

## **ETRE UN BENEVOLE AU SEIN DU « NO PROFIT-SYSTEM » Vers une redéfinition des dimensions de la fidélité et de ses frontières**

**Marie COUSINEAU**  
Université de Rouen/IUT d'Evreux  
Laboratoire Nimec

### Résumé :

L'objectif de cette recherche est de tenter d'apporter des éléments sur le contenu de la fidélité organisationnelle des bénévoles ainsi que sur les frontières de ce concept.

A cet effet, nous avons réalisé une étude exploratoire portant sur deux associations à caractère solidaire : Artisans du Monde et la Croix-Rouge. Vingt-deux entretiens semi-directifs ont été menés.

A partir de leur analyse, trois dimensions de la fidélité organisationnelle ont émergé ainsi que des frontières spécifiques. Par la suite, une classification des bénévoles a été mise au point en fonction des profils de fidélité identifiés. Ensuite, des pistes de recommandations managériales sont proposées grâce à la mobilisation de techniques issues du marketing RH.

Mots clefs : Fidélité organisationnelle, management des bénévoles, marketing RH

## Introduction

En France, le secteur non marchand est soumis à des évolutions [Laville, 2009] qui se reflètent sur le marché des associations et à l'intérieur de celles-ci. Au niveau macro, leur positionnement est de plus en plus similaire, ce qui développe la concurrence. Haddad (2000) souligne que les associations à vocation solidaire sont en rivalité sur quatre points : celui de la zone géographique à aider, sur les bénéficiaires de l'action bénévole, sur le produit autrement dit les causes à soutenir et enfin au niveau de la marque associative. Une différence entre l'offre et la demande de bénévolat est également observée. Les associations sont en attente de main-d'œuvre bénévole. A ce jour, le paysage associatif comporte 1,3 million de structures associatives et 70 000 sont créées chaque année. Cette évolution correspond à une augmentation de 20 % d'associations [Bazin et Mallet, 2010]. Or selon le rapport de Recherches et Solidarités (2011), la demande de bénévolat ne progresse pas au même rythme et comptabilise moins de 10 % de nouveaux bénévoles pour l'année 2011. Au niveau micro, le comportement des bénévoles évolue en devenant de plus en plus volatile [Halba, 2006] et leurs engagements sont de plus en plus courts et saccadés [Murat, 2005]. De ce fait, la carrière des bénévoles diminue en termes de temps passé dans la structure [Cuskelly et al., 2006].

Doit-on alors parler de crise du bénévolat ? Pujol (2009) explique que les difficultés du monde associatif sont certes liées au renforcement de la concurrence entre les associations mais également à la méconnaissance d'outils de fidélisation des bénévoles. Cette dimension est considérée comme un défi important. En effet, le turnover a des conséquences en termes de moral des individus restant dans l'organisation, et désorganise l'équipe. Financièrement, c'est une perte car la structure investit dans le recrutement et la formation des bénévoles [Birambeau et al., 2008].

Pourtant peu de recherches se concentrent sur les composantes de la fidélité des bénévoles. Cette dernière est principalement analysée selon la présence dans l'association [Hager et Brudney, 2008] et sur l'intention de rester ou de la quitter [Wisner et al., 2005]. Cependant, les raisons pour lesquelles les bénévoles demeurent ou non sont floues [Hoye et al., 2007].

Cette recherche a pour ambition de revisiter le concept de la fidélité organisationnelle des bénévoles, à partir de leur expression, dans des associations à caractère solidaire. L'objectif est d'obtenir des éléments de compréhension en vue de clarifier le contenu de la fidélité des bénévoles.

Nous avons donc effectué deux études de cas exploratoires, l'une dans une délégation du Samu Social de la Croix-Rouge et l'autre dans une boutique d'Artisans Du Monde. L'analyse de ces entretiens permet de redessiner les frontières de la fidélité des bénévoles ainsi que leurs composantes. En dernier lieu, nous proposons des recommandations managériales en mobilisant les outils issus du marketing RH.

Après avoir présenté le cadre conceptuel, nous exposerons les choix méthodologiques puis les résultats et la discussion.

## I. Le cadre conceptuel

La fidélité est considérée comme une valeur universelle, en son absence, il n'y aurait pas de morale [Poulain-Rehm, 2006]. Une fois définie la fidélité organisationnelle, nous précisons les liens entre ce concept, l'implication organisationnelle et le marketing RH.

### 1.1 De la définition de la fidélité organisationnelle à la fidélisation

#### 1.1.1 Le cas du salariat

La fidélité est un phénomène multi dimensionnel, déterminée par différents facteurs et elle prend plusieurs formes [Hennig-Thurau, Gwinner et Gremler 2002, Bendapudi et Berry, 1997 cités par Auriacombe et al., 2005]. Cette notion de fidélité est très peu étudiée en Gestion des Ressources Humaines [Paillé, 2004]. Peretti et Swalhi (2007) la définissent à travers les éléments suivants : un individu fidèle a une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation. Psychologiquement, il est attaché affectivement à l'organisation. Dans la réalisation de son travail, il offre une efficacité dans l'exécution des tâches et il contribue à la performance en participant à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation.

La fidélité se définit également comme « *une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort* » [Colle, 2006, p.38]. Paillé [2005, p.296] considère que le membre « *est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation.* »

La fidélisation est un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires de l'organisation [Peretti, 1999]. Ce dispositif est un enjeu stratégique et permet une optimisation de la gestion des ressources et des compétences en retenant les membres dont l'organisation aura besoin [Guerfel-Henda et Guilbert, 2008]. Le maintien des talents est un défi majeur pour les organisations [Meyssonnier, 2006] afin de réduire l'absentéisme, les démissions et inciter les individus à agir dans les intérêts de l'organisation [Poulain-Rehm, 2006].

De manière synthétique, la fidélité souligne les conduites individuelles en situation de travail tandis que la fidélisation amène l'organisation à construire des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses membres [Paillé, 2004].

#### 1.1.2 Le cas du bénévolat

Ferrand-Bechmann (1992, p.35) le définit comme « *toute action qui ne comporte pas de rétribution financière et s'exerce sans contrainte sociale ni sanction sur celui qui ne l'accomplit pas, c'est une action dirigée vers autrui ou vers la communauté avec la volonté de faire le bien, d'avoir une action conforme à de nombreuses valeurs sociétales ici et maintenant* ».

