



HAL
open science

Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : la Croix-Rouge française

Rachel Maalouly

► **To cite this version:**

Rachel Maalouly. Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : la Croix-Rouge française. Gestion et management. 2013. <dumas-00914396>

HAL Id: dumas-00914396

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914396v1>

Submitted on 5 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



LES ENJEUX DE LA FIDÉLISATION BÉNÉVOLE DANS LES GRANDES ASSOCIATIONS

LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

Mémoire de fin d'études
1ère année de Master Gestion- parcours Gestion des
Ressources Humaines

Directrice de Mémoire : Laëtitia LETHIELLEUX,
Professeur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

Présenté par : Rachel MAALOULY
2012-2013

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

Résumé

La fidélisation au sein des entreprises dites classiques est une question d'actualité très présente en ressources humaines. La fidélisation au sein des associations des bénévoles est un sujet d'actualité. La plupart des études traitent des moyens de fidéliser ces ressources, très peu considèrent les enjeux de la fidélisation au sein de ces entreprises de l'économie sociale.

L'objet de notre travail est de mieux comprendre ces enjeux au sein des grandes associations telle que la Croix-Rouge française en faisant le lien avec d'autres problématiques du bénévolat. Notre enquête qualitative montre que la fidélisation est un levier important pour le management des bénévoles et les associations.

Mots clés : Fidélisation, Association, bénévolat, ressources humaines, management bénévole

Summary

Customer loyalty is an important issue in trading organisation's human resources. This same issue in non-profit organisations is a big part of the research. Many studies showed how to make human resources more loyal but very few studies the loyalty stakes in these organisations.

The aim of our work is to understand these issues in huge associations such as the French Red Cross, making the link with other volunteering problems. Our qualitative study shows that customer loyalty is an important organisational lever in volunteer management and associations.

Key words: customer loyalty, associations, volunteering, human resources, volunteer management

Remerciements :

À l'issue du présent mémoire de recherche, je souhaite remercier en premier lieu, Mme Laëtitia LETHIELLEUX pour sa direction, de m'avoir guidé dans les instants de doute et de sa disponibilité tout au long de l'année universitaire.

Je voudrais remercier également la Croix-Rouge française et toutes les personnes qui ont bien acceptés de répondre à mes questions, souvent fastidieuses et pour le temps qu'ils m'ont accordé pour les entretiens semi-directifs, sans eux le travail n'aurait pu aboutir.

Un grand merci à Mickaël CHENU pour sa lecture du présent travail et ses remarques constructives. Merci pour son soutien tout au long du stage cadre et de l'accomplissement de la rédaction, enfin pour la mise à disposition de la base contact.

Je remercie également Florine TOMZCAK pour les nombreuses discussions autour de mon cadre théorique, dans les moments difficiles.

J'aimerai également remercier ma collègue Cindy LEHMANN pour son soutien dans cette aventure.

Enfin, je voudrais remercier de tout mon cœur ma famille pour leur soutien à toute épreuve et de tous les instants, surtout lors de la rédaction, aboutissement d'un long labeur : papa, maman, Ralph et Thérèse !

INTRODUCTION

Fortement intéressés pendant notre parcours universitaire par les différentes problématiques du monde associatif et des entreprises de l'économie sociale, en lien avec le management des ressources humaines, nous nous sommes proposé de mener notre mémoire de recherche dans ce secteur.

Nous nous sommes particulièrement intéressés à la fidélisation et ses enjeux au sein du secteur associatif. La fidélisation étant un concept des ressources humaines, impliquant différents domaines, nous avons choisi de nous intéresser au maintien des ressources bénévoles dans ces organisations d'utilité publique, régies par la loi 1901.

En une première partie nous exposons les différents éléments théoriques intéressants notre propos : les associations et les problématiques du bénévolat, la fidélisation et le marketing des ressources humaines, enfin la gouvernance associative.

La seconde partie de notre travail s'articule autour de la méthodologie suivie pour la mise en place de notre question de recherche et nos hypothèses.

Notre troisième partie traite des différents résultats obtenus et des préconisations possibles dans ce domaine, quand cela est possible.

PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE THÉORIQUE

I- La Gestion des Ressources Humaines dans les grandes associations

À travers ce premier chapitre de la présente section, nous allons procéder pour commencer, à la définition des notions les plus importantes pour la compréhension de notre propos. Puis, nous allons établir à la lumière de l'état de l'art actuel, les liens les plus importants entre le management associatif, les ressources bénévoles et la fidélisation de ces dernières au sein de leur organisation.

1. Les associations : Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire

Nous ne pouvons parler de la fidélisation des bénévoles au sein des grandes associations sans procéder à la définition du cadre organisationnel de ces ressources humaines. Quelle définition des associations pour notre travail et quel est l'environnement particulier de la Croix-Rouge française qui nous intéresse précisément à travers le présent travail ? Tel est l'objet des parties ci-dessous.

a) Qu'est-ce qu'une association ?

Aujourd'hui, les études autour des associations sont légions. Le bénévolat et le monde associatif dans leurs évolutions et leurs problématiques actuelles sont de plus en plus étudiés en raison de leur importance dans l'environnement social et économique en France. Depuis, la crise économique de 2008, les associations comme dans toute période d'incertitude économique rencontrent un regain d'intérêt de la part du grand public. Cependant, les associations n'ont pas attendu la période de crise de 2008 pour exister et être connues ou reconnues en France.

Juridiquement, c'est avec la loi du 1^{er} juillet 1901, que les citoyens français acquièrent la liberté de s'associer sans autorisation préalable. Ce droit d'association est basé sur la primauté de l'individu, de ses droits et de sa liberté d'adhérer ou de sortir d'une association. En 1971 cette liberté d'association des citoyens français sans contrôle préalable de l'État devient un des principes fondamentaux affirmés par le préambule de la Constitution (CESER, 2012). La liberté d'association sur le territoire français, est définie par les articles de la Loi

Waldeck-Rousseau de 1901, d'organisations de personnes et d'activités à but non lucratif. Les grandes associations comme la Croix-Rouge sont aussi considérées par cette loi comme des personnes juridiques reconnues d'utilité publique faisant l'objet d'un décret pris en Conseil d'État. Les associations peuvent posséder des biens immobiliers divers sur l'ensemble du territoire français autres que ceux strictement nécessaires à leur objet direct. Elles ont également le droit de recevoir des dons et des legs de diverses provenance, tant publiques que privées. (Braudo, 1996-2013).

Cette définition juridique générale des associations souligne plusieurs éléments importants : les associations ont plusieurs objets (social, organisationnel, gestionnaire et institutionnel). Les personnes qui se regroupent pour former une association le font autour d'un contrat avec l'intention d'unir pour le bien commun, leurs compétences, leurs volontés, leur capital intellectuel, moral et d'action. C'est cette forme de regroupement qui fait des associations non une simple entité de rassemblement social mais bien une entreprise humaine œuvrant dans un but d'utilité sociale.

Observons à présent, la définition du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) : « *secteur regroupant les coopératives, les associations et les mutuelles. On y ajoute les Systèmes d'Échanges Locaux (SEL). On parle aussi de tiers-secteur, mais cette expression a un contenu idéologique marqué dans la mesure où elle indique une volonté de produire autrement que sous les formes privées et publiques. Toutes les structures de l'Économie Sociale ont parmi leurs objectifs de fournir de l'emploi à des personnes en difficulté et/ou des services aux personnes qui en ont besoin quels que soient leurs moyens financiers. Plus largement cette économie œuvre pour des actions de réinsertion professionnelle de personnes en difficultés ainsi que pour le développement du commerce équitable* » (Daloz, 2012). Bien qu'extrêmement divers, les différents secteurs de l'économie ont tous 7 principes clés communs exprimés dans la Charte de l'Économie Sociale de 1980, actualisée en 1995. Ces principes sont les suivants : « *la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; l'adhésion volontaire et ouverte ; le contrôle démocratique par les membres ; la conjonction des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la défense et la mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité ; l'autonomie de la gestion et son indépendance par rapport aux pouvoirs publics ; l'essentiel des excédents est destiné à la poursuite d'objectifs de développement durable, de l'intérêt des services aux membres et de l'intérêt général* ».

En confrontant les définitions ci-dessus de l'ESS et la définition juridique des associations exposée plus haut, il est aisé de montrer que les associations sont non seulement des entreprises de l'Économie Sociale mais sont aujourd'hui des acteurs majeurs dans le développement du lien social tant sur le plan national, territorial, régional que communal (CERES, 2012). Initialement et jusqu'aux années 1980, les associations se créent et se forment autour d'un projet associatif précis avec le souci de regrouper un nombre important de personnes autour de ses valeurs. À partir des 1980 et jusqu'aujourd'hui les associations connaissent des transformations importantes (Laville, 2003). Elles ne sont plus de simples entreprises humaines avec « la volonté de faire le bien ». Les mutations sociales entraînent des changements importants dans le fonctionnement des associations qui s'inscrivent à partir de là dans des logiques institutionnelles et organisationnelles.

Que faut-il entendre par des logiques institutionnelles et organisationnelles ? Selon Laville (2003) la dimension institutionnelle des associations se mesure par l'existence d'un projet associatif et d'une action commune de ses adhérents en vue d'un bien commun, totalement indépendants dans leurs applications des sphères privées et publiques. Cette action sociale doit se faire dans le respect de la démocratie et de la non-violence pour trouver des réponses adaptées à des problèmes et des situations auxquels les pouvoirs en place, la société et les autres organisations n'ont pas trouvé de réponses. Cependant, ce qui va inscrire les associations dans une logique institutionnelle en plus de ce qui a déjà été cité, c'est la pérennité de l'action collective dans le temps et dans les moyens mis en œuvre dans ce but. En parlant de moyens déployés pour mener à bien les différentes actions de l'association, ce même auteur nous parle de dimension organisationnelle. Cette dimension est indispensable à prendre en compte dans le tissu associatif aujourd'hui en raison des responsabilités de plus en plus grandes auxquelles elles sont exposées et des implications économiques, de gestion des ressources humaines (bénévoles/salariés), de management, de gouvernance, de gestion financière, comptable.... Cette dimension organisationnelle ne s'entend point comme un calque des pratiques gestionnaires des entreprises dites classiques mais du développement d'une pratique gestionnaire propre aux associations et à leur professionnalisation croissante (Elloy, 2007 ; Laville, 2003).

C'est sur cette définition du monde associatif que nous avons basé le présent travail. Passons à présent à la définition de l'association autour de laquelle tourne l'étude et à laquelle appartiennent les participants qui ont accepté de répondre à nos questions exposées dans la partie méthodologique de ce document.

b) Le cadre de la Croix-Rouge française

À travers cette partie nous allons voir dans quelles mesures la Croix-Rouge française (CRf) est une association-entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. Les sources de la présente section sont les documents internes, l'intranet de la Croix-Rouge. C'est dans les années 1850 que naît le *Comité International de secours aux blessés militaires* qui deviendra la plus grande association humanitaire mondiale avec une présence dans plus de 80 pays. Ce mouvement humanitaire est né de la volonté d'un groupe de genevois souhaitant trouver une solution aux conditions misérables des blessés de guerre en assurant la neutralité des services sanitaires militaires sur les champs de bataille et la mise en place d'une assistance permanente aux blessés de guerre. Ces deux éléments qui sont à la base de la création de la Croix-Rouge, sont également les fondements du Droit Humanitaire International moderne. Les conventions de Genève vont venir parfaire et formaliser les règlements, les valeurs, la culture et la conduite de la Croix-Rouge dans le monde qui sont condensés dans les 7 principes (l'unité, la neutralité, l'humanité, l'impartialité, l'universalité, l'indépendance et le volontariat). En examinant les valeurs, les règles et la culture de la Croix-Rouge ainsi que ses principes à travers le monde, il est clair que la Croix-Rouge est non seulement un mouvement international regroupant les mêmes volontés mobilisées autour d'un but commun : préserver la dignité humaine, mais également une institution au sens évoqué ci-dessus d'après Laville (2003). La Croix-Rouge respecte le principe de démocratie, l'action dans une volonté de non violence, offrir des solutions à tout individu ou groupe social dans le besoin. L'indépendance, un des 7 principes est garant que cette association vit économiquement sans aucun lien de subordination quelconque avec les pouvoirs publics ou privés. Ceci dit, le principe d'indépendance n'empêche en aucun cas que la Croix-Rouge française soit considérée comme une association reconnue d'utilité publique et auxiliaire des pouvoirs publics lors des opérations d'urgence et de secourisme dans les manifestations publiques ou privées. La Croix-Rouge est donc une association-institution par ses principes, ses valeurs, ses règles et fonctionnement, avec 52 000 bénévoles sur l'ensemble du territoire français.

D'autre part, la Croix-Rouge n'est pas « uniquement » une association-institution, régie par la Loi 1901. Cette association comprend également en son sein 18 000 salariés répartis dans 5 corps de métiers différents communs avec les bénévoles de l'association : le social, le médico-social, le sanitaire, la formation et l'action internationale. Ces 5 secteurs d'activités se divisent eux-mêmes en une multitude de sous-secteurs répartis dans environ

550 établissements en France (l'urgence et le secourisme, le Samu social, l'aide alimentaire, l'aide vestimentaire, l'aide à domicile, l'alphabétisation, les visites aux détenus, les missions handicap, l'hospitalisation à domicile, l'aide aux détenus de guerre...pour n'en citer que quelques-uns). La Croix-Rouge est donc une association de personnes (adhérents : les bénévoles et sociétaires : les salariés) rassemblés dans un but non marchand. Cette association produit de nombreux services à la personne non dans une volonté collective et sociale non de rassembler des profits privés. La Croix-Rouge est une organisation mue par une gouvernance démocratique (exercice du pouvoir par l'intermédiaire des membres élus de l'Assemblée Générale avec le principe d'un homme = une voix).

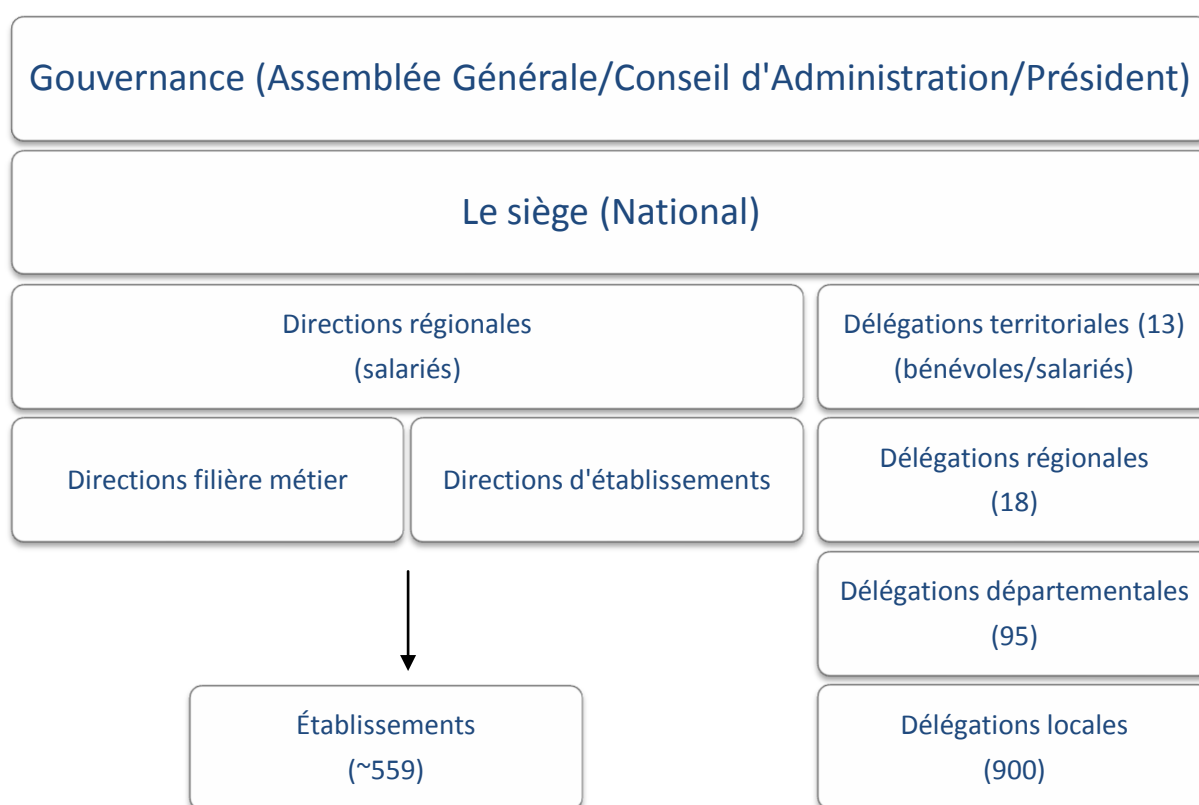


Figure 1: l'organisation administrative de la CRF. Source: D'après intranet CRF

La figure ci-dessus illustre d'une manière simplifiée l'organisation administrative au sein de la CRF. À la tête de cette organisation se trouve les instances de gouvernance pour la prise des décisions stratégiques propres au fonctionnement de l'association, l'application de son projet associatif, les actions collectives... Les bénévoles sont dirigés administrativement par leur délégation d'appartenance et leurs élus (locaux, départementaux, régionaux...). Les salariés quant à eux sont dirigés par leurs directions d'appartenance respectives, elles-mêmes orchestrées par le siège national. Cette organisation développée nécessite un management, une gestion des ressources humaines, une comptabilité, une gestion du patrimoine et

financière, bien définie et propre aux entreprises de l'Économie Sociale (le développement des compétences des bénévoles par la formation, le recrutement des bénévoles, leur professionnalisation, la problématiques des temps partiels, la gestion du patrimoine, la gestion des salariés, le service d'audit, la rémunération, l'organisation du travail...) (Bellan, 2007 ; Everaer, 2011). En résumé, à la lumière de ces différents éléments, la CRf est bien une Association-institution et entreprise de l'économie sociale fonctionnant sur certains aspects comme une entreprise dite classique, cependant orientée vers l'individu, l'action collective et sociale dans ses divers domaines.

