

JÉRÉMY PAILLET

SALARIÉ·E·S VS BÉNÉVOLES : PRENDRE CONSCIENCE DES DIFFÉRENCES POUR UN MEILLEUR PARTENARIAT

DESRIPTIF

Dans une association comme Oxfam-Magasins du monde, les salarié.e.s et les bénévoles sont deux types d'acteurs différents à de nombreux égards. De multiples tensions peuvent découler de ce qui les distingue. Il est donc essentiel d'en prendre conscience pour que la collaboration puisse servir au mieux le projet commun.

« Sans nous, vous n'êtes rien ! ». Cette phrase lancée par une bénévole lors d'une assemblée régionale aux salarié.e.s présents n'est heureusement pas représentative de la vision de tou.te.s les bénévoles Oxfam-Magasins du monde mais a le mérite d'illustrer le potentiel de tensions qui peut naître entre employé.e.s et bénévoles d'une même organisation. Ces deux types d'acteurs sont différents à de nombreux égards et de multiples tensions peuvent en découler. Il est donc essentiel de prendre conscience de ce qui les distingue pour que la collaboration puisse servir au mieux le projet commun.

LE CONTEXTE : LE SECTEUR ASSOCIATIF

« Dans une organisation sans but lucratif, il y a coexistence d'une entreprise et d'un mouvement. La pre-

mière doit être gérée, se développer et faire des résultats; le second est porteur de valeurs sociétales »¹. Les entreprises et les associations partagent en effet une vocation économique² (recherche d'efficacité, gestion des budgets, etc.) même si, pour l'association, le profit ne doit pas être recherché pour être redistribué mais pour être investi dans l'objet social. Néanmoins, sans tomber dans la caricature, le secteur associatif comporte des spécificités fondamentales qui le distinguent du monde des entreprises : une mobilisation plus forte de ses acteurs, un ensemble de valeurs comme élément constitutif fort de l'engagement et, pour la plupart d'entre elles, l'implication de bénévoles³. « Les valeurs seraient aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur »⁴. Il est également intéressant

de nuancer en constatant la place de plus en plus importante accordée aux valeurs dans certaines entreprises. Au niveau organisationnel, on peut aussi pointer des spécificités liées au management associatif : le principe démocratique comme fondement de son fonctionnement notamment.

La professionnalisation est une évolution que connaissent de nombreuses associations qui étaient à l'origine des mouvements de bénévoles et qui progressivement s'adjoignent l'aide d'une équipe salariée. Jusqu'en 2010, on a vu le nombre de salarié.e.s employé.e.s par le secteur associatif croître régulièrement. De plus, poussées par une pression concurrentielle croissante (rivalité entre associations, difficulté à obtenir des financements) et par un bénévolat devenu plus volatile⁵, les associations doivent aujourd'hui « faire la démonstration de leur bonne gestion et de l'efficacité de leurs actions au quotidien »⁶. Elles ont donc tendance à se professionnaliser et ce mouvement s'accompagne souvent de l'adoption d'outils de gestion dé-

1 Jean-François Pépin, Management et stratégie des OSBL, CPA Management, septembre 1997 cité dans Jean-Michel Huet et Adeline Simon, POUVOIR ET LÉGITIMITÉ DANS LES ASSOCIATIONS, L'Expansion Management Review, 2007

2 Jean-Michel Huet et Adeline Simon, idem

3 Idem

4 Boncler et Valéau, 2010, cité dans Marie Cousineau et Sébastien Damart, Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française, 2014

5 Bénédicte Halba, Gestion du bénévolat et du volontariat, 2006

6 Marie Cousineau et Sébastien Damart, Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française, 2014

veloppés dans et pour le secteur privé⁷.

EMPLOYÉ·E·S VS BÉNÉVOLES ?

Nous l'avons évoqué précédemment, dans une association, les salarié·e·s et les bénévoles ont en commun une forte mobilisation autour du projet, mais aussi des valeurs qui sont liées à celui-ci. En effet, « les permanents associatifs (...) ont choisi leur travail pour la dimension sociale et citoyenne qu'il comportait »⁸. On leur confère d'ailleurs souvent un rôle d'ambassadeur de l'organisation qu'il n'est pas aussi évident de développer dans le monde des entreprises. Voyons maintenant ce qui les distingue.

