cependant, la motivation à participer, à s'engager au projet et à adhérer à la finalité sociale de l'association est davantage le point d'attention majeur. Les équipes bénévoles sont en effet de plus en plus demandeuses de futures collègues pouvant renforcer leur projet. Si des compétences spécifiques sont recherchées, alors un appel ciblé sera lancé, mais de manière générale, aucune compétence n'est particulièrement exigée.

En deuxième lieu, le constat qu'on peut tirer de la situation des salariés à ce sujet est différent. Dans les deux associations, certaines compétences/spécificités envers les salariés sont imposées et requises, l'adhésion à la mission sociale n'étant plus suffisante ici, bien que nécessaire. Ainsi, leurs exigences en termes de compétences sont plus élevées en ce qui concerne les salariés. Pour reprendre ce qu'en dit Thomas (2006,39), il semblerait que l'embauche se déroule sur base « de critères de compétence professionnelle ou d'expertise », bien que ceci n'ait pas spécialement provoqué « une embauche renforcée de personnes à l'extérieur de la sphère militante ».

Finalement, on peut distinguer quelques facteurs conduisant ces deux associations à ne pas traduire leur professionnalisation par une plus grande exigence de compétences envers leurs bénévoles.

Les nombreuses sessions de formations mises sur pied par OMDM constituent un premier facteur poussant cette association à ne pas réclamer de compétences particulières, puisque ces formations ont pour objectif d'améliorer et de développer les aptitudes et facultés des volontaires. OMDM souhaite continuer à s'inscrire dans un mouvement bénévole, ce qui conduit l'association à ne pas avoir les mêmes attentes envers ses bénévoles qu'envers des salariés.

Quant au Resto du Cœur de Charleroi, le recours à l'emploi salarié est le facteur principal pouvant expliquer l'absence d'exigences particulières de la part de leurs bénévoles. De plus, ils considèrent également ces derniers plutôt comme un soutien, un appui au travail commun, tandis que les bénévoles d'OMDM se voient attribuer un travail à part entière.

En conclusion, l'effet de professionnalisation se traduit de manière différente dans chacune de ces deux associations. Néanmoins, il est important de souligner qu'aucun de ces organismes ne manifeste ce phénomène de professionnalisation par une disparition du recours au bénévolat ou par une plus grande exigence de compétences. Dans ces deux cas, la professionnalisation peut donc être considérée comme un processus de rationalisation des compétences, dont le degré de spécialisation est graduellement plus élevé, contrairement à ce que Dussuet *et al.* (2009) indiquaient en première partie de ce travail, en ce qui concerne en tout cas les aptitudes et capacités des bénévoles.

2. Quel modèle de GRH ?

Quel modèle de GRH retrouve-t-on dans les associations ? Dans quelle mesure le modèle de GRH proposé par les associations est-il formalisé ? Existe-t-il une tension entre la poursuite de la mission sociale de l'association et sa nécessité de survivre économiquement ?

Comme on l'a vu, divers facteurs peuvent mener les acteurs de l'économie sociale à se professionnaliser et à faire de leur GRH un domaine de gestion indispensable. Les associations sont en effet appelées à gérer leurs différents domaines de gestion de manière rigoureuse et professionnelle, la GRH y compris. En ce qui concerne ce domaine particulier, plusieurs enseignements peuvent être mis en exergue. Ce domaine de gestion a été formalisé en 2011 au sein de l'association OMDM suite à la mise en place du Plan « Dynamique des Bénévoles », qui régit l'ensemble des pratiques en matière de GRH et plus particulièrement celles concernant le recrutement, l'accueil et l'intégration de candidats bénévoles. Une particularité importante à noter est la présence d'une cellule DDB au sein des équipes en charge de ces pratiques, ce qui signifie que ces dernières sont entièrement effectuées entre pairs. Les bénévoles sont en effet garants du bon fonctionnement de ce plan, situation qui rappelle tout le système démocratique sur lequel repose cette association.

Grâce à ce plan, une GRH claire, définie et professionnelle prend graduellement le pas sur des pratiques plutôt informelles. Bien que ce plan ait pour objectif d'uniformiser les rôles et la structure des équipes, il n'est pas encore adopté dans toutes les équipes, certaines ayant toujours une organisation plutôt confuse. De plus, certains défauts peuvent être pointés malgré la présence d'un cadre formel. Effectivement, bien que le partage des responsabilités, induit par le plan DDB, favorise l'épanouissement personnel, aucun travail réel n'est effectué pour motiver et fidéliser les bénévoles. Comme on nous l'a indiqué, des progrès doivent toujours être faits en matière de reconnaissance du travail. Toutefois, la formation, la valorisation et le développement des compétences des bénévoles peuvent les mener à se sentir plus motivés (Moreau, 2010). La communication entre le siège et les bénévoles pourrait aussi être soumise à certaines améliorations, puisque les contacts sont en grande partie uniquement effectués entre les différents bénévoles responsables et les membres du siège, les autres volontaires n'entrant que rarement en contact avec ces derniers.