Les bénévoles à la différence des salariés n'échangent pas la réalisation d'un travail contre une rémunération pécuniaire et ne sont pas liés par un contrat de travail au sens juridique du terme. Pourtant, les bénévoles ont un statut à part mais leurs actions ne sont pas diamétralement opposées à celles des salariés [Ferrand-Bechmann, 2008].

Dans le cadre du bénévolat, la transposition des éléments du cas des salariés tenterait à prouver qu'un bénévole fidèle à son association aurait les caractéristiques suivantes : son activité s'exercerait dans une unique entité et il devrait justifier d'une ancienneté. Il ne

chercherait pas à diversifier son bénévolat, il aurait un sentiment d'attachement à son association et sa conduite serait proactive dans la structure.

Comme l'analyse de la fidélité est associée à l'implication organisationnelle [Poulain-Rehm, 2006], nous en précisons ses rapports.

### ***1.2 Les liens entre la fidélité et l'implication organisationnelle***

L'implication se définit comme un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation [Mowday et al., 1982].

Bien que Mowday et al. (1982), O'Reilly et Chatman (1986), Penley et Gould (1988) aient élaboré des échelles afin de mesurer l'implication organisationnelle, la plus connue bien que critiquée, est celle d'Allen et Meyer (1991). Ils définissent trois dimensions à l'implication. Celle décrite comme affective est l'attachement émotionnel de l'individu à son organisation. L'implication calculée est analysée comme les coûts individuels, si le membre décide de quitter son organisation pour une autre. Et l'implication normative est une perception d'obligation pour l'individu de rester dans l'organisation.

Meyer et Allen (1987) montrent le lien entre le type d'engagement et le turn-over. Effectivement l'individu avec une forte implication affective se mobilise dans l'organisation parce qu'il le veut. Celui qui possède une forte implication calculée reste parce qu'il en a besoin. Le membre avec une forte implication normative continue son action parce qu'il doit le faire.

Dutot (2004) établit une comparaison entre l'implication organisationnelle et la fidélité en expliquant que l'implication a pour objectif l'adhésion des salariés aux valeurs de l'organisation. Il s'agit donc d'une politique générale visant l'adhésion de l'ensemble des salariés aux projets et valeurs de l'organisme.

Alors que la fidélité s'attache à maîtriser l'opportunisme de l'individu face à un choix de départ, l'objectif de la fidélisation est d'empêcher le départ des membres les plus performants. La politique mise en place est donc individualisée. Un des moyens de mettre en place ce dispositif est de mobiliser les techniques issues du marketing RH [Panczuk et Point, 2008].

### ***1.3 Les liens entre la fidélité le marketing RH***

Le marketing RH est considéré comme un ensemble de méthodes et de moyens, mis à la disposition d'une organisation afin de gérer les relations entre cette dernière et ses membres d'une manière qui soit profitable aux deux parties [Colle et Merle, 2007]. Le marketing RH commence par l'écoute des membres de l'organisation afin de comprendre leurs demandes et leurs besoins [Arnaud et al., 2008]. Plus spécifiquement, le marketing RH est examiné comme « *une nouvelle approche [...] qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués* » [Liger, 2004, p.9].

Dans le domaine associatif, l'un des principaux objectifs du marketing RH est d'apporter une aide dans la fidélisation des bénévoles sur un marché de plus en plus concurrentiel [Mayaux, 2009]. La traduction du marketing RH dans les organisations est liée la conception d'un mix-marketing RH [Panczuk et Point, 2008] dont les 4 dimensions sont les suivantes : le produit correspond à la définition de la prestation de l'organisation, le prix consiste à définir les coûts, la communication est liée aux notions de savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir, la distribution est la capacité d'une organisation à diffuser sa prestation [Panczuk et Point, 2008].

Un des rapprochements entre la Gestion des Ressources Humaines et le Marketing est la recherche de fidélisation. Le tableau suivant montre les points communs entre ces disciplines.

<b>La fidélité</b>	<b>Marketing</b>	<b>GRH</b>
<b>Rentabilité/ Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque</li> <li>- Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût important du turnover</li> <li>- Un membre fidèle est plus impliqué</li> </ul>
<b>Stabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents</li> <li>- Chiffre d'affaires minimum garanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réponse aux pénuries de main d'œuvre annoncées</li> </ul>
<b>Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence de membres fidèles contribue à l'image positive de l'organisation</li> </ul>

Tableau n°1 : Convergences des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH  
(Source : adapté Colle et Merle, 2007)

Dans le cas des bénévoles, avant de mettre en place une politique de fidélisation, il convient de comprendre le contenu de la fidélité des bénévoles, et de saisir les composantes du lien de fidélité spécifique qui unit les bénévoles à leurs associations.

## II. Une recherche qualitative

Cette section présente l'investigation empirique avec l'explicitation de la méthodologie, l'exposition des terrains mobilisés ainsi que la récolte et le traitement des données.

### 2.1 Etudes de cas exploratoires

L'objectif de cette recherche est d'explorer le contenu de la fidélité organisationnelle des bénévoles. Pour cela, nous avons mené deux études de cas à caractère exploratoire. Cette « *stratégie d'accès au réel* » [Gombault, 2005 p.32] permet de parvenir à « *la compréhension d'une ou plusieurs situations de gestion dont l'objectif est la découverte des singularités dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle souhaite connaître* » [Hlady-Rispal, 2002 p. 54]. Notre choix s'est porté sur les associations d'Artisans Du Monde et de la Croix-Rouge.

### 2.2 Présentation des terrains

La sélection des terrains constitue un élément essentiel dans tout projet recherche afin de disposer d'éléments permettant la répliquabilité et la généralisation des résultats [Eisenhardt, 1989]. Les deux associations choisies appartiennent au secteur solidaire, elles sont de grande taille et de rayonnement international. Ces points communs permettent d'envisager la comparaison des résultats. Cependant, des spécificités en termes de projet associatif ont été recherchées afin d'obtenir une variété de profils de fidélité des bénévoles.

Haddad (2000) souligne que les associations dans le domaine solidaire sont créées à partir d'un même modèle de base s'articulant autour de trois points : tout d'abord, une association est créée grâce à un initiateur qui joue le rôle de précurseur (1). Ensuite la mission de ce créateur est de porter secours à des individus étant dans une situation de détresse (2), et pour mener à bien son projet, des participants rejoignent cette action pour soutenir et participer au combat du créateur (3). Comme la description des cas est essentielle pour aider le chercheur à faire face au volume des données mais difficilement exposable de manière exhaustive [Eisenhardt, 1989], nous utilisons ces trois dimensions pour présenter nos terrains.