2. Des Ressources Humaines particulières

Deuxième volet des définitions préalables à l'appréhension de notre objet de recherche : dans la mosaïque et la diversité des facettes actuelles du bénévolat que pouvons-nous retenir ? Quelles évolutions la problématique du don dans le bénévolat a-t-elle rencontrée les dernières décennies ? Voici le développement souhaité dans les deux sections suivantes.

a) Qu'est-ce qu'un bénévole ?

Quand il s'agit de traiter une question aussi complexe que celle du bénévolat, il ne faut pas s'inquiéter de la difficulté de la tâche lors de la définition. En effet, les définitions du bénévolat sont tellement nombreuses que le lecteur risque de s'y perdre. Après une revue pointilleuse de la littérature nous avons fait le choix suivant le conseil de Pujol (2009) de retenir les aspects intéressant notre étude en effectuant l'analyse des diverses informations disponibles. Avant tout, il est indispensable de souligner que notre définition s'intéresse au bénévolat associatif exclusivement. Il existe divers types de bénévoles (pour une revue de ces typologie voir Belaroussi & Lasserre, 2005 ; Ferrand-Bechmann, 2004). Au-delà de la simple définition du Robert : *bene (bien) volo (je veux)* « faire le bien » quelle est la définition du bénévole des grandes associations telle que la CRf aujourd'hui ?

Le gouvernement français définit les bénévoles aujourd'hui comme « *des personnes consacrant une partie de leur temps, sans être rémunérées, aux activités de l'association* ». Cette définition bien que réductrice de l'essence même du bénévole, nous renseigne néanmoins sur un aspect très important du bénévolat : l'absence de rémunération ou de contrepartie financière pour le temps offert à l'organisation. Cette absence de contrepartie, ne signifie pourtant pas que l'association ne doit pas participer aux frais engagés par ses

bénévoles lors de leurs activités. Bien au contraire, la loi exige certaines garanties à ces ressources bénévoles, telle que la protection sociale, des autorisations d'absence, la possibilité de remboursement des frais engagés.

Juridiquement, le bénévolat n'est pas défini en tant que tel mais en comparaison dans le code du travail avec le salariat (Code du travail, 2012). Le bénévolat est donc considéré juridiquement comme une « activité libre, sans aucun lien de subordination, et n'est encadrée par aucun statut ». D'après l'avis du Conseil Économique et Social du 24 février 1993 « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée, en direction d'autrui, en dehors de son cadre professionnel ou familial* ». Cette nouvelle facette de la définition nous permet de comprendre une des problématiques majeures du bénévolat : l'absence de subordination par rapport à la structure au sein de laquelle s'effectue l'activité. Le bénévole **s'engage librement** ! Cette notion de libre engagement implique le don du temps et la problématique de la gratuité qui seront traitées ultérieurement. Il n'y a donc aucune obligation retenant le bénévole dans son association, hormis l'engagement moral qui les unit et les motivations du bénévole. Halba (2003) rajoute à cette définition des éléments insignes : le bénévole agit dans un but de solidarité sociale ou son action se dirige du moins vers une action sociale et répondant à un besoin collectif (production d'un service envers une ou plusieurs personnes). Le Parlement Européen le 16 décembre 1983 définit le travail bénévole selon cinq critères identiques aux notions susmentionnées en précisant qu'il ne doit pas se substituer mais compléter des structures traditionnelles d'emploi. Des infrastructures doivent être mises à disposition des bénévoles pour le bon déroulement de leurs activités.

Au-delà des définitions juridiques et gouvernementales, le bénévole aujourd'hui se définit par ses activités. Les diverses enquêtes de France Bénévolat montrent qu'actuellement dans les grandes associations, les bénévoles sont soumis à une problématique transformant leur environnement : la professionnalisation. Auparavant, le bénévole adhérait à une association pour défendre une cause particulière ou pour donner du temps à des personnes qui en avait besoin. De nos jours, le bénévole est de plus en plus sollicité au sein de son association. Comme le souligne Nahapétian en 2012, les associations sont de plus en plus soumises au poids et exigences économiques pesant sur elles, ainsi que des justifications de l'utilisation des subventions publiques à leur égard. Ces pressions sur les associations, rendent leur gouvernance de plus en plus complexe et exigeante. C'est ce qu'exprime l'article de Bellan en 2007 autour de la CRf : l'association a de plus en plus d'exigences vis-à-vis de ses salariés et de **ses bénévoles**, d'où la politique de restructuration des délégations, des

bilans comptables plus pointilleux pour éviter le gaspillage pécunier. Ces restrictions budgétaires, ces volontés de mutualiser les moyens pour une action plus efficace de la part des associations en France, exige par conséquent de plus en plus de compétences de la part des bénévoles qu'on souhaite de plus en plus gestionnaires, comptables, financiers, gestionnaires des ressources humaines, managers.... Ces compétences demandées impliquent une professionnalisation croissante des ressources bénévoles. Cette professionnalisation ne se restreint pas sur le plan financier et économique, mais aussi sur les actions de recrutement des bénévoles, la communication interne et externe de l'association, le maintien et la valorisation des bénévoles, la formation, les relations entre les bénévoles et les salariés (Pujol, 2009). La professionnalisation tend donc de plus en plus à définir les bénévoles d'aujourd'hui.

b) La problématique du don dans le bénévolat

Maintenant que nous avons établi la définition du bénévole, la plus appropriée pour notre étude, examinons en quelques lignes la problématique du don pour le bénévole. L'intérêt pour le bénévolat qu'il soit économique, social, juridique ou managérial ne peut échapper à la question du don. La perception du bénévolat comme un **don de soi volontaire**, accomplissant une œuvre au service de la communauté d'une manière **désintéressée**, du 19^{ème} siècle (Halba, 2003), ne semble plus d'actualité dans nos schémas sociaux. Depuis l'évanouissement ou l'affaiblissement des institutions sociales basées sur l'agapè et le don, dans leur acceptation « d'amour inconditionnel » et d'intérêt à l'autre non-égoïste, centré sur le bien-être de l'autre parfois même au détriment de sa propre tranquillité, être bénévole n'a plus les mêmes desseins, ni les mêmes aboutissants. C'est dans ce contexte de tumulte social d'entre-deux guerres qu'est né en 1920 *L'essai sur le don* de Marcel Mauss centré autour d'une réflexion socio-économique et politique socialiste. Cette volonté de rompre avec des bases millénaires des échanges sociaux et du don désintéressé en particulier est propre à l'époque où l'industrialisation est envahissante, l'Europe sort d'une crise en préparant une autre et durant laquelle les efforts de protection sociale vont croissant pour parer aux inégalités sociales grandissantes. Il est aisé de faire le parallèle de l'Europe de Mauss et la nôtre, actuellement en crise, pénurie du travail, brutalité grandissante des échanges économiques, chômage en hausse constante, crise du lien social...et en face des volontés de réponses à ces problèmes socio-économiques grandissant à travers l'implication des associations et le regain d'intérêt à ces structures.

Par contre, s'il est aisé de constater que le nombre de bénévoles augmente tous les ans de 3 à 4 % et que la France compte en 2011 plus de 16 millions de bénévoles selon l'étude des ministères sanitaires et sociaux, la nature des prestations et des échanges bénévoles ne sont elles en rien identiques à la perception du bénévolat évoquée plus haut. Beaucoup d'études traitent des raisons de l'engagement des bénévoles en France aujourd'hui (Bazin, Malet, Sue & Thierry, 2012 ; Journois, 2008 ; Kassi-Vivier, 2012 ; Pujol, 2009). Il en ressort la nécessité de l'engagement bénévole dans un but particulier comme acquérir des compétences, une utilité sociale, satisfaction personnelle, quête de sens et d'identité. Ces diverses notions nous attirent l'attention sur l'importance de la théorie maussienne du don et du don de temps en particulier. D'après ce dernier en 1925, l'étude des sociétés archaïques dégage des notions économiques de comportements humains non soumis à des échanges marchands. Il constate qu'il existe dans ces sociétés des formes de transactions non marchandes, ayant de puissants effets sur les relations individuelles et sociales pouvant aller jusque des châtiments importants (la mort par magie, la guerre entre les collectivités ou la rupture des échanges entre les parties). Ces observations vont l'amener à dégager la notion du *Potlatch* : transactions sociales d'échanges de cadeaux, non instantanées, différés dans le temps, pour le bon équilibre des relations sociales. Ces échanges volontaires de cadeaux, ne sont pas désintéressés comme peut le faire penser une première observation de ces sociétés, puisque le non-retour du cadeau à la partie adverse entraîne des conséquences fâcheuses intergroupes. Cette petite digression autour de l'œuvre maussienne nous permet donc de visualiser le don du bénévole par le schéma qui suit :

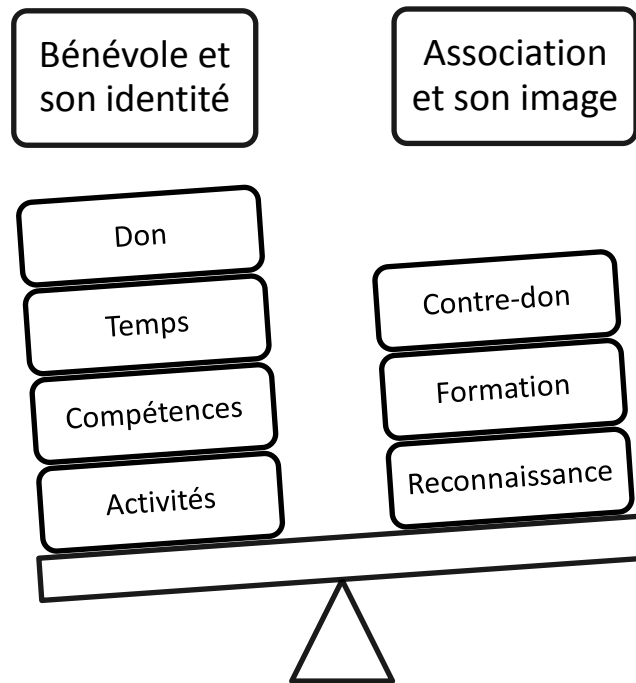


Figure 2: Schéma du Potlatch du bénévole et de l'association. Source. D'après *l'Essai sur le don*, Mauss (1925)

Le bénévole vient à la recherche d'un échange à travers son bénévolat. Les transactions non-marchandes vers lesquelles il tend sont une contrepartie qu'il concède et sa manière de participer au bon fonctionnement socio-économique de la structure. Prouteau (1999) dans son *Économie du comportement bénévole* développe cet aspect du don de services rendus et de temps dans l'attente d'un retour donnant-donnant du bénévole. Ce dernier chercherait la meilleure équation dans son attitude pour donner du temps, ce qui le motiverait à être « productif » au sein de l'association au profit de l'autosatisfaction qu'il en retire. Ainsi, toujours selon le même auteur en 2002, le bénévole cherche à prodiguer volontairement du temps pour tirer non seulement la satisfaction personnelle, mais aussi la reconnaissance, l'épanouissement et la production de biens collectifs en vue du « retour sur investissement de ces biens » différés dans le temps. C'est ce qui selon lui explique en partie la productivité du secteur de l'économie sociale par rapport à celle du secteur marchand.

La figure 2 illustre la nature des relations établies entre le bénévole et son organisation. Le but de ces relations n'est pas forcément de s'équilibrer. La notion de don et de contre-don entre le bénévole et son association n'est pas soumise à une logique de transactions équilibrées entre ce qui est donné et ce qui est rendu. Le plus important néanmoins est de trouver l'équilibre propre de chaque partie. Prouteau (1999) nous rapporte l'exemple du dilemme du prisonnier pour expliquer ce phénomène. Idéalement dans cette théorie des jeux, la situation stratégique optimale est basée sur un échange paritaire entre les

deux parties. Cependant, il est souvent observé dans les différentes études s'étant penchées sur le sujet, l'existence de situations, fort déséquilibrées du point de vue du gain mais dans lesquelles les deux parties sont fort satisfaites. Pour quelles raisons ces stratégies intermédiaires apparaissent-elles, tandis que la logique des échanges sociaux pencherait vers la recherche du gain sans retour ou au mieux un gain égal des parties opposées ? L'explication de ce phénomène peut trouver une explication parmi tant d'autres à la lumière des études rapportées plus haut. Peu importe la quantité du « cadeau » (don de temps, d'activités, d'investissement) de la part du bénévole et aval, le retour de l'association, du moment où les deux entités y puisent la satisfaction nécessaire de leurs attentes et de leurs besoins. C'est ce qu'explique Mauss dans son traité sur le don. Comme dit Florence Weber dans la préface de l'*Essai*, il ne s'agit pas dans ces situations d'un simple troc de temps contre des moyens pour mener à bien les activités. Il s'agit bien plus que d'un troc, d'une réelle construction complexe d'interactions entre l'individu, l'organisation et le groupe d'appartenance construisant l'identité des uns et des autres. Ainsi, comme le suggère le schéma ci-dessus d'une part, par son action et son « don de soi » le bénévole recherche la construction de son identité (personnelle, sociale...), d'où une productivité intense. D'autre part, l'association par l'investissement en moyens, en formation et en activités, elle recherche la construction et/ou la consolidation de son image pour assurer sa pérennité à travers le temps. Ces relations nous montrent donc que cette logique du *Potlatch* (*don, contre-don et identité*) peut s'opérer entre deux personnes ou entités à un moment donné même si le don premier ne leur est en aucun cas lié. Ce qui revient à dire qu'un bénévole peut s'investir dans une association intensivement pour rendre à un moment M un don d'une nature différente effectué par une autre personne à un autre moment. Ceci explique mieux l'existence du déséquilibre apparent dont nous avons parlé plus haut et nonobstant, la satisfaction de chacun

3. La fidélisation et le management des ressources bénévoles

Maintenant que la plupart des définitions préalables à notre sujet sont élaborées, il nous reste à expliciter la notion centrale de cette étude : la fidélisation. Cet aspect théorique établi, nous poursuivons notre revue de la littérature au niveau du management des ressources bénévoles : la formation, le développement des compétences et les relations bénévoles-salariés.

a) Quelques notions théoriques autour de la fidélisation associative

La notion de fidélisation des ressources humaines en entreprise est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre, à partir du moment où les organisations conscientes de la concurrence ont cherché la rétention de leurs salariés. D'après Chaminade en 2010, la fidélisation au sein d'une organisation est l'ensemble des actions déployées par l'entreprise pour retenir ses clients ou son potentiel humain en développant leur attachement aux valeurs intérêts communs partagés avec l'entreprise. En un mot, c'est une stratégie organisationnelle visant à attirer les bénévoles, maintenir leurs compétences et les investir dans l'association.