Quant à la GRH au sein de l'association du Restaurant du Cœur de Charleroi, elle n'est pas encadrée dans une structure formelle. Il n'existe en effet aucune politique de recrutement, puisque les rencontres avec les candidats bénévoles se font principalement de manière informelle. De plus, aucun cadre, aucune structure émanant de la Fédération des Restos du Cœur de Belgique ne semble être préconisée. En effet, l'association reste assez indépendante dans la gestion de son Resto. Rien ne semble être mis en place de manière formelle pour motiver les bénévoles et reconnaître leur travail. Toutefois, les marques d'attention de la part de certains membres de l'association envers les bénévoles ainsi que les remerciements peuvent être considérés comme des modalités de reconnaissance (Davister, 2006a et Moreau, 2010). Enfin, la communication entre le service administratif et les bénévoles est plutôt rare. En effet, les contacts avec ce service sont pour la plupart établis avec les responsables salariés en cuisine.

En conséquence, on peut postuler que **la GRH au sein du Resto du Cœur de Charleroi reste parfois un domaine de gestion peu structuré et informel, en ce qui concerne les bénévoles particulièrement**. Le manque de formations des responsables en gestion ou en GRH plus particulièrement peut éventuellement être une raison sous-jacente à ce fait.

Au contraire, la GRH d'Oxfam-Magasins du monde semble être assez bien formalisée. Comme indiqué précédemment, Davister (2010) souligne toute l'importance de formaliser la GRH dans les associations – ce que semble avoir fait OMDM en regard des activités à mettre en place pour

atteindre cette formalisation. Une politique de GRH dont les règles sont définies a bien été établie, à savoir le plan « Dynamique des Bénévoles ». La responsabilité de la mise en œuvre de ce cadre a été posée entre les mains de certains bénévoles et ce cadre peut être adapté en fonction de l'équipe et de ses habitudes. Cependant, il est important de retenir que certaines pratiques jugées parfois à priori comme informelles doivent être nuancées et comprises tout en prenant en compte le contexte et les caractéristiques de l'association étudiée. Il est par exemple important de considérer la taille assez réduite du Resto du Cœur comme facteur explicatif d'une GRH moins formalisée que celle que nous pouvons retrouver dans l'autre association.

De plus, la structure des deux associations est assez claire et bien définie, ce qui peut témoigner d'une attitude professionnelle. D'ailleurs, un récent changement au niveau de la structure de l'organigramme du siège d'OMDM a justement été effectué pour des raisons d'efficacité, de cohérence et de professionnalisation. Le plan DDB est aussi un aspect fondamental pour la mise en place d'une structure claire au sein des magasins. La professionnalisation de cette association semble donc aussi se manifester par une formalisation de sa structure.

Suite à cet état des lieux, on peut constater que ces associations reposent sur deux modèles de GRH différents. Si on reprend les apports théoriques de Sainsaulieu *et al.* (1983), il semblerait que le Resto du Cœur de Charleroi se soit développé en marge d'une des deux formules de gestion décrites par cet auteur. Il est évident que le fonctionnement de cette association de petite taille est principalement pris en charge par le département administratif et la responsable cuisine et ce, sous la responsabilité et l'autorité du directeur.

Cette organisation peut être assimilée à la **configuration entrepreneuriale** décrite et proposée par Nizet et Pichault (1995). En effet le directeur, jouant un rôle de coordination entre les instances hiérarchiques supérieures (bureau du conseil et conseil d'administration), le département administratif et la responsable cuisine, occupe une place centrale dans la prise de décisions. Ainsi, cette configuration part du principe que « la division du travail [...] est forte sur la dimension verticale [et] plutôt faible sur la dimension horizontale », ce qui semble correspondre à la conception de la structure de cette association (Nizet et Pichault, 1995, 216).

Quant au modèle de GRH développé par OMDM, il a connu une toute autre évolution. Effectivement, dans ce cas-ci, on n'a pas affaire à une GHR classique mais bien à un **modèle démocratique et militant**. Différents éléments permettent d'argumenter ce point de vue.

Tout d'abord, le plan DDB, par son contenu, a pour objectif de mettre sur pied un modèle d'équipe basé sur un fonctionnement démocratique. Il postule également la nécessité d'une assemblée locale où les membres d'une équipe se rassemblent afin de prendre ensemble des décisions. De plus, la structure défendue par OMDM privilégie une **démocratie participative**, où chaque instance (assemblées régionales et générales, commissions, conseil d'administration, etc.) est composée majoritairement de bénévoles. En effet, l'association défend un fonctionnement collectif où « chaque bénévole de l'organisation a son mot à dire. Il débat, donne son avis et participe à la prise de décision aux travers des instances du mouvement » (OMDM, 2014b). La participation aux structures décisionnelles et de réflexion est ouverte à chaque bénévole, quels que soient son rôle, son statut et son investissement personnel dans la vie quotidienne de son équipe. Cette plateforme participative n'est pas uniquement mise en place, mais est effectivement utilisée.