#### 2.2.1 Le cas Artisans Du Monde

L'Abbé Pierre lance un appel en 1974 pour venir en aide au Bangladesh qui était dans une situation de guerre civile et de famine (1). Artisans du Monde en fut la résultante. Artisans du Monde est un réseau national comprenant 143 associations et plus de 173 points de ventes avec 65000 adhérents et 85 salariés.

Ses missions sont : la vente des produits artisanaux et alimentaires, l'éducation au développement et le militantisme (2).

L'association étudiée est constituée d'une équipe de 40 bénévoles, d'un bureau composé de 6 membres dont 3 coprésidentes et un Conseil d'Administration de 13 bénévoles. Artisans Du Monde a également deux salariées. Les missions des bénévoles s'articulent autour des trois piliers du projet associatif (3).

#### 2.2.3 Cas la Croix-Rouge

En 1859, Henri Dunant d'origine Suisse a assisté à la bataille de Solferino. Devant les besoins de soins, il a mis en place des secours avec l'aide de la population sans faire de distinction entre les blessés (1). Le projet associatif de la Croix-Rouge s'articule autour de sept piliers :

Humanité, Impartialité, Neutralité Indépendance, Volontariat, Unité et l'Universalité. Ses missions concernent les volets suivants : l'urgence et le secourisme, l'action sociale, la santé et l'autonomie, la formation ainsi que l'action internationale (2).

Dans le monde, la Croix-Rouge compte 90 millions de bénévoles<sup>1</sup>. En France, 50000 bénévoles appartiennent à cette structure. Au niveau de la délégation étudiée, le Samu Social, 90 bénévoles œuvrent pour l'action sociale à savoir principalement la réalisation de maraudes afin d'aller à la rencontre des personnes sans domicile fixe (3).

### 2.3 Récolte et traitement des données

Dans ces deux associations, vingt-deux entretiens semi-directifs ont été réalisés. Cette technique permet de collecter « *des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » [Baumard et al., 2004, p.235]. Ces entrevues enregistrées ont été intégralement retranscrites. L'échantillon des bénévoles interrogés est hétérogène au niveau de l'ancienneté dans l'association, de la profession et de l'âge afin d'obtenir une diversité de points de vue. Le tableau suivant présente ses caractéristiques, les numéros d'entretiens sont associés afin de faciliter la lecture des résultats.

Association	N°	Genre	Rôle officiel	Age	Durée
Artisans du monde	1	Masc.	Membre du bureau	58 ans	1h11
	2	Fém.	Bénévole	22 ans	40 min
	3	Fém.	Membre du CA	45 ans	35 min
	4	Fém.	Secrétaire	63 ans	58 min
	5	Fém.	Trésorière	56 ans	1h05
	6	Fém.	Co présidente	63 ans	51 min
	7	Fém.	Bénévole sans mandat	60 ans	28 min
	8	Fém.	Bénévole sans mandat	63 ans	35 min
	9	Fém.	Bénévole sans mandat	60 ans	35 min
	10	Fém.	Bénévole sans mandat	38 ans	57 min
	11	Fém.	Bénévole	63 ans	1h08
	12	Fém.	Coprésidente	31 ans	1h12
	13	Fém.	Chargée du plaidoyer	55 ans	1h15
	14	Fém.	Secrétaire	47 ans	45 min
Croix-Rouge	15	Fém.	Responsable du Samu-social	25 ans	51 minutes
	16	Masc.	Bénévole sans mandat	30 ans	40 minutes
	17	Fém.	Bénévole sans mandat	22 ans	30 minutes
	18	Fém.	Bénévole sans mandat	25 ans	25 minutes
	19	Masc.	Bénévole sans mandat	58 ans	1h12
	20	Fém.	Bénévole sans mandat	25 ans	42 minutes
	21	Fém.	Bénévole dans mandat	58 ans	2h30
	22	Fém.	Bénévole sans mandat	21 ans	41 minutes

Tableau n°2 : Caractéristiques de l'échantillon

<sup>1</sup> Source : [www.croix-rouge.fr](http://www.croix-rouge.fr)

La récolte des données est effectuée à travers la construction d'un guide d'entretien. Cette trame traduit, le questionnement issu de la problématique, en thèmes à aborder lors des entretiens [Alami et al., 2009]. Cet outil se compose des éléments suivants : il invite les répondants à expliquer leurs parcours de bénévole, puis leurs implications organisationnelles dans la structure. Les systèmes de contributions et de rétributions qui s'échangent entre les bénévoles et leurs associations sont exposés. Enfin, la fidélité organisationnelle est abordée avec leurs définitions, leurs pratiques de fidélité et les éléments qui leur feraient quitter l'association. Ce guide d'entretien est volontairement large et permet d'effectuer des croisements entre les différents thèmes pour atteindre une meilleure compréhension possible du contenu de la fidélité organisationnelle. En ce sens, nous pourrions obtenir des représentations, les croyances, les perceptions conscientes ou inconscientes du sondé [Huberman et Miles, 1991].

Parallèlement aux entretiens semi-directifs et pour assurer la triangulation des données, nous avons utilisé l'observation participante [Groleau, 2003]. Cette méthode « de visu » permet d'analyser des données factuelles plutôt que des données verbales [Baumard et al., 2004]. Les données sont récoltées grâce à la participation aux réunions et aux formations pour les bénévoles. L'analyse des comptes rendus des réunions, du livret du bénévolat et des échanges effectués sur les sites internet des deux associations permettent de recueillir des informations complémentaires.

Le traitement des données suit la démarche proposée par Bardin (2009) avec la pré analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats et interprétations. L'interprétation des données est fondée à partir des données empiriques émanant des cas et ne se fonde sur aucune théorie préexistante [Jolibert et Jourdan, 2006].



### III. Résultats

L'analyse des données récoltées a permis de mettre en évidence des dimensions et des frontières de la fidélité organisationnelle des bénévoles.