Les théories de la fidélisation au sein des entreprises dites classiques sont très développées (Pour revue voir Thévenet, 2002). Au sein de ces théories et en lien avec les notions de bénévolat et de don, le modèle de l'analyse de l'implication organisationnelle retient notre attention. Ce modèle suppose que la fidélité des individus à leur structure dépend de plusieurs caractéristiques : personnelles, la nature des activités et la nature des interactions avec les pairs (Poulain-Rehm, 2003). Quel est le sens de cette définition dans notre contexte associatif ? Les bénévoles seront d'autant plus fidèles et donc impliqués dans leurs activités au sein de leur structure que leurs caractéristiques personnelles le leur permettent. L'étude des ministères sanitaires et sociaux (2011) montre que les caractéristiques personnelles influencent fortement l'adhésion ou non aux associations. Le bénévolat des français est marqué par leur âge, leur statut matrimonial, leur appartenance religieuse, les expériences familiales de bénévolat etc. Une personne célibataire, avec une pratique religieuse confirmée et une histoire familiale du bénévolat est plus souvent elle-même bénévole qu'une personne ne cumulant pas toutes ces caractéristiques. Cet exemple, montre que la première condition pour aller vers le bénévolat et y rester ce sont les motivations personnelles : projet personnel/professionnel, sensibilisation à un sujet particulier, histoire de vie, partage de compétences et bien d'autres aspects. Les résultats de cette étude rejoignent la théorie de l'implication organisationnelle dans la fidélité des ressources bénévoles à leur association. La deuxième caractéristique importante évoquée par ce modèle est la nature des activités accomplies. Toujours selon l'enquête de 2011 on observe que la part de bénévoles la plus importante dans la société française se trouve dans les associations sportives et culturelles ainsi que dans celles à coloration sanitaire et sociale. Ceci nous rapporte à la fidélisation et à la nature de l'activité offerte par les associations. Les associations offrant des actions valorisantes, accessibles aux bénévoles et applicables rapidement sur le terrain attirent et

maintiennent le plus souvent leurs bénévoles. Associée à cette idée de la rétention des bénévoles au sein des associations en lien avec la nature des activités proposées et de leurs accessibilités, l'enquête de Bazin, Malet et Thierry, 2010 nous montre que parmi les freins à la poursuite de l'engagement dans son organisation, le bénévole cite le manque de compétences pour les missions à pourvoir, le décalage entre l'expérience personnelle et professionnelle. Plus le bénévole éprouve le sentiment de déséquilibre entre ce qu'il souhaite faire, ce qu'il s'estime capable de faire et les tâches qui lui sont demandées, moins l'implication et par conséquent la fidélité à l'association sont développées. Dernier aspect, déjà mentionné lors de l'exposé autour du don, c'est l'effet de la nature des relations et interactions entre le bénévole et son environnement, sur la fidélité de celui-ci. Encore une fois dans ce domaine certaines études font écho à cet aspect de la fidélisation des bénévoles. Dès qu'il y a manque de reconnaissance des adhérents, tensions entre bénévoles, des pressions de l'association surtout en matière de professionnalisation (Bazin, Malet & Thierry, 2010 ; Gallibour & Raibaud, 2010), les bénévoles quittent leur association ou se désinvestissent pour se détourner de leur bénévolat avec le temps.

Ainsi, le concept de fidélisation dans le cadre de notre travail peut se résumer de la manière suivante, **la fidélisation des ressources bénévoles c'est « la personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, le partage et l'anticipation »**. (Paillé, 2004 ; Peretti, 2001 ; 2011). Le point de vue de Peretti est exclusivement tourné vers l'entreprise dite classique. Pour cela une certaine adaptation de la définition doit être amenée pour le secteur associatif. En ce qui concerne la personnalisation, le collaborateur bénévole doit se sentir suivi d'une manière personnelle au sein de l'organisation, à travers son action, sa formation, son projet personnel et ses motivations. Le suivi du bénévole étant une reconnaissance de son action. Cette reconnaissance est en quelque sorte la « rémunération » du bénévole (Belaroussi & Lasserre, 2005). L'adaptation se traduit par l'ajustement de la structure aux contraintes et besoins tant internes qu'externes des partenaires, des bénéficiaires et des bénévoles. La mobilisation, ce sont les moyens pris par la hiérarchie pour motiver, fédérer et unir les différents acteurs. Ceci s'opère en améliorant continuellement les actions mises en place, en suscitant l'adhésion spontanée du bénévole et en gardant en vue les axes stratégiques de l'association. Ceci est une part importante de la fidélisation qui repose sur le management des individus avec une importance primordiale de la communication entre la direction et les bénévoles. Le partage implique une participation de tous les collaborateurs chacun à son niveau, en fonction de ses compétences et de ses souhaits. Enfin, l'anticipation, est la

démarche de prévision effectuée en amont par la définition des besoins et des imprévus pouvant survenir susceptibles de démobiliser les ressources bénévoles.

b) La formation, le développement des compétences et les relations bénévoles salariés

Suite à cette revue littéraire de la fidélisation des bénévoles d'une manière globale, passons à présent à l'un des domaines de fidélisation les plus investis au niveau des ressources bénévoles au sein des associations : la formation pour le développement des compétences. Enfin, nous étudierons succinctement la question des relations bénévoles salariés dans les associations employeuses.

Nous ne pouvons parler de fidélisation des ressources bénévoles aujourd'hui sans évoquer la formation. Très vite, les associations ont compris l'importance de la formation pour le parcours de leur bénévoles (Pujol, 1999). Certaines comme la CRf font de la formation l'un de leur pilier. Non seulement la formation à la CRf est une offre de ses corps de métiers, mais elle est également obligatoire pour beaucoup d'activités. Nous avons une illustration de l'importance de la formation dans le règlement intérieur de l'urgence et du secourisme de la CRf définissant le secourisme comme « *un savoir-être, une vocation humanitaire et un savoir-faire qui s'acquiert au cours de formations spécifiques, se perfectionne par des modules spécialisés et s'entretient par des exercices et des formations continues au sein d'équipes spécialisées* ». La formation plus qu'un domaine ou un outil à disposition des associations, est une des stratégies des associations au service de la fidélisation de leurs bénévoles.

Cette stratégie est mise en œuvre massivement au sein du secteur de l'économie sociale et plus spécifiquement au sein des associations pour diverses raisons. Nous avons évoqué précédemment la demande croissante de professionnalisation des associations de la part de leurs salariés. Il est évident qu'une association souhaitant obtenir des compétences de plus en plus pointues de la part de ses adhérents se doit de leur offrir la possibilité de combler les compétences qui leur font défaut pour les retenir (Thierry, Deret & Tahri, 2010). Toujours est-il que la formation n'a pas uniquement un rôle de combler le manque de connaissance des bénévoles. Bazin, Malet et Thierry (2010) mettent en lumière la formation comme une démarche de la part des bénévoles. Répondre aux attentes des bénévoles est également un élément essentiel pour les impliquer dans l'association et les fidéliser avec le temps. Si les

bénévoles demandent des formations ce n'est pas forcément pour combler leur manque de compétences dans leur mission, nous dit Pujol (1999) mais pour développer et acquérir d'autres compétences. Thierry & al., (2010), pointe le fait que les formations en tant que stratégies de fidélisation ne sont pas uniquement dirigées vers les adhérents internes des associations, mais sont également à l'attention des futures ressources bénévoles. Comment cela est-il possible ? Les associations tendent de plus en plus à mettre en place des dispositifs de formation et de suivi du bénévole, permettant à l'issue ou pendant l'expérience, l'acquisition de compétences qui peuvent ouvrir les portes des VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), VAP (Validation des Acquis Professionnels) et de la valorisation de l'expérience bénévole au sein des entreprises ou encore pour l'acquisition de nouveaux postes.

Un autre aspect de management par la formation qu'on peut lier aux actions de fidélisation, au-delà du développement des compétences des bénévoles, est le caractère rassurant des formations pour ces derniers (Bazin & al., 2010 ; Everaer, 2011 ; Pujol, 1999 ; Thierry & al., 2010). Cette apaisement généré par la formation donne de l'assurance au bénévole qui ne se sent pas forcément à la hauteur de la tâche qui lui est assignée avant d'aller sur le terrain. Prendre des mesure pour donner de la confiance aux bénévoles peut être un puissant levier de leur fidélisation et par conséquent comme le dit Kassi-Vivier (2012) un moyen adapté pour l'accomplissement personnel du bénévole.

Finalement, nous souhaitons évoquer dans la partie traitant du management et de la fidélisation des ressources humaines du secteur associatif des relations salariés-bénévoles. Selon l'article de Bazin et Malet (2013), le secteur associatif comprend aujourd'hui 1. 300. 000 associations en France. 15 % de ces associations sont employeuses avec 1.800. 000 salariés. Malgré les difficultés financières et économiques du moment 25.000 à 30.000 emplois d'avenir au sein des associations vont prendre place aux côtés de ceux qui y sont déjà. Cette évolution dans le monde associatif et la demande de professionnalisation croissante, pose la question de la présence commune des bénévoles et salariés au sein de ces organisations.

Pourquoi évoquer ce sujet au sein d'un travail dont le cœur est la fidélisation ? Parler aujourd'hui de professionnalisation dans le secteur associatif est une manière d'évoquer les difficultés de compétences auxquelles les bénévoles sont confrontés au quotidien au sein des associations employeuses. Comme le rapporte M. SAUVRENEAU lors du *colloque des*

associations de 2013, il n'est plus suffisant aujourd'hui d'avoir de la bonne volonté pour un trésorier ou un président pour gérer des dizaines, centaines ou milliers de salariés. Il est indispensable à ces derniers d'avoir des compétences en leur domaine. Au-delà de la pure gestion administrative des associations, la question des relations bénévoles-salariés, se pose pour le management des ressources humaines et pour leur maintien au sein de la structure. Le fait est que la présence commune de ces deux populations au sein de beaucoup d'associations est de nos jours une cohabitation plutôt qu'une coopération (Flahault, Dussuet & Loiseau, 2009 ; Baromètre d'Opinion des bénévoles de la CRf, 2010). Cette cohabitation empêchant la collaboration étroite viendrait, nous dit M.RÉMY du même colloque, « *d'un conflit de légitimité entre professionnels et bénévoles* ». Les bénévoles associatifs contrairement à ceux travaillant dans des mutuelles ou des coopératives, n'ont pas la même relation avec le travail salarié. L'appartenance à une structure associative avec ou sans responsabilités importantes, rend le bénévole plus vulnérable quand il s'agit de relation avec les salariés en raison de la question des compétences et du regard croisé sur le travail de l'autre (Colloque des associations, 2013). Ceci rejoint la réflexion de Hély rapportée par Flahault & al., (2009), consistant en la vision du travail salarié au sein des associations comme devant être effectué avec un engagement plus important et moins axé sur le salaire, fortement assimilé à un travail qui devrait s'effectuer gratuitement. Le statut juridique du salariat et ses « garanties » poussent les bénévoles à considérer les salariés comme étant des ressources humaines sans aucun sens de l'engagement et de l'implication. D'autre part, les salariés du secteur associatifs, quelles que soient leurs motivations personnelles, cherchent à remplir leur poste et leurs missions consciencieusement. La précarisation de leur statut, la demande d'heures supplémentaires non rémunérées voir non récupérées, horaires fortement extensibles, la demande d'engagement dans la vie associative auprès de bénévoles (au-delà de leur propre métier), les salaires généralement moins élevés que le secteur marchand et même que les autres structures des entreprises de l'économie sociale et solidaire, rendent les salariés associatifs imperméables au monde bénévole, voir dans une sorte de retrait pour éviter d'être encore plus chargés (Flahault & al., 2009). Les salariés eux à leur tour voient leur travail dévalorisé et précarisé, leurs responsabilités croissantes et pesantes.

Un autre versant empiétant sur les relations bénévoles-salariés au sein des associations, ce sont les limites peu précises entre les missions et les postes de chacun. Les bénévoles par la professionnalisation croissante sont sollicités pour des rôles d'encadrement, de gestion, de comptabilité, de droit...qui ne font point partie de leurs missions de départ. Les

salariés de leur côté se voient privés de certaines de leurs fonctions et postes, tout en ayant de plus en plus de charge de travail. Ainsi, remarquent les études menées dans ce domaine et déjà évoquées, les bénévoles et les salariés de ces organisations se trouvent devant certains dilemmes. Les bénévoles considérés comme les garants des valeurs et du projet associatif, craignent la salarisation de certaines activités assurées auparavant par des adhérents, en raison des contraintes et des exigences de plus en plus importantes du secteur publique, donneur externe majeur à travers les subventions. Les salariés quant à eux, bien que souvent satisfaits des « compensations » offertes par leur poste au sein d'une association (polyvalence, contacts humains, valeurs d'entreprise plus humaines, présence d'un lien social entre collègues et avec les publics concernés...), voient en la professionnalisation des bénévoles comme un empiètement sur leur propres missions. Cette professionnalisation, relève Thierry (2013) et Flahault et al., (2009), valorisante et obligatoire en raison des exigences actuelles du secteur associatif, est perçue comme handicapante dans les relations bénévoles-salariés.

Pour l'apaisement de ces relations tendues et manquant de communication inter-groupales, des stratégies organisationnelles sont mises en place par les associations. La mise en place de formations communes, la reconnaissance du travail de chacun, l'explicitation des rôles respectifs de chacun au sein de l'association, expliquer que les salariés ne sont pas des bénévoles sous-payés et que les bénévoles ne sont pas des salariés non rémunérés, changer les mentalités, la mise en place sur le terrain d'actions communes, aider à ce que les concessions ne soient pas toujours d'un côté ou de l'autre, mener en un résumé vers une action conjointe pour une meilleure coopération et par là préserver l'association et la développer. (Flahault & al., 2009 ; Thierry, 2013 ; Article TSA, 2011). La totalité de ces éléments et la réflexion préalablement établie autour des associations, ainsi que les problématiques, de la fidélisation, du marketing associatif et de la gouvernance, nous portent à approfondir le raisonnement autour des effets possibles d'une fidélisation des bénévoles sur les relations entre ces deux populations. Faut-il travailler séparément sur l'une et l'autre ? Faut-il agir sur d'autres aspects de leur vie organisationnelle conjointement ? Serait-ce uniquement des actions de reconnaissance et de valorisation communes qui doivent être déployées pour les sécuriser ? Voici les interrogations supplémentaires qui viennent se greffer à la réflexion déjà existante autour des relations bénévoles-salariés dans le secteur associatif.

II- Les liens entre fidélisation et marketing des ressources humaines dans les associations

Dans ce deuxième chapitre, nous nous intéressons aux liens entre la fidélisation et le marketing des ressources humaines dans les associations, le rôle de la communication et les conséquences de ces outils sur la structure, son image et les dons organisationnels.

1. Le marketing des ressources humaines au service de la fidélisation?

Malgré l'évolution des mentalités dans le domaine associatif concernant le marketing, les réticences sont encore nombreuses. Parler d'une démarche marketing au sein des associations est considéré comme une intrusion du secteur marchand dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Cependant, beaucoup de travaux anglo-saxon et français ont déjà montré l'utilité de cette démarche au profit du secteur non marchand et associatif en particulier. Loin de vouloir réduire l'association à une entreprise, le marketing définit comme étant les outils et méthodes à disposition d'une organisation pour encourager, modifier et orienter des attitudes ou comportements de ses différents publics, favorablement vers l'accomplissement de ses objectifs (Gallopel-Morvan, Birambeau, Larceneux & Rieunier, 2008), est bénéfique pour la structure. Le marketing associatif sert de tremplin pour l'identification, le recrutement, la motivation, la fidélisation des ressources humaines de l'organisation (bénévoles et salariés), il est également utile pour améliorer la communication, l'image de l'association et peut servir à la collecte de dons externes (Mayaux, 2010).

Contrairement aux critiques émises autour du marketing même dans le secteur marchand, le marketing n'est pas une méthode manipulatoire des différents publics de l'entreprise pour arriver à ses fins (Gallopel-Morvan & al., 2008 ; Mayeux, 2010 ; Pontier, 2012). Quand le projet et la mission des associations sont clairs, cette démarche est avant tout un moyen pour le secteur d'attirer ses ressources humaines, les intégrer, les motiver, les fidéliser. Pour ce faire, les auteurs cités ci-dessus proposent aux associations de connaître leurs populations cibles ainsi que leurs bénéficiaires pour leur adresser les campagnes d'information adéquate et les actions correspondants à leurs attentes.

