

INTRODUCTION

Allier bénévolat et management, un paradoxe?

Anne BARTEL-RADIC et Max PETIT

Cinq caractéristiques principales permettent de définir le bénévolat. L'engagement doit être entièrement volontaire, donc ne pas résulter d'une obligation quelconque. Il intervient suite à un processus de réflexion et de raisonnement, ce qui exclut les comportements d'aide de nature spontanée. Le bénévolat se déroule sur une période plus ou moins prolongée. Le bénévole¹ s'engage sans attendre un gain matériel en contrepartie. Enfin, l'engagement bénévole consiste à fournir de l'aide à des personnes qui souhaitent recevoir de l'aide (Snyder, Omoto et Lindsay, 2004).

Le bénévolat se déroule souvent dans le cadre associatif, mais pas exclusivement. Les personnes qui s'engagent bénévolement pour soutenir des membres de leur famille sont parfois abordées comme faisant du « bénévolat relationnel » (Lejealle, 2002), mais plus fréquemment de « proches aidants » ou simplement d'« aidants » (Gand, Hénaut et Sardas, 2014). Enfin, dans une acception plus large, on peut inclure également les engagements vo-

1. Cet ouvrage évoque « le bénévole », « le salarié », « l'administrateur », « le président » et « le directeur » au masculin, mais pas au féminin. Ce choix a été fait dans un souci de fluidité de la lecture en suivant l'avis de l'Académie Française. Les femmes s'impliquent très fortement dans les activités associatives et bénévoles, en tant que salariées, administratrices, présidentes et directrices – fait dont les auteurs (et autrices...) sont pleinement conscients !

lontaines et sans contrepartie dans d'autres contextes, comme au sein d'organismes publics voire en marge du travail salarié au sein d'entreprises.

Le bénévolat peut être rencontré dans des formes d'organisations variées, souvent regroupées sous le terme d'« organisations sans but lucratif ». Celles-ci sont très diversifiées en ce qui concerne leur taille, leurs domaines d'activité ou encore leur forme juridique (Meyer et Simsa, 2013). Le secteur non lucratif joue un rôle majeur au niveau sociétal, économique ou encore culturel. En France, le nombre d'associations en activité a été estimé à 1,5 million en 2017 et augmente constamment. Elles se partagent un budget total annuel cumulé d'environ 113 milliards d'euros (Cottin-Marx, 2019). Les associations se répartissent dans huit domaines principaux : la gestion des intérêts économiques et le développement local (2,6 % du total des associations en 2017), l'éducation, la formation et l'insertion (3,2 %), l'action caritative et humanitaire (4,1 %), l'action sociale et la santé (10 %), la défense des droits et des causes (11,5 %), les loisirs et la vie sociale (21,4 %), la culture (23 %) et le sport (24,2 %) (Cottin-Marx, 2019). Les associations humanitaires, du social et de la santé se partagent 50,9 % des ressources financières du monde associatif.

Une étude menée en 2010 par la Commission Européenne a montré qu'entre 92 et 94 millions de personnes de plus de 15 ans sont impliquées, en Europe, dans une activité bénévole. Les taux sont très élevés en Suède et en Grande-Bretagne (plus de 40 % des adultes), élevés en Allemagne et au Luxembourg (30-39 %), moyennement élevés en France (20-29 %), plutôt bas en Belgique (10-19 %) et bas en Italie (moins de 10 % des adultes). Néanmoins, ces chiffres sont à considérer avec prudence car les modalités et la fréquence de recensement varient fortement d'un État à l'autre (GHK, 2010). Des études plus récentes ont fait remonter des chiffres plus élevés : une étude allemande de 2014 a conclu que 43,6 % de la population est engagée dans une activité bénévole (Simonson *et al.*, 2016), et une étude effectuée au Luxembourg recense 47 % (Osier et Di Falco, 2017). Aux États-Unis, un rapport de 2018 conclut qu'environ 30 % de la population s'engage de façon bénévole dans le cadre d'une association (AmeriCorps, 2018).

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

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

Il peut paraître paradoxal de vouloir appliquer des méthodes de management à la gestion des bénévoles : le bénévolat consiste en un engagement entièrement volontaire, et le bénévole n'est pas lié à l'organisation par un contrat de travail classique. Il n'a donc pas de lien de subordination. Si la majorité des bénévoles n'ont pas d'office une mauvaise image d'une organisation formelle de leur activité (Cousineau et Damart, 2017), le terme de management, et de surcroît de gestion ont une connotation négative pour bon nombre d'acteurs du secteur non lucratif. Le management des ONG (organisations non gouvernementales) reste également peu étudié (Cazenave, Garbe et Morales, 2020).

Manager des bénévoles requiert en tout état de cause une approche spécifique, qui ne consiste ni à transposer simplement le management de salariés ou des principes de gestion du secteur à but lucratif, ni à « ne rien faire ». Face à des modalités managériales encore assez méconnues et des paradoxes fondamentaux, cet ouvrage tente d'apporter des préconisations pour la pratique managériale dans le secteur non lucratif intégrant des bénévoles.

Cet ouvrage résulte d'une constellation des astres favorable, de la rencontre d'universitaires et de praticiens s'intéressant aux interactions entre bénévolat et management.