Ce modèle peut pour certains points être assimilé à la **configuration missionnaire** proposée par Nizet et Pichault (1995). Développons brièvement quelques éléments pour appuyer cet avis. Il est tout d'abord important pour l'organisation que les membres bénévoles/salariés adhèrent à ses buts. La capacité d'initiative des membres dans la réalisation et la conception de leurs activités de travail est également un point majeur de cette configuration qu'on peut retrouver au sein de cette association.

L'importance accordée aux « buts de missions, qui valorisent la solidarité et l'action collective » témoigne de la concordance entre cette association et ce modèle de GRH (Nizet et Pichault, 1995, 221). En conséquence, on peut dire que l'association OMDM a répondu à la professionnalisation du secteur associatif, mais cela de manière plutôt originale. Elle n'a véritablement pas choisi de développer un modèle classique de GRH préconisé dans les manuels RH ou que l'on trouve dans le secteur privé. En effet, sa professionnalisation ne passe pas par le développement d'outils RH classiques mais bien par la mise en place d'un modèle propre à sa mission sociale et à son désir d'être un mouvement entre les mains de bénévoles.

D'autres domaines de gestion que la GRH sont soumis à ce phénomène de professionnalisation. La création d'un département commercial ou encore marketing chez OMDM témoigne du besoin de faire valoir des notions de rentabilité et d'efficacité. Il est en effet nécessaire pour cette association d'avoir un calcul de rentabilité de ses magasins. Le projet même d'OMDM repose sur des aspects commerciaux, influençant sans doute l'association à se professionnaliser.

L'apparition d'un responsable comptabilité au sein de Resto du Cœur de Charleroi témoigne également de cette professionnalisation. Comme on l'a vu dans la première partie de ce travail, les évolutions du contexte socioéconomique ont poussé les acteurs de l'économie sociale à adopter des comportements plus professionnels, comme en témoignent ces deux organismes.

Existe-t-il une tension entre la poursuite de la mission sociale de l'association et sa nécessité de survivre économiquement ? On a indiqué que la GRH se devait de gérer l'éventuelle tension existant entre la mission sociale de l'association et ses objectifs économiques. De plus, en abordant les conséquences et les risques de la professionnalisation, on a vu, entre autres, que certaines résistances pouvaient surgir face aux notions de rentabilité, d'efficacité et de compétences liées à ce phénomène.

Ce sont en effet des notions qui résonnent de plus en plus au sein de l'association OMDM. La rentabilité des magasins reçoit aujourd'hui beaucoup d'attention, mais les bénévoles ne semblent pas considérer celle-ci comme un frein ou comme une contradiction à leur mission sociale. En effet, l'organisation sensibilise ses acteurs à l'intérêt de la poursuite de buts économiques pour atteindre ses buts sociaux. Au Resto du cœur de Charleroi, les normes d'hygiène plus élevées, le nombre important de repas à fournir, les subsides à récolter, etc. incarnent ce genre de concepts. Il est d'ailleurs pertinent d'ajouter que ces deux associations évoluent dans un système capitaliste basé sur la rentabilité économique, d'où l'importance et la nécessité de s'adapter pour survivre.

En conséquence, objectifs sociaux et économiques se côtoient dans ces deux associations, mais ces derniers ne semblent pas avoir pris le dessus. **La professionnalisation se manifeste donc par l'apparition de buts économiques – devenant graduellement plus important – mais ne pousse en aucun cas les associations à négliger leur mission sociale.**

En conclusion, en ce qui concerne la GRH de ces deux associations, la professionnalisation se traduit différemment. Ce domaine de gestion semble en effet peu formalisé au sein du Resto du Cœur de Charleroi, au contraire d'OMDM, où la professionnalisation se manifeste par la mise en place d'une GRH particulière basée sur un fonctionnement, un cadre, et une structure formalisés. Par ailleurs, on retrouve d'un côté un modèle de GRH semblable à la configuration entrepreneuriale de Nizet et Pichault (1995), et de l'autre, une configuration plutôt missionnaire dont le fonctionnement démocratique et participatif est la caractéristique majeure. De plus, la professionnalisation se révèle également par l'apparition de buts économiques plus importants qu'auparavant mais n'écrasant en aucun cas la mission sociale de ces associations.

3. Quelles motivations à l'engagement bénévole ?

Quel est l'impact de la professionnalisation du secteur associatif sur les motivations des bénévoles ? Si l'évolution – marquée par la professionnalisation – que suit le secteur associatif implique une demande accrue de compétences spécifiques, voire d'expertise, envers les volontaires, y-a-t-il dès lors plus d'individus dont les motivations sont plutôt d'ordre matériel ou développemental (pour reprendre la classification de Widmer) ? Les associations ont-elles laissé une place plus importante aux motivations de caractère égoïste ? Le phénomène de salarisation induit-il une dominance des motivations extrinsèques au sein des associations ?