#### 3.1 Les trois dimensions de la fidélité organisationnelle des bénévoles

##### 3.1.1 La fidélité « intrinsèque »

La fidélité des bénévoles est évaluée en fonction de l'individu lui-même, « *C'est une ligne qu'on se fixe qui permet de dire si l'on a un comportement fidèle ou non* » (CR n°19). Ce paramètre semble déclencher la volonté de participer à une action associative « *Quand un bénévole le devient, il est fidèle à lui parce qu'il est en accord avec lui-même et avec ce qu'il a vraiment envie de faire sur le moment* » (CR n°18). En étant fidèle à soi-même, le bénévole a la possibilité d'être en harmonie avec ses idées et donc de s'investir dans une association. Au-delà de la fidélité à soi-même, deux autres dimensions de la fidélité émergent.

##### 3.1.2 La fidélité « in-situ »

Ce type de fidélité se caractérise par l'ensemble des comportements à adopter à l'intérieur de l'association. Cette dimension se divise en trois types de présence :

Tout d'abord, la « présence physique et temporelle » dans l'association désigne le lieu où s'exerce le bénévolat et le fait que le bénévole soit dans l'association. Deux notions se subdivisent : la première est liée à l'idée de long terme. Cette variable varie d'un sondé à un autre mais « *un bénévole fidèle est quelqu'un qui s'engage sur le long terme, c'est-à-dire minimum 4/5 ans* » (Adm n°5). Pour être considéré comme fidèle, le bénévole justifie d'une ancienneté, « *c'est quelqu'un qui va nous accompagner longtemps. [...] c'est au moins du moyen terme, on ne peut pas faire ça forcément toute sa vie mais bon, fidèle c'est un certain nombre d'années* » (Adm n°1). Et il est en mesure de renouveler son engagement chaque année « *c'est quelqu'un qui se réinscrit chaque année* » (CR n°20).

La deuxième notion est celle de ponctualité. Un bénévole fidèle est « *quelqu'un qui est là régulièrement* » (CR n°18) et c'est l'individu lui-même qui définit la fréquence de sa venue dans l'association en fonction de ses disponibilités. « *Un bénévole fidèle, c'est celui qui vient régulièrement, et qui fixe la régularité en fonction de sa vie personnelle* » (Adm n°1). Dans la même idée, « *c'est quelqu'un qui consacre son temps à la Croix-Rouge dans la mesure du temps qu'il a de disponible* » (CR n°19).

La deuxième sous dimension de la fidélité in-situ est celle de « la présence en action ». Cette catégorie renvoie à la mission du bénévole dans l'association. Dans une perspective de fidélité, l'objectif des bénévoles ne doit pas être de choisir une activité pour s'occuper « *un bénévole fidèle n'est pas celui qui vient uniquement pour passer son temps et pour voir des gens* » (Adm n°1). Le bénévolat n'est pas un divertissement. « *Ce n'est pas seulement pour s'occuper une journée de temps en temps quand on a le temps* » (Adm n°4). C'est plutôt « *être là au bon moment et être là quand il y a un besoin* » (CR n°21) en répondant à « *des appels au secours, aussi inopinés* » (Adm n°1).

Dans la réalisation de sa mission, le membre de l'organisation est proactif « *un bénévole fidèle c'est celui qui est réactif dans le magasin, c'est ne pas rester assis derrière le comptoir, et c'est d'être accueillant. (Adm n°6). « Il faut aussi que ça soit une présence vivante, une présence passive du coup ça ne servira pas à Artisans Du Monde et au commerce équitable de manière générale » (Adm n°3). Il est également en mesure de répondre à un besoin et à des sollicitations afin d'assurer la pérennisation du projet et de mener des actions dans ce sens : « *Quand tu t'inscris à une permanence tu viens et si tu ne viens pas, tu t'arranges pour te faire remplacer* » (Adm n°5). « *Etre fidèle, c'est aussi ne pas planter au dernier moment tout**

le temps. Ça peut arriver, je ne dis pas, tu peux avoir un empêchement au dernier moment mais tu préviens » (CR n°18). Le bénévole fidèle in-situ tient ses promesses « c'est quelqu'un qui respecte ses engagements même s'ils sont minimes » (CR n°16). « Je pense que quand on s'engage dans une action, il faut la tenir parce que sinon, ça peut la mettre en péril. » (CR n°18). Il est sensé également communiquer sur ses intentions « il fait ce qu'il dit et il dit ce qu'il fait » (CR n°16).

La troisième sous dimension de la fidélité in-situ est la « présence de l'esprit ». Cette facette renvoie aux aspects intellectuels. Il s'agit pour les membres de l'organisation de se préoccuper de la vie de l'association, « Il faut aussi s'intéresser à la vie du groupe et poser des questions. » (Adm n°6) et participer aux rassemblements « le bénévole fidèle est présent aux réunions pour avoir les informations » (CR n°18).

En parallèle, le bénévole fidèle recherche des informations pour participer à la construction continue de l'association et ainsi « avoir un regard critique sur ce qui se passe dans l'association pour apporter de nouvelles choses. Il ne faudrait pas s'endormir et être dans quelque chose de « ronron » parce qu'on ne pourrait pas se développer. Certes, il y a la présence mais ça ne suffit pas ! » (Adm n°3).

### 3.1.3 La fidélité « ex-situ »

Se décrit comme l'ensemble des conduites fidèles à tenir en dehors de la structure associative. Le bénévole est fidèle lorsqu'il défend les valeurs de l'association à l'extérieur, qu'il fasse toujours partie de l'association ou pas. « L'autre fidélité, c'est celle qui n'implique pas forcément d'être présent mais c'est de défendre les idées d'Artisans Du Monde en dehors » (Adm n°13). Le bénévole est considéré comme le représentant des valeurs pour le reste du monde. « Celui qui va militer l'idée une fois à l'extérieur, ça me paraît aussi important, être le porte-parole de l'association » (Adm n°1).

Un bénévole a la possibilité d'être considéré comme fidèle même s'il n'est plus dans une situation de présence physique. Par exemple, « la maternité est une cause de rupture de présence. Ça n'empêche pas aux gens de rester fidèles aux idées » (Adm n°13).

Même si le bénévole n'est pas en accord avec l'association, il convient pour lui de ne pas critiquer en négatif. L'objectif est l'accomplissement du projet associatif, il est fondamental de ne pas l'entraver par de mauvaises paroles. « Etre fidèle, c'est ne pas dire du mal de l'association même si on est plus en accord avec les actions menées » (Adm n°1).

Le tableau suivant synthétise les trois dimensions de la fidélité organisationnelle des bénévoles ainsi que les sous dimensions associées.