Les réflexions mentionnées plus haut concernant les moteurs et les freins de l'engagement des bénévoles dans les associations, les motivations des bénévoles, les politiques de formation mises en place pour maintenir les bénévoles sont autant d'éléments primordiaux dans la démarche de fidélisation des associations. Gallopel-Morvan et al., 2008

évoquent ces mêmes domaines d'action que l'organisation doit déployer dans la conduite d'une démarche marketing. Au final, en croisant les lectures de la littérature autour du bénévolat associatif, nous nous sommes rendus compte que les associations sont constamment dans une démarche marketing pour le développement et l'atteinte de leurs objectifs ou l'accompagnement de leurs ressources humaines, sans en parler ouvertement. Est-ce par méconnaissance du marketing associatif ou par crainte de transformer leurs associations en des entreprises classiques. D'après Mayeux (2010), les dirigeants associatifs craignent à tort ou à raison de perdre leur identité d'entreprises de l'économie sociale en introduisant le marketing dans l'association. Cependant, beaucoup de grandes associations ont recourt à ces méthodes pour la promotion de leur activités, le recrutement et la fidélisation. Celles-ci procèdent en premier par l'établissement des besoins de l'association en lien avec le projet associatif. Le recrutement, la motivation et la fidélisation des ressources humaines de la structure passent en un premier temps, par la connaissance des problématiques actuelles du bénévolat et du secteur associatif : l'évolution du bénévolat de notion de don de soi à accomplissement de soi déjà évoqués, la professionnalisation des bénévoles, la place des salariés et du travail dans l'association, les motivations des bénévoles non seulement à arriver dans l'organisation mais ce qui les maintient et les implique activement. Cette notion d'implication et de maintien des bénévoles dans l'association reste primordiale pour les associations surtout auprès des jeunes (18-30 ans) qui ont un engagement différent des professionnels et retraités, plus bref et plus ponctuel en raison de l'instabilité de leur statut et de leurs études. Pontier (2012), évoque la notion de l'implication des bénévoles et des salariés de l'association comme ingrédient pour une démarche efficace de marketing interne dans le secteur associatif. Cette implication passe par une motivation des ressources humaines de l'association (bénévoles comme les salariés), le développement de leur compétences et une communication adaptée.

2. Marketing des ressources humaines et communication

C'est donc ce versant du marketing que nous avons souhaité développer dans la présente section. La communication est l'un des outils les plus importants du développement organisationnel quel qu'il soit. La communication organisationnelle a un double champ d'action : l'interne et l'externe. La communication est l'ensemble des mesures du marketing associatif utilisées pour développer la structure mais aussi établir les échanges entre les

différents membres appartenants à l'association (bénévoles, salariés, partenaires, donateurs...) (Gallopel-Morvan & al., 2008).

La communication d'association peut être définie comme étant l'ensemble des échanges entre les acteurs d'une même association pour établir des situations de confiance, d'appropriation des objets nécessaires à l'accomplissement des missions, projet de l'association (Bergmann & Uwamungu, 1997 ; Gallopel-Morvan, 2008). Pour donner plus de précisions nous pouvons dire que la communication des associations est également un moyen de promouvoir et développer l'organisation (externe) et informer les membres, les faire participer aux actions, les impliquer dans les décisions à prendre... (Louis-Mondésir, 2011 ; Mayaux, 2010).

Au niveau interne, la communication associative est essentielle pour transmettre l'information adéquate aux personnes concernées. Les bénévoles, les salariés, les partenaires, les instances représentatives sont souvent submergés d'informations. Il n'y a donc pas un déficit d'information au niveau des associations. Le problème consiste, nous disent Gallopel-Morvan et al., (2008), d'une distribution inadéquate de cette information. L'intérêt d'une communication appropriée au sein des associations est d'impliquer les acteurs internes à la structure en leur adressant l'information et ainsi avoir un effet sur leur comportements et/ou attitudes. La communication interne permet également la participation à la vie associative. Cette participation et implication permettent par conséquent aux personnes concernées de mener des actions au profit de l'association, une organisation du travail efficace, des relations interpersonnelles (bénévoles/salariés, adhérents/partenaires) moins conflictuelles (Bergmann & Uwamungu, 1997). Les effets de la communication interne efficace selon la littérature, c'est une meilleure adhésion des membres de l'association à son projet, ses missions et par conséquent une meilleure mobilisation due à une plus grande fidélité de ces derniers à leur organisation. La communication interne dans les association est très peu coûteuse parce qu'elle est possible par tous les moyens logistiques modernes : le téléphone, l'oral, l'écrit, les courriers électronique, l'un des moyens les plus utilisés, les affichages...).

La communication externe quant à elle, peut être un peu plus onéreuse puisqu'elle requiert des moyens plus recherchés comme la prospection, les communiqués de presse, le tractage au grand public, parfois les publicités, les relations extérieures avec les partenaires, les donateurs et le public. La Croix-Rouge française a lancé il y a quelque temps une campagne de communication externe auprès du grand public grâce aux réseaux sociaux et à

ses bénévoles, à travers la toile internet invitant les internautes à devenir des WEBbénévoles. Cette campagne s'est avérée très efficace pour faire connaître l'association sur le plan national. Les objectifs des campagnes de communication externe sont : cibler de nouveaux publics et les amener à devenir bénévoles pour les fidéliser par la suite, gratifier et offrir une certaine reconnaissance aux bénévoles actifs, persuader et atteindre le grand public pour attirer de nouveaux dons et enfin travailler sur une image associative qui est la marque de la structure (Gallopel-Morvan & al., 2008 ; Mayaux, 2010 ; Pointier, 2012).

3. Les conséquences du marketing sur l'image et les dons organisationnels

La communication est comme nous venons de le voir l'un des moyens de la construction identitaire de l'association. Cet outil faisant partie de toute une démarche marketing, il sera question de ses conséquences sur l'image de l'association et par là le devenir des dons au profit de l'association.

Communiquer en externe est un moyen que l'association peut mettre en place pour la transmission de ses valeurs, son slogan, sa culture et ses objectifs. Cette communication et la démarche marketing en général permettent la mise en place d'un réseau de partenaires, de donateurs, de bénéficiaires, de potentiels adhérents qui vont permettre le développement de relations durables et fructueuses pour l'association (Rieunier, 2008). La démarche marketing quels qu'en soient les outils grâce à la communication va faciliter la mise en place de négociations de budget, de subventions publiques, de nouveaux partenariats avec des entreprises privées et/ou publiques. Ces négociations, si elles aboutissent à de nouvelles conventions et des partenariats fructueux, vont avoir impérativement un effet positif sur l'image même de l'association. D'après Mayaux (2010) une adéquation des valeurs de l'association, de sa mission, de ses activités et des communications externes effectuées auprès de ses différents publics, améliore l'image de l'association et augmente sa crédibilité. En résumé, une démarche marketing efficace de la part de l'association a des effets positifs sur cette dernière quand il s'agit d'un message cohérent et correspondant à son projet associatif, ses missions, valeurs en concordance avec les actions sur le terrain, la reconnaissance des bénévoles et leurs sentiment de fierté d'appartenir à leur association. Nous ne pouvons aller plus loin dans notre analyse parce que nous n'avons pas trouvé d'autres pistes théoriques autour de cette question dans le secteur associatif en France.

La deuxième partie de la présente section traite du devenir des dons offerts à l'organisation à la lumière de la démarche marketing. Quand les publics cibles sont intéressés par une association qui leur paraît crédible et fiable, cela ne joue pas uniquement sur l'image qu'ils vont véhiculer publiquement de cette structure. Cela va avoir un effet sur leurs propres attitudes et comportements (Gallopel-Morvan, 2008 ; Pontin, 2012). Ces effets peuvent se traduire sous différentes formes. Le public peut se reconnaître dans le message transmis par l'association, alors il y aura une sorte d'adhésion psychologique à la cause de l'association, une plus grande fidélité à son égard et par là, la recherche de dons matériels ou immatériels au profit de cette association. Par dons immatériels il est entendu, l'adhésion en tant que bénévoles, une entreprise permettant à certains salariés de faire du mécénat de compétences, la mise à disposition de connaissances, de réseaux professionnels, du sponsoring et bien d'autres formes de dons. Par dons matériels il est entendu, des legs, des conventions pour des projets communs, de l'argent, dons en nature... Ces mêmes auteurs nous rapportent que plus une association est considérée comme fiable et crédible, plus les donateurs externes vont avoir tendance à être généreux. La générosité du public est souvent conditionnée par plusieurs éléments : l'image de l'association, la nature de l'aide qu'elle va offrir à ses bénéficiaires, la sensibilisation du public et son adhésion au projet de l'association, le revenu personnel du donneur, la satisfaction qu'il va tirer de son action en raison du sentiment d'utilité qu'il va en retirer. Là aussi, nous retrouvons cette problématique du don, de la recherche de sens et de l'auto-satisfaction du donneur qui lui permet de construire son identité personnelle et sociale. De ce fait, plus le donneur va se sentir proche de l'association dans ce qu'elle reflète comme valeurs, plus il va se sentir redevable à cette organisation des actions menées et plus la générosité de son don (en réalité une sorte de contre-don pour rendre une partie de la « dette ») va être importante à ses yeux ou récurrente, qu'elle qu'en soit la forme concrète.

III- Gouvernance associative

À travers ce chapitre nous allons évoquer quelques questions clés au sujet de la gouvernance associative : le projet en lui-même, le pouvoir et sa transmission et les liens intergénérationnels au sein des associations. Dans cette partie, il ne sera pas ouvertement question de fidélisation.

1. Rôle du projet associatif et sa pérennité

La gouvernance associative peut se définir comme l'ensemble des comportements et des stratégies déployées par les élus d'une association ayant pour rôle d'orienter, d'insérer les bénévoles dans une communauté, anticiper les besoins, définir le projet associatif et le conduire à bien tout en permettant à l'association de mettre en place des méthodes de gestion, de contrôle, de communication, de développement du potentiel humain de l'association, d'évaluation et de suivi des actions (CPCA, 2012).

L'un des enjeux de la gouvernance associative est la définition du projet associatif. Le projet associatif est défini par Waxin (2005) comme étant le cadre de référence, l'objet et le résumé des statuts. En effet, le projet politique d'une association est la formalisation des valeurs, des règles et des statuts de l'association en tant que société humaine. Ce projet associatif définit la nature des actions de l'organisation et leur sens. Le projet associatif est adressé aux parties prenantes et aux bénéficiaires tant internes qu'externes de l'association. Au-delà d'un simple document formalisant la conduite de l'association et la nature de sa portée « politique », le projet associatif a une double portée. C'est un cadre de référence fixant les repères de l'association, rassemblant les différentes parties autour de valeurs, histoire et culture commune. D'autre part, le projet associatif se doit d'être évolutif et permettant la construction collective de l'identité de l'organisation, qui comme toutes les entreprises de l'économie sociale, se veut participative et collective (Braconnier & Caire, 2009).

Il est souvent question aujourd'hui de la pérennité du projet associatif et par conséquent la continuité de l'association. Le projet associatif peut ne pas être formalisé, mais il est la raison d'être et l'origine de la naissance de l'association. Le changement du sens de l'engagement bénévole, comme nous l'avons vu plus tôt dans ce travail, est l'une des raisons de l'inquiétude de la pérennité du projet associatif. Aujourd'hui le bénévolat associatif est

une quête de sens et une recherche d'identité personnelle. Pour beaucoup de bénévoles, le développement de nouvelles compétences et la volonté d'agir surtout, d'agir très vite et de voir les conséquences de leur action sur le terrain, est le plus important au détriment même parfois de l'association (Bazin & al., 2012). Ces auteurs dans leur enquête de 2012 auprès de bénévoles ont remarqué que la notion de projet associatif est méconnue pour beaucoup de jeunes engagés entre 18 et 24 ans. Dans l'échantillon étudié cette tranche d'âge pour 19% ne se sent pas concernée, ne connaît pas l'existence du projet associatif ou n'a jamais eu de communication autour du projet associatif dans leur structure. Cette proportion est de 9% dans la tranche des 60-70 ans. Ces auteurs expliquent ces résultats non par des démarches insuffisantes de la part des associations, puisque dans 80% des cas elles ont un projet associatif formel et explicite. Cette différence est expliquée par l'intérêt accordé à l'action collective, aux décisions stratégiques collectives et à la participation au pouvoir au sein des associations. Beaucoup de bénévoles ne se sentent pas concernés par le projet associatif ou la participation démocratique parce qu'ils sont des bénévoles occasionnels et ne passent pas plus de quelques heures par semaine au sein de leur association. Une autre explication est la jeunesse de l'engagement. Il a été remarqué que les bénévoles nouvellement engagés dans une association prennent du temps avant de s'intéresser au projet politique de l'association parce qu'occupés en un premier temps en la compréhension et la découverte du fonctionnement de l'organisation en soi. Une troisième piste d'explication est donnée dans une enquête CPCA 2012 autour de la gouvernance associative. Les prises de décisions et le travail autour du projet associatif ne sont jamais effectués par les bénéficiaires, les adhérents, les participants internes lors des assemblées générales, ce sont souvent les présidents, les directeurs généraux et les financeurs qui ont un réel effet d'influence sur les axes stratégiques et les décisions de l'association et du projet associatif.

Nous remarquons par conséquent que les craintes autour de la pérennité du projet associatif sont fondées en raison du manque d'intérêt des bénévoles pour la prise de responsabilités ou les difficultés qu'ils ont pour y accéder. C'est ce que nous allons essayer de comprendre dans la section ci-dessous.

2. Le pouvoir, sa transmission et les liens intergénérationnels

La question du pouvoir dans les associations comme dans toute organisation est complexe. Contrairement aux organisations marchandes dans lesquelles le pouvoir et la gouvernance s'effectuent grâce aux transactions monétaires, les associations en tant

qu'organisations non marchandes ont des gouvernances et un exercice du pouvoir spécifique. Selon les principes des entreprises de l'économie sociale et des associations le pouvoir au sein de ces organisations devrait s'exercer démocratiquement, collégialement. De ce fait, Huet et Simon (2007) décrivent les conditions d'exercice du pouvoir dans les associations en évoquant la légitimité de l'autorité. Dans ces organisations l'autorité peut être institutionnelle, charismatique et technique. L'application et l'évolution du projet associatif, les prises de décisions stratégiques et toutes les responsabilités des administrateurs s'appliquent à travers l'autorité institutionnelle (les statuts, le projet associatif, les axes stratégiques). Le pouvoir appliqué à travers l'autorité institutionnelle au profit de l'association, qui de plus est exercé par une minorité comme le mentionne l'enquête du CPCA (2012), mêlé à la crise de l'engagement rend la transmission du pouvoir difficile au niveau associatif.

La crise de l'engagement associatif marquée par des engagements ponctuels, un recul face à la prise des responsabilités au niveau de la gouvernance en raison de la professionnalisation du bénévolat, la présence très marquée des dirigeants rendant la transmission du flambeau difficile et le nombre croissant de temps passé par les élus dans leurs actions rendent la transmission du pouvoir au niveau de la gouvernance très difficile (Ceser, 2012). Les difficultés de cette prise de responsabilités sont donc la pénurie de temps à disposition des dirigeants pour exercer le pouvoir et l'engagement adéquat, la gestion administrative de plus en plus complexe, le manque de formation ou de préparation à la prise de ces postes au sein de l'association. Enfin, la présence sur une longue durée de responsables figures d'autorité, rendent la transmission du pouvoir plus difficile puisque les nouveaux bénévoles de la structure rechercheraient une personne semblable et les nouveaux candidats pourraient reculer face à toutes ces pressions.

Un dernier aspect de la transmission du pouvoir au niveau des associations est la prise de postes à responsabilité par les jeunes bénévoles. Les évolutions sociales avec un environnement favorisant la consommation, l'individualisme et l'urgence au quotidien est l'un des freins de la prise des responsabilités chez les jeunes (Journois, 2008). Ce même auteur évoque le manque de disponibilité de ces derniers à cause de leurs études, problématique identique que pour les bénévoles déjà installés évoquant également le manque de temps. De plus, au sein des associations, les dirigeants ont souvent 55-70 ans pour la plupart. L'arrivée dans l'association d'un jeune de 18-30 ans est souvent vécue comme une opportunité de renouvellement au sein de la structure mais est souvent sujette à résistance

inconsciente ou implicite en raison des « différences culturelles » au niveau des méthodes de travail, modes de fonctionnement, raisonnement, manière de parler, accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, instaure des écarts entre les nouveaux bénévoles et certains dirigeants. Ces écarts sont perçus comme une exclusion de la part des jeunes bénévoles, un rejet de leurs compétences et leurs idées, ce qui entraîne leur baisse de motivation et par là même, altère leur implication. Les dirigeants de leur côté, bien que recherchant ce renouvellement et ce nouveau souffle au niveau de la gouvernance, se trouvent dans une difficulté à déléguer et à accepter un partage du pouvoir dans l'association (Journois, 2008). De plus, les jeunes sont souvent réticents à s'intégrer dans les conseils d'administrations en raison des formalités, des enjeux de pouvoir qui s'y jouent et le poids de la gestion au détriment du projet associatif.