Examinons d'abord les typologies de volontaires que nous pouvons distinguer au sein des deux associations. Les groupes les mieux représentés sont les pensionnés et les personnes en situation de prépension. Les personnes de plus de 50 ans sont en effet plus susceptibles de s'engager bénévolement. Les femmes sont aussi plus représentées que les hommes dans les deux organisations. Ces résultats rejoignent donc ceux de certaines études exposées en première partie de ce travail.

Différents types de bénévoles peuvent être identifiés grâce aux trois typologies développées plus haut. Selon la première typologie, décrite par Davister (2006a) et catégorisant les bénévoles selon leurs tâches, on peut dire que ces deux associations ont principalement recours aux bénévoles dont les activités sont directement liées à la « production de biens et/ou services proposés [...] aux usagers ou aux clients ». Ensuite, selon la catégorisation établie par Arai (2000), les bénévoles du Resto du Cœur et d'OMDM sont des « citoyens-bénévoles » puisqu'ils attachent de l'importance à la rencontre et à la création de nouveaux liens d'amitié.

D'après la dernière typologie présentée par Davister (2006a), la majorité des bénévoles sont des « bénévoles actifs » faisant don de leur temps et de leurs compétences sur une base régulière. Chez OMDM, il existe également des « bénévoles élus » puisque certains prennent part aux prises de décisions et à la gestion de l'organisation via l'assemblée générale ou les différentes commissions.

Quelles sont les motivations à l'engagement volontaire ? On a vu qu'aucune des deux associations analysées n'exige de compétences spécifiques de ses volontaires, ce qui est en contradiction avec l'affirmation selon laquelle les bénévoles sont aujourd'hui plus motivés par des raisons matérielles et développementales. Les motivations avancées par les bénévoles interrogées confirment l'absence de telles motivations.

Les deux bénévoles du Resto du Cœur sont principalement motivées par des raisons occupationnelles, d'utilité sociale et de sociabilité, puisqu'elles souhaitent, par leur engagement bénévole, s'occuper, se sentir utile et rencontrer de nouvelles personnes. Les deux dernières raisons correspondent, dans la TAD, à des motivations d'ordre altruiste, tandis que la première peut être identifiée comme étant égoïste. Aucune motivation d'ordre développemental n'apparaît, alors qu'une bénévole indique être également motivée par des raisons matérielles, puisque, par son expérience volontaire, elle acquiert une expérience supplémentaire qu'elle pourra faire valoir auprès d'autres organisations ainsi que sur son curriculum vitae. Cette raison mise en lien avec l'application de la TAD au volontariat de Chantal et Vallerand (2004) correspond à une motivation égoïste.

En conséquence, il semblerait que les motivations individualistes ou égoïstes obtiennent une place plus importante que les motivations altruistes pour les personnes interrogées. Cependant, les motivations ne sont pas fixées dans le temps, puisqu'elles peuvent évoluer au cours du volontariat. Ainsi, les différents entretiens font apparaître que les membres volontaires continuent à s'engager car ils y trouvent du plaisir. Malgré le fait qu'ils soient ainsi engagés dans ces activités volontaires par

plaisir, ils sont principalement motivés de manière extrinsèque, puisque leur volontariat est en adéquation avec leurs propres buts – s’occuper, rester actif, se sentir utile, etc.

Chez OMDM, les raisons d’utilité sociale et de sociabilité sont des motivations soutenues par les bénévoles, et les motivations morales et idéologiques ont une importance majeure auprès de ces derniers. De plus, aucune information transmise ne permet d’identifier des raisons matérielles et développementales poussant à l’engagement volontaire. On peut dire par contre que les raisons occupationnelles chez OMDM perdent du terrain pour laisser place aux motivations morales et idéologiques, ce qui signifie dès lors que les motivations égoïstes semblent être moins présentes auprès des bénévoles de cette association. L’ensemble des bénévoles que nous avons interviewées nous ont également expliqué être toujours engagées pour ces mêmes motivations mais aussi parce qu’elles éprouvent du plaisir à effectuer leur bénévolat.

Ainsi, puisque les bénévoles interrogées ne se mettent pas au travail uniquement pour le plaisir qu’elles en retirent, nous pouvons dire qu’elles sont motivées de manière extrinsèque et autodéterminée. Elles se situent au niveau de la régulation identifiée ou de la régulation intégrée sur le continuum de la TAD (Gagné et Deci, 2005).

Dans le premier cas, la personne identifie son bénévolat comme en adéquation avec ses propres valeurs et buts. Dans le second cas, l’activité bénévole est importante pour l’accomplissement des buts personnels du bénévole. Les désirs de s’occuper, de rester actif, de se sentir utile, de défendre un projet social, de faire de nouvelles rencontres, etc. peuvent être compris comme des objectifs que le bénévole souhaite atteindre au travers de son volontariat.