Dimensions de la fidélité	Sous dimensions
<b>Fidélité intrinsèque</b>	Ligne de conduite fixée par le bénévole
	Etre en accord avec soi-même
<b>Fidélité in situ</b>	Présence physique et temporelle
	Présence en action
	Présence d'esprit
<b>Fidélité ex situ</b>	Défense des valeurs de l'association à l'extérieur
	Ne pas dénigrer l'association en cas de désaccord avec les idées

Tableau n° 3: Synthèse des dimensions de la fidélité organisationnelle des bénévoles

### 3.2 Les frontières de la fidélité des bénévoles

L'émergence des éléments du contenu de la fidélité des bénévoles s'étend au-delà du périmètre de l'association elle-même et démontre l'existence de conduites fidèles et infidèles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'association.

#### 3.2.1 Les conduites fidèles versus conduites infidèles à l'intérieur de l'association

Les bénévoles, tout en étant dans la structure, ont la possibilité d'adopter des comportements fidèles ou infidèles. Le tableau suivant a pour vocation de présenter une comparaison entre ces conduites au regard des objectifs d'intégration, de la régularité de l'action ainsi que du comportement.

Composantes	Conduites fidèle à l'intérieur de l'association	Conduites infidèles à l'intérieur de l'association
<b>Objectifs d'intégration</b>	Réaliser une action	Considérer le bénévolat comme un passe-temps
<b>Régularité</b>	Présence régulière et capacité de répondre aux appels aux secours	Présence aléatoire dans l'association et selon les critères du bénévole
<b>Comportement</b>	Tenir ses engagements Communiquer sur ses intentions Attitude proactive et recherche d'informations pour développer l'association	Ne pas tenir ses promesses et de ne pas participer à la vie du groupe

Tableau n° 4: Frontières de la fidélité et de l'infidélité à l'intérieur de l'association

#### 3.2.2 Les conduites fidèles versus conduites infidèles à l'extérieur de l'association

Les bénévoles peuvent adopter des comportements considérés comme fidèles et infidèles bien qu'ils appartiennent encore à l'association ou non. Le tableau suivant illustre ces caractéristiques en termes de valeurs, de désaccord(s) avec les actions menées et en cas de départ de la structure.

Composantes	Conduites fidèle à l'extérieur de l'association	Conduites infidèles à l'extérieur de l'association
<b>Valeurs de l'association</b>	Etre le vecteur de la diffusion des valeurs de l'association et en être le porte-parole	Ne pas transmettre le projet associatif au reste du monde
<b>En cas de désaccord avec l'association</b>	Ne pas dénigrer l'association	Critiquer en négatif la structure
<b>En cas de départ de l'association</b>	Communiquer avec l'association sur le départ ou la prise de recul pour des causes personnelles ou professionnelles	Rupture brutale du contact avec l'association sans l'informer

Tableau n° 5: Frontières de la fidélité et de l'infidélité à l'extérieur de l'association

### 3. 3 Synthèse des résultats

Les aspects tridimensionnels ainsi que les périmètres de la fidélité décrite ci-dessous offrent la possibilité de construire la figure suivante :

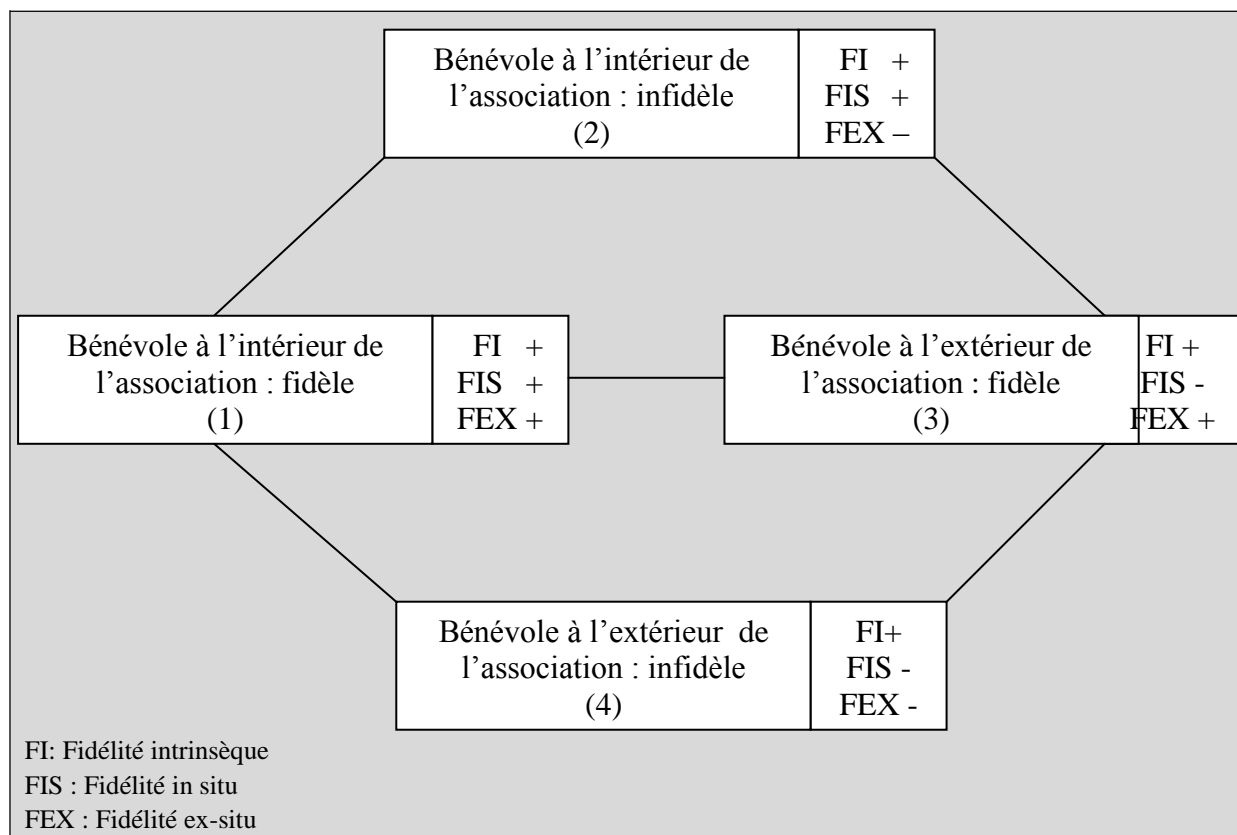


Schéma n° 1: Frontières de la fidélité et de l'infidélité organisationnelles des bénévoles

Cette figure montre l'existence de quatre profils de fidélité :

(1) Le bénévole fidèle à l'intérieur de l'organisation possède toutes les facettes de la fidélité à une association. Il offre sa fidélité intrinsèque, les trois sous-dimensions de la fidélité in situ ainsi qu'une défense des valeurs à l'extérieur de l'association. On peut le comparer à un bénévole de type militant.