Max Petit a écrit son mémoire de master sur le sujet de la gestion des associations sans but lucratif en 2017. A la suite, il a décidé de se lancer dans la rédaction d'une thèse de DBA au sein du *Business Science Institute*, mettant l'accent sur la thématique du bénévolat, qui est un élément d'importance prépondérante pour la grande majorité des associations dont le fonctionnement dépend très largement de bénévoles. Max Petit a soutenu sa thèse en 2020 et obtenu le titre de *Doctorate in Business Administration*.

Anne Bartel-Radic, membre de la faculté du *Business Science Institute* et coordinatrice des groupes de doctorants germanophones, avait suivi l'avancement des travaux de Max Petit depuis plusieurs années et était membre du jury de thèse. En tant que professeure des universités à Sciences Po Grenoble, elle voyait au même moment se réaliser d'autres recherches sur le management des bénévoles, par des étudiants et anciens étudiants en master et en doctorat, et des collègues.

De là est née l'idée d'unir ces forces pour en faire un ouvrage collectif. Au sein de la collection du *Business Science Institute*, il s'agit d'un ouvrage original mobilisant académiques et praticiens. C'est un ouvrage collectif coordonné par un membre de la faculté avec le concours d'un docteur du programme de DBA, ouvrage qui aborde les pratiques managériales. En cohérence avec les principes fondateurs du *Business Science Institute*, ce livre collectif vise à construire des liens entre la pratique et la recherche en management, en confrontant les points de vue et expériences des managers de terrain et des chercheurs, en analysant la littérature académique de façon à en déduire des recommandations managériales, et en prenant du recul sur les expériences de terrain dans l'objectif de développer de nouvelles connaissances.

Ainsi, cet ouvrage comprend 24 chapitres : 12 chapitres « conceptuels » et 12 cas d'organisations faisant intervenir des bénévoles. Chaque chapitre « conceptuel » pose une question, et apporte des éléments de réponse fondés dans des connaissances académiques actuelles. « Conceptuel » n'équivaut cependant pas à « abstrait », et ces chapitres concluent sur des préconisations pour la pratique du management de bénévoles. Les douze chapitres de cas en constituent le pendant, et illustrent les théma-

tiques abordées précédemment par des exemples pertinents d'organisations faisant appel à des bénévoles. Afin de préserver l'anonymat de ces organisations, nous les avons nommées par des termes du « monde » de l'astronomie. Un petit lexique définit ces termes à la fin du livre, histoire de donner corps à la constellation des astres favorable qui en est à l'origine.

Cet ouvrage confronte les notions de bénévolat et de management en quatre temps.

La première partie du livre aborde le travail bénévole. Comment l'histoire a-t-elle façonné le bénévolat en France ? Le bénévolat est-il la face cachée du travail dans les associations ? Qu'est-ce qui pousse des salariés à faire plus que leur travail ? Comment des associations peuvent-elles arriver à « bénévoliser le salariat » ? Comment intégrer plusieurs générations de bénévoles ? Et pourquoi des bénévoles s'engagent-ils dans des associations d'aide aux immigrants ?

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur le management de bénévoles. Comment recruter des bénévoles ? Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Comment les fidéliser ? Et comment faire et organiser du bénévolat « en ligne », à distance ? Les huit chapitres de cette partie montrent que le fait de planifier et d'organiser toutes les étapes du processus de management de bénévoles ne permet pas seulement de clarifier et d'optimiser les processus internes à l'association, mais également de mettre en évidence les éventuelles difficultés et freins à l'engagement bénévole.

La troisième partie de l'ouvrage renverse le lien entre management et bénévoles, pour ne plus aborder le management des bénévoles, mais le management *par* des bénévoles. Dans les associations et plus largement les organisations à but non lucratif, les bureaux et conseils d'administration sont composés de bénévoles qui portent ainsi tout ou partie de la responsabilité du management de l'organisation. Comment mobiliser des bénévoles administrateurs ? Comment s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour accomplir ce rôle ? Comment partager la gouvernance plus collectivement, et comment faire face au départ des fondateurs ? Comment assurer la bonne col-

laboration et la confiance entre administrateurs bénévoles et directeurs salariés ? Il s'agit ici de questions difficiles, comme l'illustrent les quatre cas pratiques inclus dans cette partie du livre.

Enfin, la question de savoir comment faire collaborer bénévoles et salariés au sein des organisations, présente tout au long de l'ouvrage, est approfondie dans la quatrième partie. Comment articuler l'engagement bénévole et l'engagement salarié du monde associatif ? Comment construire un collectif de travail réunissant direction et administrateurs bénévoles afin de réussir un projet de réorganisation ? Comment créer de l'innovation sociale grâce à la collaboration salariés – bénévoles ?

Les bénévoles peuvent apporter une contribution essentielle, bien plus qu'au niveau économique, mais au niveau sociétal – si le lien avec le management est construit de manière appropriée. Les 24 chapitres concluent sur des préconisations relatives à leur thématique. Dans la conclusion générale du livre, nous tentons d'en faire une synthèse, afin d'aider les personnes, les associations, les fédérations d'associations et les pouvoirs publics à maximiser l'impact positif des bénévoles pour la société. Dans l'esprit du programme de DBA du *Business Science Institute* qui vise à créer de l'impact à partir de l'expérience des managers, cet ouvrage cherche également à générer un impact positif pour le management des associations et plus généralement la société.