Quant à la question de savoir si les motivations égoïstes prennent le pas sur les motivations altruistes, elle appelle une réponse nuancée. En effet, la majorité des motivations avancées par les bénévoles du Resto du Cœur semblent être de caractère individualiste, tandis que celles des bénévoles d’OMDM sont au contraire plus altruistes. D’ailleurs, l’importance de ces dernières se fait plus grande dans cette association. En d’autres mots, et de manière générale, **malgré les motivations de caractère altruiste présentes chez les individus bénévoles, ils peuvent aussi vouloir s’engager pour satisfaire des besoins sociaux et psychologiques, étant ainsi aussi motivés de manière égoïste.** Ceci rejoint ce qu’on avait vu en première partie avec Bussel et Forbes (2002).

Enfin, l’évaluation de l’impact de la salarisation sur les motivations suppose de distinguer deux types de salarisation – l’un concernant le recours à l’emploi salarié, l’autre concernant le passage d’un emploi non rémunéré à un travail salarié (on ne fait alors pas appel à des personnes externes à l’organisation).

Dans le premier type, les membres salariés, bien qu’engagés pour des raisons d’utilité sociale, sont d’autant plus motivés par le salaire qu’ils retirent de leur contribution. Quant au deuxième type de salarisation, l’interview d’une ancienne bénévole du Resto du Cœur devenue salariée après un mois permet de comprendre que le salaire constitue une motivation extrinsèque majeure, bien que cette personne soit également animée par des motivations d’utilité sociale – motivation extrinsèque également. Toutefois, on peut nuancer ce résultat en disant que l’ensemble des bénévoles interrogées sont également motivées de manière extrinsèque, puisqu’elles ne se mettent pas au travail uniquement pour le plaisir qu’elles en retirent.

En conséquence, le salaire semble être une motivation supplémentaire. Par contre, puisque les salariés souhaitent se sentir utile socialement par leur travail et sont motivés par le salaire qu’ils perçoivent, cela signifie que **motivation altruiste et égoïste se côtoient. On ne retrouve donc pas uniquement des motivations d’ordre égoïste** comme on aurait pu le penser.

En conclusion, puisqu'on avait constaté précédemment que la professionnalisation des deux associations ne se traduit pas par une plus grande exigence de compétences des bénévoles, on ne peut conclure à une dominance de motivations matérielles et développementales. De plus, on remarque que motivations égoïstes/individualistes et altruistes peuvent apparaître côte à côte. La salarisation – un des types de professionnalisation – semble favoriser la dominance des motivations extrinsèques. Finalement, nous ne sommes pas en mesure d'identifier un impact quelconque de la professionnalisation sur les motivations des bénévoles, en dehors de la salarisation.

CONCLUSION GENERALE

1. Conclusion des études de cas

Sans revenir sur l'ensemble du travail, voici les principaux enseignements des études de cas.

La GRH de l'association OMDM apparaît comme un domaine de gestion professionnel et bien défini. En effet, la professionnalisation se manifeste majoritairement par une formalisation des outils GRH mobilisés par l'association – passant par la mise en place d'un plan encadrant et structurant le travail des équipes, par l'amélioration constante des formations offertes aux bénévoles mais aussi par l'importance accordée à celles-ci pour développer les compétences de leurs membres. Ceci explique, entre autres, pourquoi ce phénomène ne se traduit pas dans cet organisme par une plus grande exigence de compétences de ses bénévoles. Par ailleurs, la présence d'un modèle missionnaire et démocratique témoigne du désir de cette association de se professionnaliser, tout en s'adaptant et en respectant la particularité de son mouvement.

Par sa petite taille et son indépendance vis-à-vis de sa Fédération, l'association du Restaurant du Cœur de Charleroi semble connaître un moindre degré de professionnalisation, s'exprimant majoritairement par un mouvement de salarisation et moins par la formalisation d'un modèle GRH à proprement parler. On retrouve d'ailleurs un modèle similaire à la configuration entrepreneuriale. Toutefois, elle se doit d'entériner une gestion et des comportements plus professionnels si elle veut pouvoir répondre aux exigences des divers organismes de contrôles et recevoir une quantité suffisante de subsides. C'est pour cette raison qu'elle fait appel à un certain nombre d'emplois salariés. De plus, ceci explique l'absence d'exigences particulières en termes de compétences pour les membres bénévoles.