STATUT

La différence la plus évidente est le contrat de travail qui lie la personne salariée à l'organisation. Même si, comme le bénévole, elle est libre de conclure ou non le contrat, celui-ci contient une dimension contraignante qu'il ne faut pas nier⁹. Cette relation contractuelle est basée notamment sur une prestation, une rémunération et un lien de subordination juridique¹⁰. La rémunération du ou de la salarié·e de l'association est un « facteur de rétention »¹¹ qui peut prendre le pas sur l'engagement citoyen. Le ou la bénévole est,

pour sa part, lié·e à l'organisation par un contrat moral et n'est pas formellement subordonné·e à une hiérarchie¹². Le bénévolat est par définition associé au libre choix et donc à la liberté de s'investir ou de se désinvestir. La personne bénévole peut donc arrêter son bénévolat quand elle le souhaite et sans aucune contrainte.

La différence de contrat implique également une différence de temporalité. En effet, le contrat de travail de l'employé·e définit strictement le temps de travail accordé à une prestation. Le temps salarié est donc fini, tandis que le contrat moral du ou de la bénévole rend son engagement flexible : le temps bénévole peut donc être vu comme infini.

De cette différence de statut découle une différence de position et donc de rôle dans l'organisation. Le champ d'action d'un·e salarié·e qui coordonne plusieurs équipes n'est pas le même que celui d'un membre bénévole d'une de ces équipes.

LÉGITIMITÉ ET AUTORITÉ

Même si, comme le soulignent Jean-Michel Huet et Adeline Simon¹³, la question du pouvoir peut être sensible dans le milieu associatif, « le travail dans une associa-

tion, y compris pour les bénévoles est cependant un exercice de pouvoir [défini comme] la capacité d'influer sur le fonctionnement de l'association selon sa vision ». Vient alors la question de la légitimité et de l'autorité qui peut prendre trois formes différentes : **l'autorité institutionnelle** (basée sur les statuts, un mandat venant d'une élection) ; **l'autorité charismatique** (venant de la personnalité notamment) ; et **l'autorité technique** (compétences)¹⁴.

La première forme est la moins discutable, la plus objectivable et donc celle qui posera le moins de débat. Sur les deux autres formes, il peut naître une certaine concurrence entre employés et bénévoles. Prenons la compétence technique : l'employé·e est normalement recruté·e en fonction de compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Sa légitimité découle dans un premier temps de ses compétences qui le font accéder à une position dans l'organigramme de l'organisation. Dans certains cas, un·e bénévole peut également être « embauché·e » en fonction de ses compétences pour soutenir l'organisation. Si ces deux « experts » entrent en concurrence, une confusion sur la direction à prendre peut s'installer. De même qu'une concurrence entre deux personnes charis-

7 Blondiau Catherine, Delhaye Christine et Manise Jean-Luc, La gestion des ressources humaines bénévoles, Le volontariat en Wallonie et à Bruxelles – Regards du monde associatif et de la recherche académique, Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente, 2014

8 Dieu Anne-Marie, L'engagement citoyen des volontaires : une équation à plusieurs inconnues, Le volontariat en Wallonie et à Bruxelles – Regards du monde associatif et de la recherche académique, Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente, 2014

9 Idem

10 Eléments constitutifs du contrat de travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.asp?id=41943>

11 Dieu Anne-Marie, idem

12 Jean-Michel Huet et Adeline Simon, POUVOIR ET LÉGITIMITÉ DANS LES ASSOCIATIONS, L'Expansion Management Review, 2007

13 Idem

14 Idem

matiques, l'une salariée et l'autre bénévole, pourrait créer des adhésions fortes et donc des oppositions au sein de l'association.

LOGIQUES MULTIPLES ET POSITION DANS L'ORGANISATION

Toute association est tiraillée par des logiques distinctes et parfois difficiles à combiner. En analysant ce qu'apporte une association, on peut en mettre trois en évidence. Tout d'abord, agir en association est le moyen d'atteindre collectivement des objectifs qu'il serait impossible de réaliser individuellement (**logique économique**, au sens de recherche d'efficacité). Ensuite, la cause partagée par les différents acteurs de l'association crée un fort sentiment d'appartenance et de communauté. L'association est alors un espace de développement personnel et relationnel (**logique humaine**). Enfin, les différent·e·s acteurs et actrices impliqué·e·s dans l'association sont à la recherche de sens et de valeurs qui constituent souvent le fondement de celle-ci (**logique éthique**)¹⁵. Il est nécessaire de trouver un équilibre entre ces logiques : une association qui ferait primer la logique économique verrait ses membres, en premier lieu les bénévoles, se désinvestir du projet, tout comme une association qui ferait passer la dimension éthique avant tout mettrait en danger sa pérennité.