Ces différentes problématiques introduites dans ce chapitre, nous poussent à nous poser la question du rôle et de la place de la fidélisation des bénévoles au niveau de la gouvernance et des autres domaines déjà évoqués dans la présente partie. Voici les questions qui vont guider nos deuxième et troisième parties.

DEUXIÈME PARTIE: LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ENQUÊTE TERRAIN

I- Le choix du type d'enquête : observation participante et entretiens

1. Les raisons d'adopter la démarche qualitative et la question de départ

Dans toute démarche de recherche empirique, il est indispensable de mettre en place une méthodologie adéquate pour répondre à la problématique et aux hypothèses émises (Temporal & Lamarange, 2006). Toujours selon ces mêmes auteurs, lors de l'élaboration d'un objet d'étude, l'une des premières choses à prendre en compte est la méthodologie visée. Il ne faut pas perdre de vue la problématique et les hypothèses, cependant, le chercheur doit garder le sens des réalités en prenant en compte le temps et l'espace à sa disposition pour la réalisation de son enquête. Cette prise en compte du temps et de l'espace par le chercheur ne doit pas cependant restreindre ou conditionner l'enquête mais lui permettre de choisir la méthode la plus adéquate et propice à la réponse aux questions tout en gardant une faisabilité du projet.

Deuxième élément à prendre en compte lors d'une enquête : est-ce que nous recherchons à confirmer ou infirmer ? Il n'y a guère à notre sens une méthodologie empirique meilleure que l'autre. Ce qui donne à la méthodologie sa qualité, c'est la réflexion préalable à l'enquête (hypothèses, problématique, recherches bibliographiques, orientations théoriques du chercheur...) et les éléments de réponses objectives qu'elles peuvent apporter au domaine étudié. Ce qui rejoint la pensée de Maurice GODELIER¹ : *« la méthode est à la fois expressive de la démarche subjective du penseur et du contenu objectif de ce qui est pensé. Mais c'est en dernière analyse par ce contenu que la méthode est « fondée » puisque si la méthode exprime la démarche de la pensée, celle-ci exprime la nature de ce qui est pensé »*.

Il existe ainsi en sciences sociales et de gestion deux types méthodologiques majeurs souvent utilisés dans les travaux de recherche : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Le tableau ci-dessous illustre quelques divergences entre ces deux méthodes.

¹ Dufour, S., Fortin, D & Hamel, J. (1991). *L'enquête de terrain en sciences sociales*

L’approche qualitative	L’approche quantitative
Approche intensive (paroles, conversation)	Approche extensive (réponses orientées)
Structuration minimum	Structuration maximum
Entretien ouvert sur un thème	Questionnaire standardisé
Pas ou peu de questions préparées	Questions préparées
Libre expression du répondant	Questions imposées aux répondants
Nombre réduit d’enquêtés	Grand nombre d’enquêtés

Tableau 1: Source. *Temporal & Lamarange (2006)*

Il est donc aisé de constater d’après le tableau ci-dessus que la méthode quantitative utilise une rigueur et pratique opposées à la méthode qualitative. La première par l’emploi d’outils statistiques souvent sophistiqués et pointus (descriptifs, inférentiels ...), tend vers une rigueur expérimentale quantifiable. La méthode quantitative tend donc à quantifier des concepts de gestion pour en tirer des résultats éventuellement généralisables, de l’échantillon à la population étudiée. Ce qui rend possible cette démarche c’est la rigueur et la structuration des questionnaires ainsi que leur diffusion très étendue (en moyenne une centaine de questionnaires pour commencer à avoir des résultats exploitables). Cette méthode quantitative est donc très intéressante quand nous sommes à la recherche de la compréhension des phénomènes généraux, représentatifs d’une population, à partir de variables opérationnelles, quantifiables. Par conséquent, dans ces types d’approches, il est impossible d’étudier les spécificités et les détails des échantillons élaborés.

D’un autre côté, quand il s’agit d’étudier les phénomènes de gestion dans leur complexité et leurs contingences, l’étude des faits doit se faire en profondeur et être proche du terrain. Les enquêtes terrain, par entretiens, observation participante, études de cas...sont de ce fait, des approches contextuelles et riches en données (Cruchod, 2003). La méthodologie qualitative, a longtemps été décriée pour son aspect « peu scientifique et rigoureux » en raison de la liberté que peut prendre le chercheur dans la structuration de son enquête. Cette critique a été longuement réfutée dans divers travaux et écrits (Dufour, Fortin & Hamel, 1991 ; Roussel & Wacheux, 2003 ; Thiéart, 1999) Bien au contraire, cette technique d’enquête crée un réel échange entre le terrain et l’enquête théorique d’où « un dialogue entre les faits et les idées tout au long du processus de recherche [...] et ce de manière explicite ». (Cruchod, 2003). Permettant au chercheur d’aller au plus près du terrain et dans les détails en instaurant avec les participants une relation privilégiée, l’enquête

qualitative, perd en revanche ce caractère de généralisation et de représentativité propre à l'enquête quantitative.

Ce bref exposé autour des divergences des méthodes quantitatives et qualitatives, n'a pas pour objet de dresser une opposition ou de vanter une approche au détriment de l'autre. La problématique du présent travail est la suivante : **Quels sont les enjeux de la fidélisation des bénévoles des grandes associations : le cas de la Croix-Rouge française ?** À travers cette question nous cherchons à mieux comprendre les effets de la fidélisation des bénévoles à plusieurs niveaux de l'organisation. La fidélisation serait-elle un levier pour l'organisation elle-même en ayant une influence positive au niveau des grandes structures stratégiques de l'association telles que le management, le marketing des ressources bénévoles et la gouvernance ? Beaucoup d'autres interrogations découlent de cette problématique de recherche qui seront traitées et analysées dans la troisième partie du présent travail. (Pour une visualisation du modèle de recherche de notre étude voir figure de **l'annexe I**). Notre question de départ s'inscrivant à la frontière de plusieurs domaines complexes (sociologie du travail, GRH, le marketing dans le cadre des Entreprises de l'Économie Sociale) et peu exploité sous cet aspect particulier, il nous a semblé plus propice d'effectuer une enquête terrain qualitative. Outre la restriction temporelle pour avoir accès à un échantillon plus large (6 à 9 mois), la complexité du domaine théorique, le caractère volontairement exploratoire de cette étude ainsi que la stratégie de recherche visant à comprendre la complexité de ces enjeux et leur utilité pour ces organisations, nous ont portés à l'adoption de l'observation participante et des entretiens. Cependant, la combinaison des méthodes quantitative et qualitative aurait été à notre sens le meilleur choix méthodologique si le temps et les moyens nécessaires avaient été disponibles. Cette combinaison aurait permis l'analyse tant des parties que leur combinaison ultérieure pour comprendre le tout. Pour une revue détaillée de l'intérêt de la combinaison de ces deux méthodes voir l'article de Cruchod (2003).

2. L'observation participante et les hypothèses à tester

Les pères de l'observation participante en anthropologie et en sciences sociales sont LePlay, Malinowski et les membres de l'École de Chicago (Dufour, Fortin & Hamel, 1991). Ces sociologues ont observé un nouvel intérêt pour cette technique qualitative chez les chercheurs dès les années 90. Ceci est toujours d'actualité dans les sciences sociales et de gestion avec cependant certaines évolutions méthodologiques (Soulé, 2007). Cette méthode empirique consiste en la présence de l'enquêteur sur le terrain choisi pour mener l'étude. Elle

permet l'immersion totale dans l'environnement institutionnel d'où la possibilité pour le chercheur de posséder des informations et des données inaccessibles par d'autres méthodes. Néanmoins, cet accès privilégié à la vie sociale de l'organisation, par notre présence en tant que stagiaire, a un caractère fragile dû à la difficulté pratique que représente la situation d'appartenir à la structure d'accueil tout en essayant de rester un observateur distancié (Bourdieu, 1978). Cependant, la présence permanente au sein de l'association pendant deux mois de stage, représentait une mine importante pour la compréhension des enjeux de la fidélisation de l'intérieur. Conscients donc du risque de perte d'objectivité au profit de la subjectivité de l'enquêteur, nous avons tâché d'être vigilant tant dans nos observations que nos analyses. Pour tenter de remédier à ce revers de la situation nous avons tenté tout au long du stage et de nos échanges d'appliquer la méthode de Damon en matière d'observation participante : le chercheur se « mêle au milieu observé mais peut en sortir à chaque instant et ne se trouve donc jamais exactement dans la position sociale, ni dans la disposition psychologique des acteurs étudiés ». (Soulé, 2007).

L'idée donc d'observation participante est née de la possibilité d'effectuer un stage cadre au sein d'une des nombreuses structures de la Croix-Rouge française auprès de bénévoles de cette association. Durant les deux mois de stage, il nous a été possible d'avoir accès aux documents de l'association via intranet, leur politique de fidélisation des bénévoles et à des échanges avec divers acteurs de l'association dans plusieurs régions en France. Notre observation sur le terrain combinée à nos lectures autour du sujet nous ont permis l'élaborer en un premier temps des hypothèses que nous souhaitons tester à travers notre travail.

Durant notre stage nous nous sommes penchés sur la question de la fidélisation des bénévoles de notre structure d'accueil. Comment fidéliser les ressources bénévoles ? Quels moyens mettre en place et bien d'autres questions se sont posées. Cette étude et l'observation quotidienne ont poussé la réflexion autour de l'implication des bénévoles et de leur autonomie. Les bénévoles rencontrés se sentant appartenir à la Croix-Rouge quel que soit leur motif d'entrée dans l'association étaient plus autonomes que les autres et plus impliqués. Il nous a semblé en un premier temps que cela était le lot des bénévoles les plus anciens dans la structure. Il s'est avéré lors des diverses observations que l'ancienneté n'était pas une condition pour l'autonomie ou l'implication des bénévoles que nous pouvions qualifier de fidèles. Certains étaient présents depuis un à deux ans et avaient un investissement important : participation à plusieurs activités au sein de la structure, suivi de plusieurs formations, prises de responsabilités, prises d'initiatives au profit de leur activité principale,

don de temps important (l'équivalent de 35 heures de présence par semaine), une autogestion de son activité bénévole au profit de l'association efficace. Cette observation nous a permis d'émettre notre première hypothèse théorique : ***Mener des actions de maintien des bénévoles développe leur autonomie et augmente leur implication dans l'association.***

La Croix-Rouge française étant une des premières associations en France à former ses bénévoles et ce d'une manière continue, notre réflexion s'est portée sur le lien entre fidélisation et formation au sein d'une association d'une telle ampleur. Le rôle de la formation au sein de la Croix-Rouge est le même qu'au sein des entreprises dites classiques. L'objectif est de former les ressources bénévoles pour favoriser leur rétention au sein de l'association et leur permettre ainsi d'évoluer dans leur bénévolat. L'investissement dans la formation est donc très important au sein de la Croix-Rouge. Tout bénévole Croix-Rouge a le droit et de plus en plus l'obligation de se former. Cet investissement intense visant la fidélisation a d'autres effets que nous avons observés lors de notre stage. Pendant certaines rencontres et discussions avec les bénévoles, il nous a été dit à plusieurs reprises que la formation outre son aspect fidélisant avait un caractère apaisant et rassurant. Ceci peut étonner de prime abord, cependant, quand nous avons assisté à des postes de secours nous avons très vite compris le sens de ces propos. Les bénévoles ont besoin de connaître les bons gestes, de les répéter en dehors des situations d'urgence pour avoir les réflexes nécessaires, pour pouvoir ainsi assurer la meilleure qualité d'accompagnement aux victimes sur les postes de secours et ceci ne s'acquiert que par la formation et la formation continue. Cela n'est pas réservé aux secouristes, des formations de préparations aux activités sont également disponibles pour les haltes répit Alzheimer, le Samu social.... Ainsi, pour les bénévoles ces formations ont un caractère sécurisant et structurant pour leur parcours. Partant de là, nous avons émis notre deuxième hypothèse : ***La fidélisation des bénévoles par la formation développe leurs compétences, leur confiance en eux et a un effet sur leur actions au sein de l'association.***

Le troisième volet de notre observation participante s'est porté sur la relation bénévoles-salariés au sein de la Croix-Rouge. Dans la structure d'accueil, la rencontre des salariés s'est limitée à quelques moments partagés lors des pauses déjeuners. En dehors de ces brefs contacts, il n'a jamais été question de rencontres communes entre bénévoles salariés. Comme toute société et organisation possède des tabous, les relations bénévoles-salariés au sein de cette structure semblaient appartenir à ce domaine pour certaines personnes ou être complètement inconnues pour d'autres. Ceci nous a porté à nous demander

si la formation apaisante en situation de stress et d'urgence, ne pourrait jouer un rôle dans ces relations ? D'où la troisième hypothèse : ***Augmenter l'assurance des bénévoles à travers leur formation facilite leurs échanges et leur coopération avec les salariés.***

Un autre versant extrêmement exploité au sein de la Croix-Rouge comme toute organisation de cette taille est la communication et l'image de l'association. Le stage a été, là encore, source d'apprentissage. Quasiment tous les échanges avec les collègues et les bénévoles à travers le stage sont empreints de la transmission de l'information massive. Il y a deux courants de réflexions : les bénévoles submergés par les informations provenant de toutes parts et leur incapacité à les traiter pour les redistribuer. Les bénévoles entièrement coupés de leur association et désinvestis avec le temps de leurs activités. Les premiers interprètent cela comme une incohérence du système et ne traitent plus que certaines informations nécessaires pour leur bénévolat. Les seconds interprètent le manque d'information comme un manque de reconnaissance ou un manque d'intérêt de la part de l'association pour leur bénévolat. Cette dernière remarque est très importante, bien que cela ne soit pas réel, mais les individus dans les situations de communication virtuelle ont tendance à oublier cet aspect et s'attribuer les erreurs ou les réussites de communication. De ce fait, si l'information ne parvient pas à la personne, ceci sera interprété comme un désintérêt de la partie A envers la partie B. Ceci peut donc entraîner un désinvestissement du bénévole et par conséquent la détérioration de l'image de l'association. Le bénévole ne se sentant plus appartenir à son organisation ne sera plus porté à effectuer la promotion ou la transmission d'une image positive de sa structure et son activité. D'autre part, les bénévoles nous ont rapporté par leurs discours qu'en se sentant appartenir à l'association, ils n'hésitent pas à parler à leurs famille, voisins, collègues de travail ou même les personnes rencontrées dans la rue, de leur association, leur missions et les inviter découvrir leur structure. Pour beaucoup qui se considèrent appartenant à la Croix-Rouge, son image, ses principes et son emblème sont non seulement à respecter mais aussi à répandre pour en faire bénéficier tous ceux qui ne les connaissent pas. Ces éléments nous ont donc dessiné les contours de nos quatrième et cinquième hypothèses :

- ***Maintenir les bénévoles par une communication efficace favorise la reconnaissance des bénévoles et améliore par conséquent l'image de l'association.***
- ***Une image positive de l'association entraîne une adhésion externe plus importante et facilite les dons tant matériels qu'immatériels.***

Notre dernière hypothèse est née d'une simple observation lors d'entretiens effectués pendant mon stage : très peu de bénévoles connaissent le projet associatif existant depuis les débuts mais formalisé seulement en 2008 par le siège de la Croix-Rouge. Le projet associatif étant l'un des socles fondateurs de la Croix-Rouge au même titre que l'emblème et les 7 principes, a son rôle à jouer dans la gouvernance mais aussi auprès de bénévoles fidélisés. D'un autre côté, les problématiques de la transmission, de l'engagement, du don de temps des bénévoles au sein de la structure d'accueil étant très souvent présentes dans les préoccupations quotidiennes des élus, nous ont également interpellés. D'où notre sixième hypothèse : ***Les ressources bénévoles fidèles assurent un engagement durable, la pérennité du projet associatif et rendent la gouvernance associative plus efficace.***

Le dernier aspect de notre observation qui est également à la source de toute notre réflexion et du présent travail, est l'absence de mesures de fidélisation durables au sein de la structure. Beaucoup de tentatives ont été initiées et se sont souvent soldées par des échecs les dernières années ou n'ont pas duré longtemps.