Enfin, différents éléments de professionnalisation sont communs à ces deux associations, notamment la présence d'outils et d'équipements de travail sans cesse plus adaptés et professionnels, la recherche de membres salariés munis de compétences particulières et la poursuite de buts économiques aux côtés de la mission sociale. Néanmoins, d'autres aspects ne semblent pas être influencés par ce phénomène particulier. La disponibilité des candidats bénévoles et/ou leur adhésion au projet social et solidaire des associations apparaissent comme étant suffisants pour être accueillis et intégrés au sein de la vie quotidienne de celles-ci. De plus, il n'existe pas une dominance des motivations matérielles et développementales auprès des bénévoles, bien que motivations égoïstes et altruistes les poussent à s'engager et à rester fidèles à l'association dans laquelle ils s'investissent. Finalement, quelle que soit la manière dont ces associations se professionnalisent, l'objectif poursuivi est identique, puisqu'elles recherchent au travers de leur professionnalisation « une meilleure performance économique et sociale » (Davister, 2010).

De manière générale, les impacts sur leur GRH diffèrent, chacune adoptant les pratiques et solutions les plus adaptées à sa vision, à ses moyens, à ses caractéristiques et à son environnement. L'une des richesses du monde associatif étant la diversité des organismes qui le composent, il est essentiel que chacun d'eux se professionnalise à sa manière et à son propre rythme.

2. Limites de l'analyse

Ces conclusions doivent être lues et comprises en prenant en considération que la théorie mobilisée en première partie de ce travail a été confrontée à la réalité de deux associations uniquement. Les résultats obtenus ne peuvent être généralisés, d'autant plus que le nombre d'interviews réalisées ne s'élève qu'à onze, ce qui ne permet pas de prétendre détenir des informations inébranlables et valables pour l'ensemble des membres des deux organisations.

Deuxièmement, les deux études de terrain n'adoptent pas un caractère évolutif, ce qui peut constituer une limite supplémentaire à ce travail. Il aurait en effet pu être intéressant de conduire une étude diachronique et explorer les différences et/ou similitudes subvenues entre deux périodes bien distinctes. Toutefois, un tel projet n'aurait pu se dérouler sur le temps de la rédaction de ce travail.

Troisièmement, les informations ont été majoritairement récoltées sur la base des entretiens réalisés dans les deux associations. Il aurait pu être intéressant de suivre ces personnes sur une durée plus longue que celle des interviews. Grâce à un suivi et une insertion réelle sur leur lieu de travail, on aurait pu obtenir plus d'informations concernant, par exemple, leur manière de travailler, de collaborer, d'interagir avec les usagers ainsi qu'avec leurs collègues, etc. De plus, la durée des interviews constitue une dernière limite dans ce travail.

3. Apports et perspectives

D'un point de vue managérial et plus précisément de gestion des ressources humaines, les associations étudiées se reposent sur deux réalités différentes. La diversité des associations présentes en économie sociale – symbolisée succinctement par les deux associations sélectionnées – montre qu'il n'existe pas une seule et unique manière de gérer les ressources humaines volontaires. Quels que soient les outils de GRH choisis et mobilisés, pour recruter, guider et accompagner le bénévole tout au long de son engagement, la disparition du bénévolat ne semble pas être une menace.

Cependant, il pourrait être intéressant, dans une perspective managériale, d'étudier les pratiques nécessaires et pertinentes à mettre en place afin de motiver et de fidéliser les bénévoles – pratiques qui semblent être absentes dans les deux associations ciblées, et qui, pourtant, sont d'une grande importance si celles-ci considèrent leurs ressources humaines comme leur plus grande richesse, formant ainsi le moteur principal de leur action collective et sociale.

D'un point de vue scientifique, nous avons vu qu'il était possible d'identifier différents modèles de GRH – assimilables à certaines configurations organisationnelles – et que les motivations des bénévoles interrogées sont d'ordre égoïste et altruiste. Bien que ces apports soient intéressants, d'autres pistes de recherche peuvent être envisagées. En effet, n'ayant abordé que brièvement le type de modèle GRH préconisé par les associations étudiées, il nous semble qu'une recherche axée uniquement sur ce sujet pourrait révéler de nouveaux aspects permettant d'identifier en profondeur les caractéristiques d'un modèle – qu'il soit équivalent à la théorie académique existante ou non, ce qui justifierait d'autant plus la richesse d'une telle recherche. De plus, une étude portant une attention particulière à l'évolution de la professionnalisation et le lien que celle-ci entretient avec les motivations avancées par les volontaires pourrait, selon nous, être enrichissante et apporter de nouvelles perspectives théoriques.

D'un point de vue sociétal, il semble que les objectifs sociaux et la poursuite de la mission sociale de ces associations priment aujourd'hui encore sur les buts à visée économique, mais que ceux-ci prennent graduellement plus d'importance.