Même si la situation est souvent plus complexe, la position des acteurs/trices dans l'organisation peut les lier davantage à une logique plutôt qu'aux autres. Les salarié·e·s,

employé·e·s par l'organisation et lié·e·s par un contrat de travail, sont théoriquement responsables de la bonne utilisation des ressources et de la pérennisation de l'association ; la logique économique est ici prédominante. Les membres du conseil d'administration sont quant à eux garants de la mission de l'association et donc de la logique éthique.

MOTIVATIONS

On peut enfin distinguer le personnel salarié des bénévoles par l'analyse de leurs motivations. En ce qui concerne le premier, nous avons déjà mentionné certains aspects comme la rémunération, l'adhésion au projet et à ses valeurs. Chaque employé·e a évidemment de nombreux autres incitants personnels qui motivent son choix de postuler.

Du côté des bénévoles, on peut classer les raisons de leur engagement dans plusieurs catégories : les motivations idéologiques, la volonté de défendre des valeurs, un projet ; les motivations altruistes : l'envie d'aider d'autres personnes, de se sentir utile ; et les motivations instrumentales qui peuvent être affectives : se faire des amis, besoin de reconnaissance, etc. ; ou utilitaristes : s'occuper, se former, se créer un réseau, acquérir une expérience valorisable sur un CV, etc. Chaque bénévole peut représenter une combinaison différente de motivations¹⁶. Les motivations instrumentales ne sont pas d'office négatives pour l'organisation : elles amènent de nouveaux publics à se

lancer dans un bénévolat. Le risque se situerait dans le cas où une majorité de bénévoles seraient mus par ce type de motivations ce qui pourrait affecter l'équilibre des logiques abordées précédemment. Anne-Marie Dieu souligne la nécessité de faire se rencontrer les projets individuels et les projets collectifs.

UN ÉQUILIBRE À TROUVER – LE CAS D'OXFAM-MAGASINS DU MONDE

La cohabitation entre ces acteurs constitue la force d'une organisation mais aussi sa complexité. Sa force tout d'abord parce que l'implication des bénévoles permet d'atteindre un équilibre économique inaccessible avec seulement des salarié·e·s. Néanmoins, les différences entre salarié·e·s et bénévoles peuvent amener plusieurs types de tensions. Prenons deux cas chez Oxfam-Magasins du monde pour les illustrer.

Oxfam-Magasins du monde est un mouvement de bénévoles qui s'est créé en 1976 suite au mouvement des pays du Tiers-Monde appelant à développer le commerce plutôt que l'aide humanitaire (Trade, not Aid). Des militant·e·s ont ainsi mis en place des relations commerciales équitables avec des producteurs/trices de pays du Sud pour les vendre en Belgique. De ces militant·e·s bénévoles est née une structure salariée qui compte aujourd'hui une septantaine de personnes.

Aujourd'hui, 65 équipes de bénévoles Oxfam-Magasins du monde

15 Jean-Michel Huet et Adeline Simon, Idem

16 Dieu Anne-Marie, Idem

luttent chaque jour pour « construire la justice socio-économique en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale », notamment par le biais du commerce équitable et de la sensibilisation. Ces équipes sont organisées et fonctionnent démocratiquement et de manière relativement autonome avec le soutien de coordinateurs/trices salarié·e·s mais aussi avec l'appui de tous les autres services de l'organisation salariée.

L'EXCLUSION D'UN BÉNÉVOLE

A priori, la décision en tant que telle d'exclure un bénévole peut paraître contre-nature vu l'absence de contrat formel. Elle intervient en fait quand le contrat moral est rompu.