Hypothèse 1	<i>Mener des actions de maintien des bénévoles développe leur autonomie et augmente leur implication dans l'association</i>
Hypothèse 2	<i>La fidélisation des bénévoles par la formation développe leurs compétences, leur confiance en eux et a un effet sur leur actions au sein de l'association</i>
Hypothèse 3	<i>Augmenter l'assurance des bénévoles à travers leur formation facilite leurs échanges et leur coopération avec les salariés</i>
Hypothèse 4	<i>Maintenir les bénévoles par une communication efficace favorise la reconnaissance des bénévoles et améliore par conséquent l'image de l'association</i>
Hypothèse 5	<i>Une image positive de l'association entraîne une adhésion externe plus importante et facilite les dons tant matériels qu'immatériels</i>
Hypothèse 6	<i>Les ressources bénévoles fidèles assurent un engagement durable, la pérennité du projet associatif et rendent la gouvernance associative plus efficace</i>

Tableau 2: Récapitulatif des hypothèses à tester

3. L'entretien et son intérêt pour l'étude

L'entretien est l'une des techniques de la méthode qualitative, les plus utilisées en sciences de gestion, permettant le recueil sur le terrain de verbatim par l'intermédiaire d'un guide d'entretien (Berthier, 2008). Il existe plusieurs types d'entretiens : directif, non-directif, de groupe et semi-directif. Nous avons fait le choix des entretiens semi-directifs puisqu'ils permettent au répondant de donner un certain nombre d'informations, de détails et de données liés au sujet de recherche en l'influençant le moins possible (Roussel & Wacheux, 2003). Contrairement à l'apparence ou à l'impression de conversation que l'interviewé peut avoir, l'entretien semi-directif est élaboré avec beaucoup de rigueur et une structure scientifique bien définie. Cette structuration concrétisée par le guide d'entretien, permet à l'enquêteur de maîtriser l'entretien grâce à un fil conducteur et à l'enquêté de s'exprimer librement autour de l'objet d'étude et avec ses propres mots. Cette mise en confiance par le travail d'écoute active du chercheur est censée réduire les biais que peuvent parfois engendrer les techniques d'enquête. De son côté, l'enquêteur ne doit en aucun cas influencer les réponses du participant pour garder l'objectivité des réponses.

Ce sont les raisons qui nous ont poussés à faire le choix des entretiens semi-directifs pour mener notre enquête terrain. L'entretien nous intéresse puisque comme nous l'avons évoqué plus haut, nous cherchons à comprendre les pensées, les sentiments, les opinions, les avis, les explications et les raisons des bénévoles eux-mêmes autour des enjeux de la fidélisation dans leur organisation grâce à leur vécu, leur expérience du bénévolat et de leur association. Outre le caractère explicite et l'avis du participant, l'entretien semi-directif permet à l'enquêteur de saisir certaines informations implicites de son attitude et son vécu au sein de son organisation.

4. Le guide d'entretien

La structuration particulière permettant au chercheur de mener l'entretien semi-directif avec les personnes de son échantillon est formalisée par le guide d'entretien. Ce dernier est l'aboutissement de la réflexion préalable autour de l'objet d'étude et des thèmes particuliers que l'on souhaite aborder. Le guide d'entretien a été rédigé de manière à permettre au bénévole de donner le plus d'informations possibles autour de notre objet d'étude. Pour ce faire, nous partons de questions globales et posons au fur et à mesure des questions plus spécifiques et pointues.

Questions	But
<p>Vous êtes : <input type="checkbox"/> un homme <input type="checkbox"/> une femme</p> <p>Vous êtes âgé(e) entre : <input type="checkbox"/> moins de 25 ans <input type="checkbox"/> entre 26 et 35 ans <input type="checkbox"/> entre 36 et 45 ans <input type="checkbox"/> entre 46 et 55 ans <input type="checkbox"/> entre 55 et 65 ans <input type="checkbox"/> plus de 65 ans</p> <p>Votre situation lors de l'entrée au sein de l'association : <input type="checkbox"/> Inactif <input type="checkbox"/> En activité <input type="radio"/> salarié, <input type="radio"/> profession libérale <input type="radio"/> artisan <input type="checkbox"/> En recherche d'emploi <input type="radio"/> suite à un licenciement (économique ou personnel) <input type="radio"/> suite à une rupture conventionnelle <input type="radio"/> suite à une démission <input type="checkbox"/> bénéficiaire de minima sociaux <input type="checkbox"/> Etudiant <input type="checkbox"/> Retraité</p> <p>Votre fonction actuelle dans l'association : <input type="checkbox"/> Bénévole terrain <input type="checkbox"/> Bénévole élu</p> <p>Autres fonctions :</p>	<p><i>L'objectif de cette première rubrique est de poser des questions générales autour de la personne pour la mettre à l'aise et en confiance. Ceci est essentiel parce que toute personne interviewée a tendance en début d'entretien et ce pendant au moins la première demi-heure à développer des mécanismes défensifs engendrant des biais (le syndrome de l'étudiant, désirabilité sociale...).</i></p> <p><i>Ces informations nous permettent également de mieux connaître notre interlocuteur et vérifier ultérieurement, lors de l'analyse des résultats, si l'âge, la fonction, le statut...peuvent avoir une quelconque influence sur les réponses données.</i></p>
<p>➤ Que pensez-vous en général, des actions mises en place pour garder les bénévoles au sein de votre association ?</p> <p>➤ Ces actions ont-elles une utilité ? lesquelles ?</p>	<p><i>Ces premières questions ont pour objet de mieux comprendre l'intérêt de la fidélisation aux yeux des bénévoles.</i></p> <p><i>Nous cherchons à vérifier en un premier temps si des démarches de fidélisation existent au sein de la structure à laquelle appartient le bénévole</i></p>

	<p><i>En un second temps ces questions recherchaient la manière dont le participant comprenait la fidélisation des bénévoles et ses bienfaits pour son association</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quel est selon vous l'impact des actions de maintien des bénévoles au sein de votre association ? <i>(Au niveau de la cohésion, de l'autonomie et de l'implication des bénévoles...).</i> ➤ Le développement des compétences des bénévoles par le biais de la formation continue renforce-t-il son sentiment d'appartenance à l'association ? <i>(plus grande confiance, plus d'investissement, plus d'action menées...).</i> ➤ Quel peut être selon vous l'effet d'une forte adhésion des bénévoles à leur association au niveau de leurs relations avec les salariés ? <i>(Au niveau de la confiance, la coopération, les échanges...)</i> 	<p><i>Cette série de question, comme nous l'avons mentionné précédemment, tente de trouver des réponses à nos trois premières hypothèses. Ces hypothèses tournent autour de la fidélisation en tant que levier managérial au sein d'une association (cohésion des équipes, autonomie, formation, implication, relations salariés-bénévoles...).</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quels rôles peuvent jouer les actions de maintien des bénévoles sur la communication au sein de l'association ? En dehors de l'association ? ➤ Quels sont les effets d'une communication efficace sur la 	<p><i>À travers cette rubrique, c'est le rôle de la fidélisation au niveau du marketing des ressources bénévoles qui est appréhendé. La fidélisation serait-elle un levier pour l'association tant au niveau de la communication interne et externe, la reconnaissance et la valorisation des</i></p>

<p>reconnaissance des bénévoles au sein de l'association et à l'extérieur ? <i>(l'image de l'association, implication des bénévoles, promotion de l'association...)</i></p> <p>➤ Est-ce que selon vous les éléments que nous venons d'évoquer (valorisation, communication efficace) auraient-elle un impact sur l'adhésion de nouveaux acteurs, partenaires, financeurs ? <i>(Augmentation des dons matériels/immatériels, adhésion au projet associatif...)</i></p>	<p><i>bénévoles, l'image de l'association et l'augmentation des dons tant matériels, qu'immatériels ? Ceci représente nos 4^{ème} et 5^{ème} hypothèses</i></p>
<p>➤ Est-ce que selon vous les actions pour garder le bénévole au sein de l'association ont-elles un effet sur le projet associatif ? <i>(sa compréhension, un engagement plus durable...)</i></p> <p>➤ Est-ce qu'une meilleure compréhension et une meilleure adhésion au projet associatif faciliterait-elle les rapports au sein de l'association <i>(liens intergénérationnel, transmission des responsabilités, pérennité du projet...)</i></p>	<p><i>Ces deux avant dernières questions orientent l'entretien vers la dernière hypothèse de notre travail. Par cette rubrique nous tentons de comprendre de quelle manière la fidélisation pourrait-elle influencer la gouvernance associative (la transmission du pouvoir, les échanges intergénérationnels, le maintien et la pérennité du projet associatif).</i></p>
<p>➤ Voyez-vous d'autres aspects qui n'ont pas été évoqués autour de l'importance des actions de fidélisation des bénévoles au sein de votre association ?</p>	<p><i>Cette dernière rubrique se voulait un champ de l'entretien dans lequel le bénévole pouvait s'exprimer sur d'autres aspects ou associations d'idées tissées à l'issue de celui-ci et auxquels nous n'aurions pas pensé au préalable, pour nous permettre d'élargir nos</i></p>

	<i>horizons.</i> <i>Cela permettait également au bénévole de conclure l'entretien</i>
--	--

II- Le terrain de l'enquête et son déroulement

1. Le terrain de l'enquête

Le terrain de notre enquête était comme nous l'avons déjà mentionné, l'association d'accueil pour notre stage de cette année.

Le stage s'est déroulé au sein d'une structure de cette association et dans un secteur d'activité donné. Pour ne pas introduire des biais dans l'échantillon, nous ne nous sommes pas limités à la population avec laquelle nous avons travaillé. Lors de notre recherche de bénévoles nous avons insisté à ce qu'au moins les secteurs d'activités les plus importants soient représentés dans notre échantillon : l'urgence et le secourisme, l'action sociale, la vesti'boutique, l'aide-alimentaire, le Samu social, bénévoles terrain, élus et salariés confondus.

Les terrains qui ont été retenus sont donc les régions Champ-Ardennoise et Parisienne. Nous avons été mis en contact avec des bénévoles de ces deux régions qui ont bien voulu répondre à notre enquête à travers un membre élu de la Croix-Rouge française.

L'objectif de cette enquête était d'avoir accès aux représentations et avis aussi bien des élus, des bénévoles terrains que des salariés. Pour ce faire et en raison de la parcimonie du temps qui nous était réservé, nous avons opté pour une méthode proche de la méthode Delphi. La méthode Delphi consiste à choisir et questionner des spécialistes d'un domaine autour de l'objet d'étude pour gagner en temps et en crédibilité des réponses autour d'un sujet donné. Comme notre temps était bien réduit, nous nous sommes inspirés de cette méthode dans la sélection de nos participants. Nous avons donc privilégié les entretiens avec des élus occupant des postes clés dans leur région, au niveau des salariés interviewés c'est leur expertise dans les notions du bénévolat au sein de la Croix-Rouge qui a primé et pour ce qui est des bénévoles du terrain, ils avaient tous des responsabilités au sein de leur activité. Ainsi nous avons au final 4 bénévoles élus, 4 bénévoles du terrain et deux salariés. Le tableau ci-dessous, récapitule l'échantillon choisi l'échantillon rendu anonyme pour les besoins de

l'enquête. Le statut est celui de la personne dans la vie quotidienne non celui occupé dans l'association. Pour des raisons d'anonymat certaines informations secondaires ont été modifiées ou supprimées. Ce qui explique l'absence du secteur d'activité auquel appartiennent les personnes rencontrées.

Échantillon	Statut	Âge	Genre
E.1	Inactif	57 ans	F
E.2	Salarié	32 ans	H
E.3	Retraité	76 ans	H
E.4	Salarié	40 ans	H
T.1	Retraité	65 ans	F
T.2	Étudiant	30 ans	H
T.3	Retraite	60 ans	F
T.4	Salarié	31 ans	F
S.1	Salarié	46 ans	H
S.2	Salarié	58 ans	H

Tableau 3: Échantillon de la population interviewée

2. Le déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée dans l'ordre suivant. Avant toute chose il était indispensable de décider du guide d'entretien qui nous servira pour l'enquête. Nous avons en un premier temps cherché dans les nombreuses études effectuées autour du bénévolat, si nous pouvions trouver un plusieurs guide pouvant nous inspirer ou que nous pouvions utiliser. Cette tentative s'est soldée par un échec puisque nous n'avons rien trouvé dans ce domaine qui pouvait servir notre étude. À ce moment nous avons rédigé le guide d'entretien sus-mentionné et nous l'avons soumis à validation par notre supérieure universitaire dirigeant le présent travail.

Après validation du guide, nous avons commencé la recherche de personnes susceptibles de répondre à nos questions sur les deux régions mentionnées plus haut. Sur les dix entretiens collectés nous en avons sollicités une quinzaine. Le choix des personnes s'est effectué aléatoirement à partir d'une base de donnée contenant les coordonnées des bénévoles de la Croix-Rouge.

La première prise de contact s'effectuait par contact téléphonique direct en raison du temps imparti. Lors de ce premier contact il était question d'une brève présentation de l'étudiante (formation suivie, niveau, université) et de son travail de recherche (sujet du mémoire) , ainsi que de la raison de l'appel (l'entretien). Les participants ayant accepté étaient enthousiastes et fixaient un rendez-vous visuel très rapidement.

Le jour de l'entretien, celui-ci se déroulait au lieu et heure définis par le participant pour le mettre très rapidement à l'aise. Nous procédions alors à une seconde présentation du travail, de la raison de l'entretien, nous demandons l'autorisation d'enregistrer les réponses :

Présentation de la démarche et du projet :

- *Remerciements pour l'accueil et le temps accordé.*
- *Présentation : Étudiante de M1 ressources humaines- université de Reims.*
- *Travail de mémoire de recherche dans le cadre du cursus universitaire autour de l'importance de la fidélisation des bénévoles d'une association.*
- *Entretien semi-directif.*
- *Anonymat garanti (Accord pour enregistrer pour la retranscription et le traitement des données).*
- *Retour de synthèse du travail effectué courant Mai-juin.*

Le déroulement des entretiens s'effectuait très simplement. Nous posions les questions du guide à la personne interviewée et attendions ses réponses. En cas de besoin nous expliquions les questions, à la demande du participant. Sinon, nous laissions libre court à sa réponse et l'expression de ses idées. Par moments, nous procédions à des relances ou des reformulations.

TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET DISCUSSION

I- Analyse des résultats de l'enquête

1. *Présentation des réponses*

Dans cette première partie nous allons présenter globalement les réponses à nos questions durant les entretiens.

L'intérêt de la fidélisation

Question 1 : Que pensez-vous en général, des actions mises en place pour garder les bénévoles au sein d'une association ?		
Réponses :	Les 10 personnes interrogées disent que les actions de fidélisation au sein de leurs structures CRf sont quasiment inexistantes ou très peu développées	
Verbatim type :	<i>S1 : « Je trouve qu'en général elles sont insuffisantes malgré les actions impulsées par le national et les différentes délégations pour fidéliser les bénévoles dans leurs actions »</i>	
Question 2 : Ces actions ont-elles une utilité ? la/lesquelle (s) ?		
Réponses :	Les thèmes communs à 7 réponses sont l'accueil, la valorisation, l'intégration et la facilitation des recrutements de futurs bénévoles	Les thèmes divergeant autour de l'utilité de ces actions sont le retour sur investissement, l'auto-fidélisation du bénévole et l'humanisation des relations
Verbatim :	<i>E4 : « Nous ne sommes pas toujours portés sur la qualité de la gestion des bénévoles. On arrive à bien recruter en général mais on manque de suivi derrière sur tous les plans »</i>	<i>E1 : « Cela permet de rentabiliser les investissements en temps et en activités pour l'association ».</i> <i>T 1 : « Si le bénévole se sent bien il va se fidéliser tout seul, on ne va pas retenir une personne qui ne veut pas rester ! »</i> <i>S 2 : « Elles rendent plus humaines les relations entre bénévoles sur le terrain et au quotidien ».</i>

Dans cette première rubrique de question la nature des réponses qui nous ont été données nous ont permis de les regrouper comme le montre le tableau ci-dessus et illustrer les propos par

des verbatims types qui ont été plus ou moins retrouvés chez les différents interviewés. Les rubriques suivantes elles seront regroupées en thèmes convergents et divergents dans les réponses données.