(2) Le bénévole infidèle à l'intérieur de l'association a une fidélité de type intrinsèque et in situ de type « présence physique ». Il ne donne pas sa « présence en action et de l'esprit », c'est un bénévole qui va être présent de manière régulière mais qui ne va pas s'investir au-delà, dans les actions et dans la défense des valeurs. On l'associe à un bénévole constant dans sa présence.

(3) Le bénévole absent physiquement de l'association mais fidèle à lui-même et à l'extérieur est le porte-parole de l'association. Par son message, il véhicule ses valeurs aux autres individus ne faisant pas partie de cette structure. Il s'agit pour ce profil de bénévole d'être le garant des valeurs de l'organisation à l'extérieur.

(4) Bien que le bénévole qui n'est pas présent physiquement et qui dénigre l'association soit fidèle à lui-même, il est considéré comme infidèle à l'association. Ce profil garde une rancœur avec cette dernière et opte pour un comportement diffamatoire, on le compare à un médisant.

## IV. Discussion

La vocation de la discussion est de proposer une matrice des bénévoles établie en fonction des dimensions et des frontières de la fidélité organisationnelle. Par la suite, des pistes de recommandations managériales sont proposées en fonction des quatre profils, en adoptant des techniques issues du marketing RH.

### 4.1 Emergence d'une matrice

La combinaison des dimensions et des frontières de la fidélité organisationnelle donne naissance à quatre profils de bénévoles schématisés dans la matrice suivante. La création de cette classification a été réalisée, à partir du raisonnement correspondant à la construction d'idéaux types [Weber, 1992]. Cet instrument méthodologique offre la possibilité de souligner certaines particularités considérées comme pertinentes par rapport au questionnement du chercheur. L'idéal type permet d'être en lien avec la réalité observée tout en exposant une version volontairement épurée [Coenen-Huther, 2003].

Par la suite, selon les recommandations de Miles et Huberman (2003), l'analyse inter-cas a été effectuée ainsi, les numéros d'entretiens sur les deux terrains, sont associés à la matrice suivante.

Les frontières entre les quatre profils sont symbolisées par des pointillés pour montrer le caractère non figé. Le plus et le moins symbolisent la variation de la fidélité allant du plus faible au plus intense. En conséquence, nous obtenons les profils suivant : le constant est présent à l'intérieur de l'association mais ne donne pas la même intensité de fidélité que le militant qui offre toutes les dimensions de la fidélité. Le garant est celui qui défend majoritairement les valeurs de l'association à l'extérieur alors que le médisant opte pour un comportement inverse.

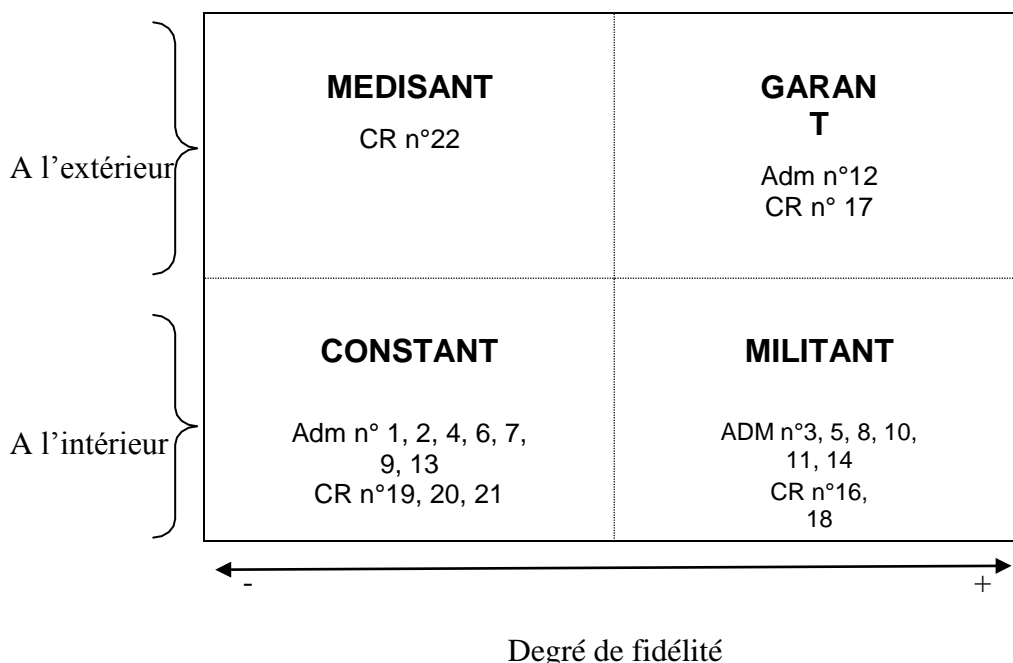


Schéma n°2 : Classification des bénévoles en fonction de leur type de fidélité et des frontières

A partir de l'essai de la clarification du contenu de la fidélité organisationnelle, nous proposons de structurer nos recommandations managériales à travers la construction d'un mix-marketing RH en cohérence avec les profils.

## ***4.2 Vers l'adoption de techniques de marketing RH***

L'enjeu des recommandations managériales est de proposer un dispositif permettant l'amélioration de la fidélisation [Paillé, 2004] des bénévoles en fonction des dimensions et périmètres spécifiques de la fidélité des bénévoles. Loin de considérer le bénévolat comme un produit au sens de Godbout (2002), nous proposons d'aborder les quatre P du marketing RH de la manière suivante :

Le premier concerne « le produit » et se rapproche de la « mission » des bénévoles dans les associations. Dans le cadre d'Artisans Du Monde, les rôles se déclinent en 3 points : la vente dans la boutique, la promotion du développement durable et le plaidoyer. Pour le Samu Social de la Croix-Rouge de la délégation étudiée, le travail des bénévoles concerne la participation aux maraudes, la promotion de la santé, les actions d'aides sociales comme la tenue de l'épicerie sociale, la lutte contre l'illettrisme et les actions de prison-justice.