Les cas récents (rares heureusement) d'exclusion de bénévoles chez Oxfam-Magasins du monde illustrent d'abord la concurrence possible d'autorité. Chez Oxfam-Magasins du monde, les équipes de bénévoles ont une grande autonomie dans la gestion de leur équipe. Un cas récent a montré la concurrence d'autorité possible en cas de désaccord. Voici la réaction d'une bénévole : « D'habitude, vous nous laissez nous débrouiller. Et là vous intervenez, pour quoi ? ». La décision prise par un coordinateur/trice salarié·e est alors prise sur la base de l'autorité institutionnelle (rôle de coordinateur = garant du bien-être de l'équipe, de l'image de l'association). Une tension peut donc naître d'une perception des rôles différente.

Ces cas illustrent aussi le conflit entre les logiques présentes. Cer-

tains membres de l'équipe réagissent en invoquant la logique humaine (« Je croyais qu'Oxfam-Magasins du monde, c'était l'humain avant tout »). Le/la salarié·e peut, quant à lui/elle, prendre la décision sur la base de plusieurs logiques en fonction de la raison motivant l'exclusion : humaine, dans le cas où le bien-être du groupe est menacé ; économique dans les cas de vol, d'agression envers les client·e·s ou encore dans le cas où la situation particulière supprime le projet en prenant toute l'énergie de l'équipe.

LES IMPACTS DE LA PROFESSIONNALISATION

La professionnalisation des associations se traduit notamment par l'adoption d'outils de gestion venant du monde des entreprises. Or un outil de gestion est toujours accompagné d'une philosophie et d'une vision¹⁷. La tension peut donc venir d'un déséquilibre entre les logiques économique et éthique abordées plus haut : les salarié·e·s suivant une logique d'efficacité créent des outils qui sont perçus comme contraires à l'éthique de l'organisation par les bénévoles.

Un débat qui s'est tenu ces derniers mois dans les instances démocratiques de décision d'Oxfam-Magasins du monde illustre bien les tensions qui découlent de la professionnalisation des associations. Le département commercial a mis en place de nouveaux tableaux d'« objectifs de ventes » pour chaque équipe de bénévoles. Déjà transmis aux équipes dans le passé

mais sous une autre forme, ces chiffres étaient basés sur les résultats mensuels d'une année repère jugée comme commercialement normale. Créé pour donner une meilleure visibilité en termes de chiffre d'affaires aux équipes, cet outil a soulevé un débat au sein d'une équipe, puis d'une assemblée régionale et enfin en assemblée générale du Mouvement.

Les arguments exprimés contre cet outil sont intéressants à souligner. La première réaction était liée au terme : « objectif ». Certains bénévoles soulignaient que ce terme était trop lié au monde de l'entreprise et qu'ils craignaient que toute la logique qui l'accompagne suive : suppression d'équipes en cas de mauvais résultat, etc. Les bénévoles ont également opposé la logique éthique à la logique économique en exprimant la crainte d'être poussés à vendre plus alors que « Dans commerce équitable, il y a éthique ; nous ne voulons pas pousser à la surconsommation ». Ensuite, cet outil impliquait une contrainte contradictoire avec le bénévolat selon les bénévoles qui s'exprimaient (« Vous ne pouvez pas nous imposer quoi que ce soit ! »). La tension liée à l'autorité est aussi pleinement présente.

Nous avons vu qu'il existait une différence de champs d'action. Prenons le cas d'une équipe de bénévoles et d'un·e coordinateur/trice commercial·e. L'horizon d'une équipe est souvent limité à ses membres tandis que le/la salarié·e a une vue sur plusieurs équipes

17 Marie Cousineau et Sébastien Damart, Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française, 2014

voire sur le réseau. Si l'équipe projette sa situation sur le reste du réseau, cela peut obscurcir son jugement. Cette vision limitée à l'équipe peut aussi entraîner des frustrations sur le travail salarié, notamment concernant ses contraintes en termes de moyens financiers ou humains. Cependant, même si la vision des salarié·e·s peut être plus large, un·e salarié·e prenant une décision sans consulter l'équipe, serait quasi certain·e de se tromper.

PISTES DE RÉFLEXION

De cette analyse et de notre pratique quotidienne, nous pouvons imaginer plusieurs pistes pour éviter que ces tensions ne deviennent des obstacles aux objectifs de l'organisation.