La fidélisation, levier managérial

Question 3 : Quel est selon vous l'impact des actions de maintien des bénévoles au sein de votre association ? <i>(Au niveau de la cohésion, de l'autonomie et de l'implication des bénévoles...)</i>	
Thèmes communs :	Nous retrouvons les thèmes suivant pour expliquer l'impact de la fidélisation sur l'association chez 6 participants : la motivation, la définition des besoins des bénévoles, la cohésion, la convivialité et une logique de parcours (développement des compétences).
Thèmes divergents :	Les 4 autres participants évoquent des thèmes opposés à leurs pairs : Un meilleur accueil des nouveaux, une plus grande autonomie, la structuration du management des bénévoles, l'efficacité des bénévoles et la création de nouvelles activités
Question 4 : Le développement des compétences des bénévoles par le biais de la formation continue renforce-t-il son sentiment d'appartenance à l'association ? <i>(plus grande confiance, plus d'investissement, plus d'action menées...)</i>	
Thèmes communs:	9 réponses évoquent la formation comme sécurisante (maîtrise et assurance), accentuant l'appartenance associative (rassemblement), permettant la différenciation des bénévoles par rapport aux bénévoles d'autres associations, favorisant la reconnaissance et la valorisation des bénévoles.
Thèmes divergents :	Une seule personne (T 3) évoque la formation comme déclenchant la fuite des bénévoles d'un cadre professionnalisé et contraignant.
Question 5 : Quel peut être selon vous l'effet d'une forte adhésion des bénévoles à leur association au niveau de leurs relations avec les salariés ? <i>(Au niveau de la confiance, la coopération, les échanges...)</i>	
Thèmes communs:	Autour de cette question tous les bénévoles, terrain et élus trouvent que les contacts avec les salariés sont inexistantes dans leurs structures, quand il y en a cela suscite des tensions et des conflits.
Thèmes divergents :	Les réponses des deux salariés évoquaient le resserrement des liens, le sentiment de concurrence en situation de crise et l'exigence du militantisme de la part des bénévoles.

La fidélisation, levier pour le marketing des ressources humaines

Question 6 : Quels rôles peuvent jouer les actions de maintien des bénévoles sur la communication au sein de l'association ? En dehors de l'association ?	
Thèmes communs :	Avec l'information régulière, les bénévoles se sentent valorisés et ont le sentiment d'être reconnus en interne et en externe ce qui va améliorer l'image de l'association et sa fiabilité. Tels sont les thèmes les plus abordés dans les différentes réponses.
Thèmes divergents :	L'accompagnement des bénévoles sur le terrain, la perte de sens des bénévoles au profit de l'action, la communication tournée vers l'extérieur plus que l'intérieur sont les thèmes inattendus en réponse à cette question.
Question 7 : Quels sont les effets d'une communication efficace sur la reconnaissance des bénévoles au sein de l'association et à l'extérieur ? (<i>l'image de l'association, implication des bénévoles, promotion de l'association...</i>)	
Thèmes communs:	Une communication efficace favorise la promotion de l'association, l'amélioration de son image, les recrutements futurs et la satisfaction des bénéficiaires/partenaires tels sont les thèmes communs aux différents participants
Thèmes divergents :	La CRF et ses activités sont méconnus du grand public, il y a nécessité d'une communication efficace pour sensibiliser les gens, mélanger les différents secteurs et leur permettre de mieux se connaître ainsi que le partage d'expérience sont les thèmes divergents qui ont été évoqués.
Question 8 : Est-ce que selon vous les éléments que nous venons d'évoquer (valorisation, communication efficace) auraient-elle un impact sur l'adhésion de nouveaux acteurs, partenaires, financeurs ? (<i>Augmentation des dons matériels/immatériels, adhésion au projet associatif...</i>)	
Thèmes communs:	Oui, cela favorise les partenariats, augmente les dons de toute nature, la création et renforcement de la communauté d'acteurs (réponses des bénévoles élus et salariés).
Thèmes divergents :	Cela permet l'accès à plus de responsabilités, une implication différente et plus importante des bénévoles, don de temps plus important sont d'autres réponses données à ce sujet.

La fidélisation levier de la gouvernance associative

Question 9 : est-ce que selon vous les actions pour garder le bénévole au sein de l'association ont-elles un effet sur le projet associatif ? <i>(sa compréhension, un engagement plus durable...)</i>	
Thèmes communs :	La réponse la plus commune était la non connaissance du projet associatif de la part des bénévoles, faire vivre le projet associatif permet de souder et sortir les bénévoles de la logique de l'urgence, de l'immédiateté et de l'action permanente, il permet aussi de savoir où mène l'action collective.
Thèmes divergents :	Le projet associatif est un outil de communication important et il rend la fidélisation plus efficace deux autres réponses divergentes.
Question 10 : Est-ce qu'une meilleure compréhension et une meilleure adhésion au projet associatif faciliterait-elle les rapports au sein de l'association <i>(liens intergénérationnel, transmission des responsabilités, pérennité du projet...)</i>	
Thèmes communs:	Projet commun crée une certaine confiance entre bénévoles, permet de développer la réflexion autour du sens de l'engagement et de la transmission des responsabilités, difficulté des rapports avec les jeunes en raison de différences culturelles (expérience des adultes contre technique des jeunes)
Thèmes divergents :	La recherche du pouvoir de certains rend la transmission plus difficile, dans certaines activités il y a très peu de jeunes en raison des contraintes, le projet associatif permet la réduction des tensions et ferait le lien entre les différents acteurs.

2. Analyse des réponses recueillies

Dans cette seconde section nous allons tenter d'analyser les réponses rapportées plus haut pour savoir quelles sont les réponses qu'apportent les entretiens semi-directifs à nos questions de base.

La première partie de notre analyse se porte autour **de l'intérêt de la fidélisation** aux yeux des personnes interrogées. Nous cherchions à travers les deux premières questions à savoir si les acteurs rencontrés avaient une connaissance des activités de fidélisation de leur structure et quel en était leur vision de celles-ci. Ces premières réponses nous montrent que les bénévoles et les salariés de la CRf ne sont pas seulement conscients des démarches de fidélisation qui peuvent exister au sein d'une association, ils en sont demandeurs. L'absence

ou le faible développement de ces actions de maintien des bénévoles au sein de l'association sont vécus comme un manque important pour leur structure. Ils éprouvent tous le besoin et l'intérêt de voir de telles actions déployées dans leur organisation. Ceci se reflète dans les propos des participants tels que ceux de E 3 : « *pour les retenir il faut qu'ils aient des responsabilités intéressantes, bien précisées et avec des initiatives. Si on n'est pas capables d'identifier ce qu'un bénévole peut et ne pas faire, ça n'irait pas ! Il faut pouvoir identifier là où les personnes seront le mieux* ». Ils trouvent également que la fidélisation est importante pour la CRf et sont étonnés de voir qu'elle est si peu mise en avant au sein d'une association aussi grande et connue que la leur. Pour la majorité des personnes de notre échantillon la fidélisation permet un meilleur accueil des ressources futures, la valorisation des bénévoles déjà en place et faciliterait le recrutement. Il est très peu commun de voir la réflexion de l'humanisation des relations entre bénévoles comme utilité à la fidélisation, cette observation vient sûrement de la culture de la CRf dont le projet collectif est « *humanisons la vie* » jusque dans les méthodes managériales, piste de réflexion intéressante pour les pratiques managériales axées autour de l'humain pas seulement autour des objectifs.

La deuxième partie de notre analyse porte sur **la fidélisation comme levier managérial**. Nous sommes à la recherche des effets des actions de maintien ressources humaines sur la cohésion des bénévoles, leur implication, les relations interpersonnelles au sein de l'association (surtout avec les salariés)... Dans cette rubrique des réponses données nous pouvons retenir que la fidélisation entraîne la cohésion, la motivation, le développement des compétences des bénévoles et un moyen pour une meilleure organisation de la gestion bénévoles. Nous retrouvons également la notion de professionnalisation et de concurrence des métiers de bénévoles avec ceux des professionnels. Les participants reconnaissent néanmoins malgré les relations tendues avec les salariés, la possibilité d'une réelle entente surtout lors de rencontres communes annuellement ou pour des formations communes nous dit S 2.

La fidélisation en tant que levier pour le marketing des ressources humaines est la troisième étape de notre analyse. Cette démarche de rétention des bénévoles aurait-elle des effets sur la communication interne/externe, la reconnaissance et la valorisation des bénévoles, l'amélioration de l'image de l'association, de même que l'augmentation des dons matériels et immatériels. Il y a deux versants à cette analyse. La première consiste en la reconnaissance des effets de la fidélisation sur les domaines cités plus haut. En effet, les actions de fidélisation au sein de l'association permettent une meilleure communication entre

les bénévoles, leur reconnaissance et leur valorisation personnelle et au niveau public. La communication au sein de la CRf permet la mise en place de nouveaux partenariats et des relations durable avec les partenaires tant privés que publics ne raison de la fiabilité de l'association et de sa renommée. Tout cela permet par conséquent le développement de dons de toute nature et à tous les niveaux. Les propos d'E 3 nous parlent de l'effet de la fidélisation sur l'attrait de nouveaux dons : « *les bénévoles bien intégrés ont une facilité pour diffuser largement quand ils sont à l'extérieur et parfois on peut tomber sur des gérant d'entreprises qui peuvent donner leur aide plus facilement. Quand on est fidèle c'est qu'on a une bonne assise pour parler de l'association et attirer les aides extérieures* ». Ceci dit, les personnes de notre échantillon relève l'importance de la communication externe de la CRf et la faiblesse d'une communication efficace interne en raison de la complexité et l'ampleur du réseau des acteurs de la CRf. Bien que la publicité et la renommée de la CRf soit importante et reconnue au niveau du grand public il ressort également dans l'analyse la nécessité de sensibiliser le public non aux valeurs de la CRf mais à son action effective sur le terrain encore très méconnue par les personnes externes à la CRf.

Notre dernière partie de l'analyse porte sur la **fidélisation en tant que levier de la gouvernance associative**. Cette réflexion découle des travaux cités ci-dessus autour de la gouvernance associative et du manque d'étude autour des effets de la fidélisation sur les instances représentatives de l'association et son projet. Premier élément de notre analyse c'est la méconnaissance du projet associatif de la part des acteurs non bénévoles de la CRf. Des études de cette association ont montré que 13% des bénévoles connaissaient son existence et l'ont déjà lu. Dans notre échantillon, la plupart ne le connaissait pas ou ne l'avais pas lu. Le projet associatif bien que reconnu comme un des éléments clés de la vie associative et permettant une importante fidélisation des bénévoles, quand ils y sont fédérés, est cependant mis en arrière plan de l'engagement actuel des bénévoles. Le projet associatif est reconnu par les participants comme étant un document important pour la réflexion autour du sens de l'engagement. Toujours est-il un autre élément émerge de nos entretiens, les bénévoles de la CRf comme la plupart des bénévoles du monde associatif sont pris dans une culture de l'action et de l'urgence qui leur font perdre le sens de l'action collective, du projet politique et du sens de l'engagement politique et militant. La fidélisation ne semble pas avoir d'effets sur la compréhension du projet associatif ou son application au sein de l'association par les bénévoles. Cependant, trois personnes de notre échantillon, deux élus et un bénévole terrain, nous ont rapporté avoir pris connaissance du projet associatif quand ils ont pris des

responsabilités au sein de leur activité pour mieux comprendre le fonctionnement de leur organisation. Il semblerait donc que lors de transmission de responsabilités, de prise de pouvoir dans la structure ou de changements important la prise de conscience du projet associatif et le recours au projet politique de l'association semble s'imposer aux bénévoles fidélisés pour un meilleur accomplissement de leurs obligations. Deuxième versant de notre analyse c'est la transmission des responsabilités et les liens intergénérationnels au sein de l'association. Les réponses sont mitigées dans notre échantillon. Une partie trouve que les jeux du pouvoir étant tellement importants que la transmission à d'autres personnes est quasiment impossible ou se fait à la suite de départs conflictuels. L'autre partie trouve que les difficultés de transmission viennent des responsabilités croissantes et importantes imposées aux dirigeants au nom de la professionnalisation et des objectifs à atteindre. Les relations intergénérationnelles semblent bien se dérouler au sein de l'association, sauf que les jeunes sont considérés comme détenant la technique mais non l'expérience tandis que les bénévoles plus âgés sont considérés comme plus expérimentés. De ce fait, des incompréhensions peuvent parfois se mettre en place dans les échanges.

3. Réponse à notre question de recherche et préconisations

Dans la présente partie nous allons voir dans quelle mesure la présente étude a pu répondre à nos questions de recherche.

Voici notre première hypothèse : « *mener des actions de maintien des bénévoles développe leur autonomie et augmente leur implication dans l'association* ». Cette première hypothèse semble confirmée d'après les propos de nos participants. Ils sont tous d'accord pour dire que des bénévoles fidèles sont plus autonomes et impliqués. Cependant, il reste un détail très important c'est qu'aujourd'hui cela n'est pas le cas des bénévoles des structures que nous avons interrogés. Ils sont tous d'accord pour dire que des bénévoles plus fidèles grâce à des actions de maintien dans une association développeraient une autonomie et seraient plus impliqués. Seulement, actuellement tous sont d'accord pour confirmer que les bénévoles réellement impliqués dans leurs structures restent un petit noyau dur. Ce noyau dur étant surinvesti dans son engagement au sein de la CRf et par conséquent plus vulnérable face aux difficultés. Notre hypothèse est donc validée à la lumière des réponses recueillies. Néanmoins, elle demeure selon nous partiellement validée. Comme nous le constatons d'après les réponses, si la fidélisation se cantonne à un nombre très restreint de bénévoles et que leur état et santé ne sont pas pris en compte, elle n'est plus un levier mais un moyen

d'utilisation des bénévoles en tant qu'objet, non plus leur maintien dans l'association tout en recherchant leur épanouissement et leur développement personnel. Nous constatons donc, que cette hypothèse et ses résultats sont à manipuler avec prudence. Il ne faut pas se cantonner uniquement dans une logique de profit pour l'organisation mais dans une logique humaine de l'accompagnement et le suivi des bénévoles pour un réel partage entre ces derniers et leur association.

L'implication des bénévoles fidèles à leur organisation est une question très importante. Cette question est complémentaire à notre deuxième hypothèse : « *La fidélisation des bénévoles par la formation développe leurs compétences, leur confiance en eux et a un effet sur leur actions au sein de l'association* ». Il a déjà été mentionné à plusieurs reprises dans le présent travail de l'importance de la formation au sein des entreprises de l'économie sociale. La CRf porte une attention bien particulière à la formation de ses bénévoles. Elle leur dispense une large gamme de formations tant techniques qu'autour du sens de l'engagement et de l'action collective. Notre seconde hypothèse suppose que la formation soit un outil de fidélisation ayant des effets bénéfiques sur les bénévoles. Les résultats que nous avons obtenus nous montrent que la formation en tant que pont et lien entre le bénévole et son activités sur le terrain non seulement le fidélise mais lui procure une certaine confiance, sécurité et améliore son sentiment d'appartenance à l'association. Il semblerait donc d'après nos résultats que notre seconde hypothèse soit elle aussi affirmée. Là encore, nous avons quelques réticences quand à ce résultat. Une personne de notre échantillon nous a évoqué la formation comme étant un frein ou un facteur de fuite des bénévoles devant l'intensité, le nombre d'heures important de formation et le lien effectué entre la formation et le milieu de l'entreprise. Cette réponse de la part de ce bénévole, nous interpelle puisque nous l'avions retrouvé également lors de notre observation participante pendant notre stage cadre à la CRf. Beaucoup de bénévoles quittent leur structure et délaissent leur engagement face à cette professionnalisation croissante et le poids important des responsabilités mais aussi des formations obligatoires, imposées aux bénévoles. Nous retrouvons là un des aspects de la recherche dans le domaine du bénévolat associatif celui du bénévolat de compétences face aux enjeux de la professionnalisation et du devenir de l'engagement associatif. Là encore, la formation est un moyen et un outil améliorant le savoir-faire et le savoir-être du bénévole, cependant, il faut l'utiliser avec modération pour éviter les burn-out de ces derniers et leur désinvestissement par conséquent.