De manière générale, si les acteurs d'économie sociale souhaitent préserver l'essence même de leur mouvement, à savoir le bénévolat, et si elles désirent continuer à se positionner en tant qu'organisations offrant une solution aux problèmes d'injustice et d'inégalité de notre société autres que celles proposées par les entreprises privées et publiques du paysage socioéconomique belge, il est important qu'elles gardent en perspective leurs buts sociaux. L'un des risques de la professionnalisation est donc bien de voir apparaître, dans ce paysage particulier des organisations, des objectifs économiques prédominants, et ce au détriment de leur mission sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- ASBL Le Restaurant du Cœur de Charleroi (Ed.). (2014). *Rapport d'activité 2013*. Document non publié.
- ARAI, S. (2000). Typology of Volunteers for a Changing Sociopolitical Context : The Impact on Social Capital, Citizenship and Civil Society. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 23 (2), pp. 327-352.
- BOULANGER, P.-M., & Defeyt, P. (2004). Capital social et bénévolat : Indicateurs pour un Développement Durable. Institut pour un Développement Durable, nr. 2004 (4).
- BURNS et al. (2006). Motivations to volunteer : the role of altruism. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, vol. 3, nr. 2, pp.79-91.
- BUSSEL, H. & FORBES, D. (2002). Understanding the volunteer market : the what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, nr. 3, pp. 244-257.
- Centre d'Economie Sociale (CES). (2010). *Modèles et fonctions de GRH en économie sociale, Université de Liège*. En ligne http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/notes-de-synthese/pratiques-et-enjeux-degrh/modele-et-fonctions-de-grh-en-economie-sociale (consultée le 03/04/14).
- CHANTAL, Y., & VALLERAND, R. (2000). Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole (EMAB). *Loisir et société*, vol. 23, nr. 2, Presses de l'Université du Québec, pp. 477-508.
- CLARY et al. (1998). Personality processes and individual differences. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers : A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, nr. 6, pp. 1516-1530.
- CRUESS, R., CRUESS, S., & JOHNSTON, S. (2000). Professionalism : and ideal to be sustained. *Lancet*, nr. 356, pp.156-159.
- DAVISTER, C. (2006a). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol.1, Liège.
- DAVISTER, C. (2006b). La gestion des ressources humaines salariées et bénévoles dans les associations. *L'observatoire*, nr. 49, pp.78-85.
- DAVISTER, C. (2010). La gestion des ressources humaines, in Mertens, S. (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège : Edipro, , pp. 287-366.
- DECI, E.L., & RYAN, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, nr. 4, pp. 227-268.
- DELONNETTE, A. (2013). Les enjeux du recrutement de bénévoles au sein d'Oxfam-Magasins du monde. En ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2013/11/les-enjeux-durecrutement-de-benevoles-au-sein-doxfam-magasins-du-monde/>

DE MEEUS, S. (2006). Le recrutement des volontaires. *L'Observatoire*, nr. 49, pp. 59-61.

DIEU, A.-M. (2006). Du bénévolat au volontariat. *L'Observatoire*, nr. 49, pp. 25-30.

DIEU, A.-M. (2011). Le processus de l'engagement volontaire et citoyen : des valeurs, des individus et des associations. En ligne http://www.cesep.be/ETUDES/ENJEUX/processus_engagement_volontaire.pdf (consulté le 03/02/2014).

DUJARDIN, A., & MAREE, M. (2007). La mesure du volontariat en Belgique : Analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge, Liège : Centre d'économie sociale. En ligne http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Dujardin_Maree_2007_La_mesure_du_volontariat_en_Belgique.pdf (consulté le 12/04/14).

DUSSUET, A., FLAHAULT, E., & LOISEAU, D. (2007). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations. Programme de recherche-développement 2006-2007 pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Économie sociale (DIISES). En ligne : <http://esogregum.univlemans.fr/spip.php?article111>

DUSSUET, A., FLAHAULT, E., & LOISEAU, D. (2009). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations. *Espaces et Sociétés*, nr. 28, pp. 67-75.

DUSSUET, A., & FLAHAULT, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Formation emploi*, nr. 111, pp.35-50.

FERRAND-BECHMANN, D. (2000). *Le métier de bénévole*, Anthropos Ed.

Fondation Roi Baudouin. (1999). Pour le volontariat, en collaboration avec l'Association Pour Le Volontariat. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin. En ligne <http://www.kbsfrb.be/publication.aspx?id=294697&langtype=2060&src=true> (consulté le 15/03/14).

Fondation Roi Baudouin. (2011). Le poids économique des associations en Belgique. Analyse quantitative, en collaboration avec la Banque Nationale de Belgique, éd. 2011. Bruxelles. En ligne <http://www.kbsfrb.be/publication.aspx?id=295120&langtype=2060&src=true> (consulté le 15/03/14).

Fondation Roi Baudouin. (2013a). Le poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique. Analyse quantitative, en collaboration avec la Banque Nationale de Belgique, éd. 2013. Bruxelles. En ligne <http://www.kbsfrb.be/publication.aspx?id=306217&langtype=2060> (consulté le 16/03/14).

Fondation Roi Baudouin. (2013b). ZOOM Associations : un secteur essentiel pour la société, fragile dans son fonctionnement. Bruxelles. En ligne <http://www.kbsfrb.be/publication.aspx?id=308996&langtype=2060> (consulté le 08/04/14).