« Le prix » se caractérise par la « rétribution non-monétaire » qui encourage le bénévole à continuer son action. Ce dernier se raccorde avec le maintien des motivations décrites par Prouteau et Wolff (2003) à savoir : le sentiment d'être utile à la société et de faire quelque chose pour les autres, la rencontre avec d'autres personnes, l'épanouissement et l'occupation du temps libre, la défense d'une cause, la pratique d'une activité, la défense de ses droits et de ceux des autres, l'aide ou la défense des intérêts de sa famille ou d'autres membres de son entourage, l'accès à des renseignements ou à des services et l'acquisition ou l'exercice d'une compétence. En reprenant, la typologie de Havard-Duclos et Nicourd (2005), les rémunérations non monétaires dans les associations à dominante solidaire sont de nature identitaire (à savoir l'estime de soi, la justification de son existence sociale et de sa place dans le monde). Il y a également l'apport d'un réseau social, la structuration de son emploi du temps ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences et d'un nouveau statut social.

Le troisième élément du mix-marketing est la « communication », nous le considérons comme l'ensemble des outils à disposition des managers associatifs afin de se faire connaître, d'attirer et fidéliser les bénévoles dont l'organisation a besoin.

Le dernier paramètre est celui relatif à la « distribution » et est observé comme l'ensemble des dispositions permettant la diffusion de l'offre associative. Ce sont les actions, les processus et les organisations favorisant la mise en contact du produit ou du service avec l'utilisateur final [Panczuk et Point, 2008]. Ce P semble être assurée par le siège des associations et paraît moins concerner la fidélisation des bénévoles au niveau local, c'est pourquoi nous nous attachons à définir plus spécifiquement le produit, le prix et la communication.

Les quatre tableaux suivants présentent les trois dimensions du mix marketing associées aux profils et adaptées en fonction des deux associations étudiées. Le premier examine le bénévole ayant les caractéristiques du médiant.

<b>MEDISANT</b>	Artisans du Monde	Croix-Rouge
<b>Produit</b> Mission des bénévoles	L'enjeu principal est d'éviter qu'il nuise à la structure. Il convient que le manager associatif comprenne les raisons qui encouragent ces anciens bénévoles à adopter ce type de comportement. Pour éviter cette dérive, il doit expliciter les missions globales de l'association et l'importance de ne pas véhiculer une mauvaise image.	
<b>Prix</b> Rétribution non monétaire	Rappeler aux bénévoles les rétributions non monétaires de l'investissement dans une association. Comprendre quelle est la nature du déséquilibre entre la contribution et la rétribution qui a engendré ce type de comportement.	
<b>Communication</b>	Lors du recrutement, essayer de repérer ce profil et communiquer sur l'importance de la fidélité ex-situ. Pour cela, il est envisageable d'indiquer dans le journal du bénévole cette dimension.	

Tableau n° 6: Mix-marketing du « médisant »

Le deuxième mix-marketing concerne les bénévoles de type constant. Ces derniers auraient la possibilité de se voir proposer le mix-marketing ci-dessous :

<b>CONSTANT</b>	Artisans du Monde	Croix-Rouge
<b>Produit</b> Mission des bénévoles	Proposer à ce profil de bénévole de tenir la boutique et planifier sa venue. L'associer aux différentes tâches concernant la gestion du magasin (merchandising, réception des marchandises etc.)	Lui donner comme mission la participation aux maraudes et lui demander de s'engager de manière ponctuelle afin d'assurer une « présence physique » régulière.
<b>Prix</b> Rétribution non monétaire	Valoriser son activité et son bien être à travers l'association.	
<b>Communication</b>	Les responsables associatifs doivent, en le formant sur les enjeux de l'association, lui faire prendre conscience de l'importance de son rôle. L'objectif serait qu'il devienne fidèle in situ de type présence en action et présence de l'esprit.	

Tableau n° 7: Mix marketing du « constant »

Ensuite, le bénévole à dominante garant pourrait se voir attribuer les éléments du mix-marketing suivant :

<b>GARANT</b>	Artisans du Monde	Croix-Rouge
<b>Produit</b> Mission des bénévoles	Proposer une mission de type éducation au développement à l'extérieur de l'organisation. Par cette démarche, le garant offre son expertise pour répondre à des problématiques précises et continues de diffuser le message de l'association.	Offrir des actions de consulting permet de rester en connexion avec l'association de façon ponctuelle. L'idée serait de créer un bénévolat de mission.
<b>Prix</b> Rétribution non monétaire	Partager ses connaissances et se sentir utile.	
<b>Communication</b>	Continuer à l'encourager pour être le porte-parole de l'association et l'associer même aux décisions. Par exemple, lui donner rendez-vous lors des grands rassemblements, type assemblées générales, qui ont lieu une fois par an.	

Tableau n° 8 : Mix marketing du « garant »

Les recommandations managériales des militants sont présentées ci-dessous.

<b>MILITANT</b>	Artisans du Monde	Croix-Rouge
<b>Produit</b> Mission des bénévoles	Favoriser accès à toutes les missions de l'association tout en lui proposant plus spécifiquement la prise en charge des plaidoyers.	La porte d'entrée dans le Samu social est généralement la participation aux maraudes. Pour les bénévoles ayant une fidélité de militant, on peut les aiguiller vers les autres missions comme la tenue de l'épicerie solidaire, l'alphabétisation ou encore la visite des prisons afin d'élargir leurs panels d'interventions.
<b>Prix</b> Rétribution non monétaire	Véhiculer ses idées et se sentir utile. D'après Havard-Duclos et Nicourd (2005) le militant incarne la figure du héros généreux, c'est un être de conviction, de sacrifice et son action dans l'association est sur le long terme.	
<b>Communication</b>	Le militant est une ressource précieuse pour l'association, il convient de l'associer aux prises de décisions et le consulter sur les orientations de l'association. Il est envisageable d'aller vers un management participatif en célébrant ce qu'il offre à l'association [Alter, 2009].	

Tableau n° 9: Mix marketing du « militant »



## Conclusion

Cette recherche tente d'apporter des éléments de clarification du contenu de la fidélité organisationnelle des bénévoles. Au cours de cette étude exploratoire, trois dimensions de la fidélité apparaissent : celle de la fidélité intrinsèque en lien avec les valeurs personnelles et la ligne de conduite fixée par le bénévole. La deuxième est l'ensemble des comportements exprimés à l'intérieur de l'association avec la fidélité in-situ de type présence physique et temporelle, en action et de l'esprit. La troisième est la fidélité ex-situ qui s'exprime dans la défense des valeurs à l'extérieur de l'association. L'analyse des résultats a également démontré l'existence d'une fidélité et d'une infidélité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'association. A partir de l'identification de ces frontières et de l'approche tridimensionnelle de la fidélité, quatre profils de fidélité des bénévoles ont émergé : le constant, le militant, le garant ainsi que le médisant. A cette classification, nous avons associé des recommandations managériales structurées grâce à l'emprunt des techniques issues du marketing RH.