En commençant par aborder le secteur associatif dans son ensemble, nous avons mis en évidence le phénomène de professionnalisation et plus loin nous avons mis en évidence la tension entre les outils qui en découlent et les résistances qu'ils soulèvent. Une des pistes pour l'éviter serait d'explorer et d'utiliser les outils qui se développent dans le monde associatif, que ce soit pour la gestion des bénévoles ou pour la gestion commerciale. Les outils d'intelligence collective ou encore la sociocratie sont des pistes à explorer. Un premier pas a été effectué dans ce sens chez Oxfam-Magasins du monde mais il pourrait être intéressant d'expérimenter davantage. Maintenir le projet commercial de l'association dans la dynamique associative reste un défi qu'il faut re-

lever quotidiennement.

L'analyse des différentes logiques et de la légitimité à décider met également en évidence une nécessité essentielle dans toute organisation : pour développer un équilibre entre salarié·e·s et bénévoles, il faut absolument que la collaboration soit transparente à deux égards.

Le premier est que chacun doit être totalement conscient de son rôle et de sa place au sein de l'organisation (et du coup de sa capacité à influencer sur le fonctionnement). Pour éviter les frustrations, il est essentiel de montrer l'interdépendance fondamentale entre salarié·e·s et bénévoles et à quel point chacun contribue à la cause commune. Concrètement chez Oxfam-Magasins du monde, cela pourrait prendre la forme d'un visuel, d'une communication ou d'un atelier qui rappelle « qui fait quoi ? », « qui décide quoi ? », « quel est le rôle de chacun ? ». La frustration des bénévoles par rapport à la « Centrale » vient souvent d'une méconnaissance des difficultés et du rôle réel des salarié·e·s. De même, c'est la méconnaissance des réalités des équipes qui amène des incompréhensions et parfois des décisions inadaptées du côté des salarié·e·s. Un processus (Une charte ? Des états généraux ?) remettant au clair tout cela aurait de nombreux impacts positifs.

Le second est la bonne circulation de l'information. L'informatisation liée à la professionnalisation et la croissance de l'organisation ont complexifié cet aspect. D'une part,

il peut y avoir la tentation chez les salarié·e·s de ne pas partager une partie de l'information et de l'autre il y a la diversité des motivations à s'engager des bénévoles qui amène une diversité de motivation à acquérir l'information. Cela soulève l'immense défi pour toute organisation de la communication interne. Une réflexion est lancée chez Oxfam-Magasins du monde notamment au sujet de la rationalisation des messages et des supports transmis aux bénévoles mais également des canaux de diffusion et du mode de communication (plutôt vertical jusqu'ici)¹⁸. La question de la circulation de l'information est également liée à l'autonomisation des équipes bénévoles vers une plus grande efficacité. Développer les rencontres, les échanges et les processus entre équipes bénévoles permettrait de travailler davantage en réseau et moins dans une relation perçue comme verticale avec l'organisation salariée.

Enfin, dans les moments de tension, l'association possède par définition un élément de concordance puissant : son projet. En effet, malgré la complexité qui peut naître des spécificités du monde associatif, le projet sera toujours un élément fédérateur des différent·e·s acteurs/trices et permettra souvent de relativiser certaines problématiques et d'aller de l'avant. Si la complexité a pris le pas sur le cœur du projet, il sera important de savoir le remettre au centre et recréer un esprit de « communauté », un « Nous », autour de celui-ci.

18 Voir à ce sujet l'analyse de Sylvie Dossin, La communication interne : un enjeu pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles, Oxfam-Magasins du monde, 2018

BIBLIOGRAPHIE

Jean-Michel Huet et Adeline Simon, *POUVOIR ET LÉGITIMITÉ DANS LES ASSOCIATIONS*, L'Expansion Management Review, 2007

Marie Cousineau et Sébastien Dalmart, *Le management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils ? Le cas d'une association humanitaire française*, 2014

Bénédicte Halba, *Gestion du bénévolat et du volontariat*, 2006

Blondiau Catherine, Delhayé Christine et Manise Jean-Luc, *La gestion des ressources humaines bénévoles, Le volontariat en Wallonie et à Bruxelles – Regards du monde associatif et de la recherche académique*, Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente, 2014

Dieu Anne-Marie, *L'engagement citoyen des volontaires : une équation à plusieurs inconnues, Le volontariat en Wallonie et à Bruxelles – Regards du monde associatif et de la*

recherche académique, Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente, 2014

Éléments constitutifs du contrat de travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=41943>

Voir à ce sujet l'analyse de Sylvie Dossin, *La communication interne : un enjeu pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles*, Oxfam-Magasins du monde, 2018