Notre troisième hypothèse est la suivante : « *Augmenter l'assurance des bénévoles à travers leur formation facilite leurs échanges et leur coopération avec les salariés* ». Les résultats obtenus ne confirment pas du tout notre hypothèse. Il est même important de noter que les participants ne nous ont pas réellement répondu à cette question à l'exception d'une personne. Cette dernière nous a évoqué les formations communes comme un instant de partage entre les bénévoles et les salariés qui se rendent compte d'être complémentaires lors de ces sessions. Voici la seule réponse répondant à notre hypothèse. Elle semble donc infirmée. Il est important de noter qu'elle est infirmée par défaut d'informations autour de la question. Cependant, notons que les répondants ont tous souligné le malaise important entre les salariés et les bénévoles de la CRf. Ceci est une réalité retracée à travers les études de France Bénévolat et d'autres études autour de ce sujet. Les relations bénévoles ont depuis toujours été conflictuelles et difficiles. Il est primordial par contre de remarquer que ces tensions non seulement persistent mais sont amplifiées dans un contexte économique difficile. Il a été question de concurrence dans notre échantillon, ce qui signifie que non seulement il y a un manque de confiance entre ces deux populations mais une peur organisationnelle qui s'installe engendrant une méfiance et une rupture dans les relations par crainte que l'un des deux parties ne prenne la place de l'autre. Non seulement il est question d'une défiance entre les deux parties, mais il y a également une dissonance dans les représentations sociales des bénévoles et des salariés. Les premiers perçoivent les salariés comme des privilégiés de l'association de par leur statut juridique et par conséquent trouvent leur manque de militantisme inadmissible et comme un rejet du bénévolat. Les salariés de leur côté ont tendance à percevoir les bénévoles comme des amateurs, menaçant leurs postes et dérangeant leur fonctionnement organisationnel. Pour éviter ces écueils la CRf a déjà mis en place les sessions de formations communes et des rencontres annuelles pour démystifier les dissonances des deux parties pour leur permettre de mieux coopérer au lieu de cohabiter dans des conditions conflictuelles. Il est également possible d'effectuer des rencontres avec des retours d'expériences communes bénévoles-salariés dans certains secteurs d'activités de l'association qui pourrait améliorer ces relations.

Arrivés à ce stade de la réflexion, nous pouvons donc déduire de nos trois premières hypothèses que la fidélisation est sans doute un levier managérial important pour les associations. Néanmoins, il faut être prudent dans l'utilisation de cette démarche et son application. Il faut être sûr qu'une préparation préalable des acteurs de l'association a été effectuée et acceptée par eux pour par la suite adopter cette démarche. La préparation et le

changement des mentalités est important pour la réussite de la mise en place d'un vrai management des bénévoles au sein des associations et de la fidélisation.

« *Maintenir les bénévoles par une communication efficace favorise la reconnaissance des bénévoles et améliore par conséquent l'image de l'association* » voici notre quatrième hypothèse. Celle-ci a en effet été confirmée à travers les entretiens semi-directifs effectués. En effet, la CRf reconnaît les bienfaits d'une communication efficace dans de nombreux départements en France. Lors de campagne de communication, la CRf et ses bénévoles sont valorisés aux yeux du public, cela entraîne le développement de partenariats importants pour l'association grâce à son image et la crédibilité de son image. Ceci rejoint les travaux de Gallopel-Morvan et al., (2009) cité précédemment. Il faut par contre souligner qu'aujourd'hui la CRf a une communication efficace quand il s'agit des relations externes. Par contre, pour ce qui est de la communication interne cela semble plutôt défectueux en raison de la taille pharaonique de l'association et des personnes qu'il faut mettre en lien par le biais d'une communication interne efficace. Les bénévoles au sein même des délégations semblent confinés dans des agglomérats de secteurs et ne pas appartenir à une même communauté d'acteur comme cela est affiché par la stratégie de la CRf. Un travail de réflexion serait donc à mener autour de cette question.

Notre cinquième hypothèse tourne autour de l'image de l'association et des dons : « *Une image positive de l'association entraîne une adhésion externe plus importante et facilite les dons tant matériels qu'immatériels* ». En effet, cette hypothèse semble également confirmée par les réponses recueillies. Il reste par contre, encore un grand travail à effectuer autour de la sensibilisation du public au sujet de la CRf et de ses activités, établir des relations durables facilitant les dons quelque soit leur nature, leur effectif ou leur importance. Bien qu'étant une association idéalisée et connue internationalement, la CRf demeure méconnue dans ses nombreux domaines d'actions.

Cette partie de notre travail, pointe l'importance du marketing des ressources humaines au sein des associations surtout aujourd'hui où la concurrence dans le secteur croît en raison des subventions de plus en plus restreintes, parcimonieuses et de l'importance de la charge et des responsabilités sociales des associations. Il serait donc judicieux de développer le marketing associatif de plus en plus avec des méthodes propres à ce secteur en raison de ses particularités. La fidélisation est ainsi un levier important au sein du marketing associatif

puisqu'elle permet le développement et le déploiement des activités de l'association, la fédération des membres qui se sentent utiles, reconnus, valorisés et utiles.

« *Les ressources bénévoles fidèles assurent un engagement durable, la pérennité du projet associatif et rendent la gouvernance associative plus efficace* » cette sixième hypothèse exploratoire ne semble pas nous rapporter beaucoup d'indications au sujet des effets de la fidélisation elle-même sur la gouvernance associative. Les répondants ayant eux même nié l'existence d'un lien quelconque entre la durée de vie d'un bénévole au sein de l'association et l'évolution de son engagement. La pérennité du projet associatif aujourd'hui semble compromise en raison du changement du sens de l'engagement bénévole qui s'est transformé d'une logique de don de soi, sacrifiant ses propres envies à un engagement utilitaire, centré sur l'action et la satisfaction du bénévole en fonction de ses projets. Nous retrouvons là les résultats des études qui ont traités de ce sujet, le projet politique des associations semble s'effacer devant l'activisme de la société actuelle. Bien que moyen efficace de fidélisation il n'est guère utilisé même lors de l'accueil du bénévole ou se voit écarté au profit d'autres dossiers plus important. Comme il est le socle de l'association et de son identité, il est important rendre au projet associatif sa place parmi les bénévoles du terrain. Les élus quand à eux connaissent ce texte ou du moins son existence.

Pour ce qui est des enjeux du pouvoir et de la transmission des responsabilités ainsi que des liens intergénérationnels, nous avons retrouvés les mêmes conclusions que les études ultérieures comme celle de Journois (2008) en guise d'exemple. À travers les résultats que nous avons obtenus nous ne pouvons guère émettre de conclusion autour des effets de la fidélisation sur la gouvernance associative.

CONCLUSION

Pour conclure le présent travail, nous avons été amenés par la réflexion autour des entreprises de l'économie sociale et solidaire à travailler sur les enjeux de la fidélisation des bénévoles au sein des grandes associations telle que la Croix-Rouge française.

Nous avons en un premier temps effectué un résumé des études et considérations théoriques autour de ce vaste sujet. Par la suite nous avons exposé notre démarche qualitative et le déroulement de notre enquête terrain. Pour finir, nous avons tentés avec les moyens à disposition, l'analyse des résultats obtenus.

Quatre de nos hypothèses ont été partiellement validées. Nous avons exposé nos réserves quant à ce sujet. Une hypothèse a été infirmée et la dernière ne semblait pas intéressante pour notre sujet.

Il ne faut pas oublier que notre démarche est une démarche exploratoire avec des entretiens semi-directifs et une observation participante. Ce qui revient à dire que pour pouvoir nous assurer de la validité de nos propos et conclusions, une démarche mixte : qualitative, quantitative aurait pu être plus concluante.

Nos hypothèses validées, nous permettent de penser que la fidélisation est en effet un des nombreux leviers organisationnels des associations. Une démarche de fidélisation appliquée avec mesure dans une association prenant en compte les domaines du management des bénévoles, le marketing des ressources humaines, la formation, la communication et la gouvernance, pourrait s'avérer très fructueuse et porteuse pour l'organisation et son fonctionnement. Des bénévoles fidèles semblent être prêts à prendre plus de responsabilités au sein de l'association, ils semblent plus impliqués, ils développeraient une meilleure cohésion au sein des équipes, semble prendre plus d'initiatives et mettre en place un management et un fonctionnement organisationnel plus structuré et structurant.

Finalement, cette étude outre l'enrichissement théorique pour notre parcours universitaire, elle a été une source d'apprentissage et de formation professionnelle, tant lors du stage cadre que durant les entretiens semi-directifs qui ont été effectués.

Bibliographie

Allouche, J. (2003). *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert

Archambault, E & Prouteau, L. (2010). Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et emploi*, 124, 57-67

Bastide, J. (2011). Rapport du groupe de travail sur la reconnaissance et la valorisation du bénévolat associatif.

Bazin, C & Malet, J. (2013). Les associations face à la conjoncture et aux emplois d'avenir. *Recherches et Solidarités*

Bellan, M. (2007). La Croix-Rouge fait des RH un de ses leviers de transformation. *Les Échos du 3 avril 2007*.

Belaroussi, D & Lasserre, S. (2005). *Manager les bénévoles*

Bergmann, A & Uwamungu, B. (1997). *Encadrement et Comportement*. Paris : ESKA

Berthier, N. (2008). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris : Armand Colin

Blanchet, A & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan Université

Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23, 67-69.

Braconnier, P & Caire, G. Callens, S, Uzunidis, D (Dir). (2009). *Gouvernance : exercices de pouvoir*. Paris : l'Harmattan

CESER. (2011). *Les Associations en Champagne-Ardenne : Rapport et Avis*

Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR

CNLAMCA (Comité National des Liaisons des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives). (1980-2005). *Charte de l'Économie Sociale*

Code (2012). *Code du travail*. Paris : Dalloz

Comeau, Y & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 33 (15), 203-223

Cousineau, M. (2012). Éclairage de la fidélité organisationnelle des bénévoles : vers une approche tridimensionnelle. 23^{ème} congrès de l'AGRH

CPCA (2012). La gouvernance des associations : positionnements et propositions de la CPCA.

Croix-Rouge française. (2012). Règlement intérieur de l'urgence et du secourisme. *Croix-Rouge française*.

Cruchod, C. (2003). La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6(2), 155-177

Dalloz. (2012). *Le Lexique d'Économie*. Paris : Dalloz

Dufour, S., Fortin, D & Hamel, J. (1991). *L'enquête de terrain en sciences sociales : L'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Montréal : Saint-Martin

Elloy, G. (2007). Profession bénévole. *La tribune Fonda*, 187, 19-28

Everaer, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'Économie Sociale. *Revue Française de Gestion*, 217, 15-33

Ferrand-Bechmann, D. (2004). *Les bénévoles et leurs associations : autres réalités, autres sociologies*. Paris : l'Harmattan

Flahault, E., Dussuet, E & Loiseau, D. (2009). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations. *Travaux et Documents*, 28, 67-75

Gallibour, E & Raibaud, Y. (2010). *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*. Paris : L'Harmattan

Halba, B. (2003). *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*. Paris : La documentation française

- Huet, J.-M & Simon A.** (2007). *Les tendances du management*. Pearson Education
- Journois, M.** (2008). *L'engagement bénévole des jeunes*. Mémoire M1 sous direction de Valasik, C.
- Kassi-Vivier, Y.** (2012). Bénévolat : les nouveaux ressorts de l'engagement. *Développement de compétences*.
- Liger, P.** (2007). *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Paris : Dunod
- Louis-Mondésir, S.** (2011). La bonne GRH : outils de fidélisation. *Associations*.
- Mandard, M.** (2012). Théorie du contrat relationnel et gouvernance des relations interentreprises. *Gérer et Comprendre*, 109, 13-22
- Mauss, M.** (1924-1925). *Essai sur le don : forme et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques*. Édition (2007). Paris : PUF
- Mayaux, F.** (2010). Le marketing au service des associations : légitimité et spécificité. *Entreprises et histoire*, 56, 98-116
- Nahapétian, N.** (2012). État d'alerte pour les Associations. *Alternatives Économiques*, 318, 38-40
- Paillé, P.** (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris : Economica
- Peretti, J.-M.** (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert
- Peretti, J.-M.** (2011). *La Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert-Entreprise
- Pontier, M.** (2012). Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : cas d'une association touristique. *La Revue des Sciences de Gestion, direction et gestion*, 256, 181-190
- Prouteau, L.** (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes. *Revue Française des affaires sociales*, 4, 117-134
- Prouteau, L.** (1999). *Économie du comportement bénévole : théorie et étude empirique*. Paris : Economica
- Pujol, L.** (2009). *Management du bénévolat*. Paris : Vuibert

- Reboah, A.** (2012). L'application du marketing au secteur associatif. *Associations*
- Roussel, P & Wascheux, F.** (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*
- Soulé, B.** (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Temporal, F & Lamarange, J.** (2006). Déroulement des enquêtes quantitative et/ou qualitatives. *Support de cours HEC*
- Thiétart R.A.** (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Webographie

- Bazin, C., Malet, J & Thierry, D.** (2010). Une affaire de générations : les freins à l'engagement associatif. *France Bénévolat et Recherches et Solidarités*. <http://www.francebenevolat.org>
- Bazin, C., Malet, J., Sue, R & Thierry, D.** (2012). La France bénévole. *France Bénévolat et Recherches et Solidarités*. <http://www.francebenevolat.org>
- Braudo, S.** (1996-2013). *Dictionnaire de droit privé en ligne*. <http://www.dictionnaire-juridique.com>
- Colloque des associations.** (2013). Restitution des tables rondes du colloque des associations du 05 février 2013. www.saint-fargeau-ponthierry.fr/library/bilan-colloque-2013
- Commission inter-associative de France bénévolat.** La gestion des Ressources Humaines bénévoles une responsabilité essentielle des associations. www.francebénévolat.org
- Gouvernement.** (2007-2011). Définition du bénévolat associatif. www.associations.gouv.fr
- Gouvernement.** (2011). Le bénévolat en France en 2011. <http://www.associations.gouv.fr>
- Thierry, D.** (2013). Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations. [ww.francebénévolat.org](http://www.francebénévolat.org)

Thierry, D., Deret, E & Tahri, S. (2010). La formation des bénévoles associatifs : une question spécifique ? www.francebénévolat.org

TSA (2011). Relever le défi de la professionnalisation des bénévoles. *TSA hebdomadaire*, 2011.

Résumé.....	4
Remerciements :.....	5
INTRODUCTION	6
PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE THÉORIQUE	7
I- La Gestion des Ressources Humaines dans les grandes associations	7
1. Les associations : Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire	7
a) Qu'est-ce qu'une association ?	7
b) Le cadre de la Croix-Rouge française.....	10
2. Des Ressources Humaines particulières.....	12
a) Qu'est-ce qu'un bénévole ?	12
b) La problématique du don dans le bénévolat	14
3. La fidélisation et le management des ressources bénévoles	17
a) Quelques notions théoriques autour de la fidélisation associative.....	18
b) La formation, le développement des compétences et les relations bénévoles salariés	20
II- Les liens entre fidélisation et marketing des ressources humaines dans les associations.....	24
1. Le marketing des ressources humaines au service de la fidélisation?.....	24
2. Marketing des ressources humaines et communication.....	25
3. Les conséquences du marketing sur l'image et les dons organisationnels.....	27
III- Gouvernance associative.....	29
1. Rôle du projet associatif et sa pérennité.....	29
2. Le pouvoir, sa transmission et les liens intergénérationnels	30
DEUXIÈME PARTIE: LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ENQUÊTE TERRAIN	33
I- Le choix du type d'enquête : observation participante et entretiens	33
1. Les raisons d'adopter la démarche qualitative et la question de départ	33
2. L'observation participante et les hypothèses à tester	35
3. L'entretien et son intérêt pour l'étude	40
4. Le guide d'entretien	40
II- Le terrain de l'enquête et son déroulement	44

1. Le terrain de l'enquête.....	44
2. Le déroulement de l'enquête.....	45
TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET DISCUSSION	47
I- Analyse des résultats de l'enquête.....	47
1. Présentation des réponses.....	47
2. Analyse des réponses recueillies	50
3. Réponse à notre question de recherche et préconisations.....	53
CONCLUSION.....	58
Bibliographie.....	59
Webographie	62