Les limites de cette recherche tiennent à la difficulté des études exploratoires, de généraliser les résultats. Une étude quantitative permettrait d'atteindre une validité des résultats. Ce travail pose aussi la question de l'acceptation des outils issus de la gestion des ressources humaines par des bénévoles. Quel serait le degré d'acceptation et de résistance au changement pour des bénévoles dont l'engagement dans une association reste fondé sur la liberté ?

Enfin, les recommandations managériales sont une ébauche et restent à approfondir. On pourrait envisager la conduite d'une étude qualitative auprès des sièges des associations pour approfondir l'aspect de la « distribution » du marketing RH.

## Bibliographie

- Alami S., Desjeux D., Garabuau-Mouassaoui, IS. (2009), *Les méthodes qualitative*, Que sais-je, Puf
- Allen P.P., Meyer N.J (1991), A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1 n°1, p.61-89
- Allen, N.J., Smith J. (1987), An investigation of extra-role behaviors within organizations. *Proceedings of the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association*, Vancouver: British Colombia, Canada, p.81-89
- Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.
- Auriacombe B., Chalamo I ; Le Ioarne S. (2005), Les Manifestations de la fidélité du spectateur dans le spectacle vivant : quand on aime, on ne compte pas !, *Revue Management et Avenir*, Aout, p 119-132
- Arnaud S., Frimousse S., Peretti J-M. (2008), Un marketing gestionnaire des personnes : implications et enjeux ; *19e Congrès de l'AGRH*
- Bardin, L. (2009), *L'analyse de contenu*, Puf (2<sup>ème</sup> Edition)
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (2004), *La collecte des données et la gestion de leurs sources* in R.A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 224-256
- Bazin C., Mallet J. (2010), Repères sur le bénévolat en France aujourd'hui, *Recherches et Solidarités*
- Birambeau P., Larceneux F. (2008) *Comment recruter, intégrer et fidéliser les bénévoles?*, in Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux F., Rieunier Marketing et communication des associations, Dunod, p.13-44
- Coenen-Huther J. (2003), Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique, *Revue française de sociologie*, 3 Vol. 44, p. 531-547
- Colle R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto détermination, *thèse de doctorat*
- Colle R., Merle A. (2007), L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation, *18e Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland*
- Cuskelly G., Hoye R., Auld C. (2006), *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. New York: Routledge
- Dutot C. (2004), Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, *Thèse de doctorat*
- Eisenhardt K. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550
- Ferrand-Bechmann D. (2008), L'enjeu bénévole, regard sur une démarche éthique. *Ethique et santé* 5 p. 21-25
- Ferrand-Bechmann D. (1992), *Bénévolat et solidarité*, Paris, Syros Alternatives

- Gombault A. (2005), *La méthode des cas* In Roussel P. et Wacheux F. Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, p.31-34
- Godbout JT. (2002), Le bénévolat n'est pas un produit, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2, p. 42-52
- Groleau C. (2003), *L'observation*, in Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Colombelles : EMS, 211-244.
- Guerfel-Henda S., Guilbert, L. (2008), La fidélisation des salariés : nouvelle pratique de gestion des ressources humaines ou nouvelle politique de changement ? *Colloque ISEOR*, Lyon, 21 avril
- Haddad L. (2000), Du marketing guerrier au marketing social : Un retour aux sources pour les associations de solidarité, *Décisions Marketing*, 20, p.67-73
- Hager A., Brudney JL. (2008), Management and Retention of Volunteers in *Challenges in Volunteer Management*, edited by M. Liao-Troth. Charlotte, NC: Information Age Publishing, p.9-27
- Halba B. (2006), *Gestion du bénévolat et du volontariat, Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, De Boeck
- Havard Duclos B., Nicourd S. (2005), *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Payot
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas Application à la recherche en gestion*, De Boeck
- Hoye R.S., Kuskelly G., Taylor, T.L., Darcy S.A. (2007), Volunteer motives and satisfaction with management practices in community sport organizations, *The 15th Congress of the European Association for Sport Management Sport Events and Sustainable Development*, Torino, Italy
- Huberman M., Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université
- Jolibert A., Jourdan P. (2006), *Marketing Research*, Dunod, Paris
- Laville, J-L. (2009), Management et régulation dans les associations, *Connexions*, n° 91, p. 149-161
- Liger P. (2004), *Le marketing des Ressources Humaines*, Dunod, Paris
- Miles M.B., Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*. (2<sup>ème</sup> Edition.), Paris De Boeck
- Mayaux F. (2009), Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités, *Entreprises et histoire*, n° 56, p. 98-116
- Meyssonier R. (2006), Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60 avril-mai-juin, p. 49-69
- Mowday R.T., Porter L.W., Steers, RM. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press
- Murat B. (2005-2006), Le bénévolat dans le secteur associatif, *Rapport du sénat Rapport d'information n° 16*

- O'Reilly C., Chatman J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, p.492-499
- Panczuk S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Édition d'Organisation
- Paillé P. (2005), La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation, *Gestion 2000*, Novembre-Décembre p.295-309
- Paillé P. (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Economica
- Paillé P. (2004), Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu, *Psychologie du travail et des organisations* p.327-339
- Penley L.E., Gould S. (1988), Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, p.43-59
- Peretti J-M., Swalhi A. (2007), Mesure de la fidélité organisationnelle, *actes du 18<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*
- Peretti J.M. (1999), *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris
- Poulain Rhem T. (2006), Les théories de la fidélisation, in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition Paris, Vuibert, p. 519-527
- Prouteau L. et Wolff J.C. (2003), Les services informels entre ménages : une dimension méconnue du bénévolat, *Economie et Statistique*, n° 368, p. 3-31
- Pujol L. (2009), *Le management du bénévolat*, Vuibert
- Weber M. (1992), *Essais sur la théorie de la science*, Pocket
- Wisnera PS., Stringfellowa A., Youngdahla WE., Parkerb L.(2005) The service volunteer – loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations *Journal of Operations Management* 23 p.143–161