FOREST, J., & MAGEAU, G. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, vol. 25, nr. 05, pp. 33-36.

- GAGNE, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, vol. 27, nr. 3.
- GAGNE, M., & DECI, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.
- GOLDONI, E., DESMETTE, D., & HERMAN, G. (2014, janvier). *Le bénévolat à l'épreuve de la professionnalisation des entreprises*. Communication présentée au colloque sur Le travail en marge de l'emploi, CIRTES, Charleroi. En ligne http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cirtes/documents/atelier_8_Edwine_Goldoni.pdf (consulté le 08/04/14).
- HALBA, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Bruxelles : De Boeck, coll. New Management.
- HAMBACH, E. (2006). La loi sur le volontariat. Question pratiques. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin. En ligne http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBSFRB/Files/FR/PUB_1564_LaLoi.pdf (consulté le 10/04/14).
- HELY, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris : Presses Universitaires de France.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion* (1^e éd). Bruxelles: De Boeck Université.
- LAVILLE, J.-L., & SAINSAULIEU, R. (1998). Les fonctionnements associatifs. RECMA, *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, nr. 268, pp. 65-71.
- LEMERCIER, L. (2004). Le volontariat. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3, Tome XLIII, pp. 105-114.
- LE NAËLOU, A. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, 4, nr. 180, pp.773-798.
- MERTENS, S., & LEFEBVRE, M. (2004). La difficile mesure du travail bénévole dans les institutions sans but lucratif, in Institut des Comptes Nationaux. *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*. Bruxelles : Banque nationale de Belgique et Centre d'Economie Sociale de l'ULg, pp.1-9. En ligne <http://www.nbb.be/doc/dq/F/DQ3/histo/NFDS0001.pdf> (consulté le 25/03/14).
- MERTENS, S., & MAREE, M. (2010). Les contours de l'entreprise sociale, in Mertens S. (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège : Edipro, pp. 17-79.
- MILLETTE, V., & GAGNE, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance : The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, pp. 11-22.
- MOREAU, C. (2010). *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?* Université de Liège. Mémoire publié sur le site du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège. En ligne http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compences.pdf
- NIZET, J. & PICHAULT, F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Morin Ed.

NOGUERA, F., & KHOUATRA, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, nr. 53, pp.43-54.

Oxfam-Magasins du monde (Ed.). (2011). *Dynamique Des Bénévoles : Le plan*. Document non publié.

Oxfam-Magasins du monde (Ed.). (2014a). *Rapport annuel 2013*. En ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/05/rapport-annuel-2013/> (consulté le 4/07/14).

Oxfam-Magasins du monde (Ed.). (2014b). *Tout un mouvement*. En ligne

PICHAULT, F., & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeu d'acteurs* (2^e éd.). Editions du Seuil.

PIROTTON, G. (2000). Gestion du personnel et volontariat dans les associations. *Non Marchand. Management, Droit et Finance*. Bruxelles : Ed. De Boeck Université, nr. 6, pp. 43-58.

PUJOL, L. (2009). *Management du bénévolat*, Paris : Vuibert.

QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3^e éd.). Paris : Dunod.

RIJPENS, J. (2007). *Structure et GRH des ONG de développement : quand mission et viabilité organisationnelle coexistent. Théorie et Pratique*. Mémoire du diplôme d'études approfondies en développement, environnement et sociétés, publié, Université de Liège, sous la direction de Mertens, S.

RIJPENS, J. (s.d.). ASBL/AISBL. En ligne http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/a-b/asbl-aisbl (consulté le 19/04/2014).

RYFMAN, P. (2009). *Les ONG*. Paris : Editions La Découverte, Collection Repères.

SAINSAULIEU R., TIXIER P.-E., & avec la participation de MARTY, M.-O. (1983). *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens.

ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., & PETIT, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal-Paris : Editions Gaëtan Morin.

SCHOENARS, F. (2009, mars). *De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat*, in *Croix-Rouge de Belgique, Volontaires et salariés du non marchand. Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ?*, Actes de colloque «Volontaires/Salariés », Bruxelles, pp. 9-12.

THOMAS, A. (2006). Les ONG au péril de la professionnalisation. *Forum*, 255, pp.38-40.

YIN, Robert K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods* (3^e éd.). London : Sage Publications.

- **Sites internet**

Fédération des Restos du Coeur de Belgique : En ligne <http://www.restosducoeur.be/fr/lesrestos-du-coeur> (consulté le 24/06/14)

Oxfam-Magasins du monde : En ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be> (consulté le 01/07/14)

- **Lois**

Loi sur les associations sans but lucratif (ASBL), les associations internationales sans but lucratif et les fondations, 27 juin 1921, art. 1. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=1921062701 (consulté le 27/03/14).

Loi relative aux droits des volontaires, 3 juillet 2005, art. 3. En ligne http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2005070359 (consulté le 10/04/14).