



**HAL**  
open science

## Coopération ou résistances : qu'apprend-on quand on s'engage comme bénévole dans le monde associatif ?

Christophe Dansac, Véronique Bordes, Sophie Ruel

### ► To cite this version:

Christophe Dansac, Véronique Bordes, Sophie Ruel. Coopération ou résistances : qu'apprend-on quand on s'engage comme bénévole dans le monde associatif?. Biennale de l'éducation, CNAM, Jun 2015, Paris, France. hal-01229067

**HAL Id: hal-01229067**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-01229067>**

Submitted on 16 Nov 2015

**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.

# **Coopération ou résistances : qu'apprend-on quand on s'engage comme bénévole dans le monde associatif ?**

**Christophe Dansac<sup>#\*</sup>, Véronique Bordes<sup>\*</sup>, Sophie Ruel<sup>#\*</sup>**

<sup>#</sup>Équipe Organisations Non Orientées vers le Profit et Gouvernance ONOP-G - LRPMip / IUT Toulouse 2 Figeac

<sup>\*</sup>UMR EFTS Éducation, Formation, Travail et Savoirs, Université Toulouse Jean Jaurès.

## **Résumé**

Les associations sont pour les bénévoles des lieux importants de sociabilité et d'acquisition de savoirs et de savoir-faire autres que relationnels. On pourrait imaginer, vu l'éthos égalitaire du monde associatif, que les processus coopératifs y tiennent une place centrale. Qu'apprend-on dans la confrontation avec les autres bénévoles ? Qu'est-ce que la participation dans l'association, et comment permet-elle de prendre des responsabilités ? Quels autres facteurs déterminent l'accès à ces dernières ?

À partir des données recueillies grâce à une démarche participative impliquant des bénévoles et des salariés du monde associatif, nous montrons comment femmes et jeunes qui souhaitent s'impliquer dans les associations se confrontent parfois à des résistances. Les facilitateurs de leur implication sont également explorés.

Mots-clefs : associations – participation – engagement – genre – jeunesse.

## **Abstract**

Associations are important places for volunteers with regard to their sociability and to the acquisition of knowledge and skills other than relational ones. One could imagine, given the egalitarian ethos of associations, that cooperative processes should be given a pivotal status. What does one learn in the confrontation with other volunteers? How can we define participation in associations, and how does participating allow taking responsibilities? What are the other factors that determine access to responsibilities?

Based on data collected through a participatory approach involving volunteers and employees of associations, we will show how women and young people who wish to get involved in associations sometimes encounter resistance. Facilitators of their involvement will also be explored.

Keywords : voluntary associations – participation – commitment – gender – youth.

Les façons d'occuper le temps libre sont multiples, mais de nombreuses activités de loisirs, que ce soit dans le domaine du sport, celui de la culture, et de manière large dans la sphère socioculturelle sont permises par l'existence d'un riche réseau d'associations. Celles-ci prennent d'ailleurs en charge des services de plus en plus variés, débordant largement le cadre des loisirs et constituant un secteur économique d'une importance vitale pour la société (Tchernonog 2013). Ces associations n'existeraient pas sans les personnes qui acceptent de consacrer gratuitement de leur temps à les animer, les diriger, occupant par là-même leur propre temps libre dans ce que certains sociologues appellent un loisir sérieux (Stebbins 2007) : le bénévolat.

Une part de plus en plus importante de la population française (16 millions si on en croit le Mouvement Associatif) exerce des activités bénévoles dans un cadre formel, la plupart du temps associatif. Elles s'insèrent ainsi dans un mode de coopération particulier, celui de l'association, pour mettre en place des actions à destination d'autrui. Ce mode de coopération peut tout aussi bien être vu comme relevant de la contribution à l'action collective (ex. défense des droits des migrants, création d'événements culturels ou sportifs...), de l'aide à destination de bénéficiaires (soutien à la scolarité d'enfants défavorisés, actions de solidarité intergénérationnelles ou interculturelles...) que de la participation (animation d'association de quartier, groupes de lobbying...). Les bénévoles co-opèrent dans des actions, dans des contextes le plus souvent co-élaborés, fournissant ensemble un travail (col-labor-ant), travail qui de plus est librement consenti, et (*a priori*) sans contrepartie matérielle.

Cette communication vise à questionner quels sont les enjeux de cette implication pour les bénévoles en termes de socialisation, et ce qu'apprennent les bénévoles dans leurs interactions avec le monde associatif, que l'on peut considérer comme un important lieu d'éducation non formelle et informelle, tout au long de la vie.

### **Motivation à apprendre et motivation sociale**

Être bénévole peut satisfaire plusieurs types de motivations. Dans le modèle de Clary et Snyder (Clary et Snyder 1999; Clary et al. 1998), qui a donné lieu à l'inventaire de motivation le plus couramment utilisé dans les études sur le bénévolat (voir Dansac et al. 2013 pour une traduction de leur inventaire), ces fonctions sont au nombre de six.

- La fonction *Valeur*, qui permet au bénévole à travers son activité d'exprimer ses convictions, de mettre en action ses valeurs.
- La fonction *Compréhension*, qui permet au bénévole d'appréhender un nouveau domaine de connaissances ou d'habiletés, ou de découvrir des cultures différentes.
- La fonction *Sociale*, où le bénévole exerce son activité pour être avec des personnes qu'il apprécie, ou parce qu'elle est valorisée par ceux-ci.
- La fonction *Carrière*, où le bénévole vise à développer son réseau professionnel ou simplement son CV.
- La fonction *Promotion* du Soi, où le bénévolat sert à construire une image de soi positive.
- La fonction *Protection* du Soi, proche de la précédente, mais basée sur l'évitement de situation désagréable (solitude, maladie).

Dans cette approche, deux bénévoles peuvent exercer la même activité avec des motivations différentes. Ainsi, on peut voir se côtoyer dans certaines associations qui font du soutien scolaire d'anciens enseignants principalement venus pour promouvoir l'instruction (*Valeur*), et éviter un certain sentiment d'inutilité (*Protection*) et de jeunes étudiants visant les métiers de l'éducation (*Carrière*) ou simplement voulant découvrir le contact avec des enfants

particuliers (*Compréhension*). Les travaux utilisant ce modèle de motivation ont démontré que les motifs importants variaient avec l'âge (Okun, Barr, et Herzog 1998). En effet, l'enjeu d'utilité sociale est souvent évoqué chez les aînés (Dansac, Lacombe, et Vachée 2015) alors que les enjeux carriéristes sont plus importants pour les jeunes (Bacou et al. 2014).

Le bénévolat s'inscrit dans les parcours individuels, de vraies carrières au sens de Maud Simonet (2010), où se jouent aussi des questions d'employabilité qui ne concernent pas seulement les jeunes (ex. des femmes d'âge mûr voulant réintégrer le monde du travail salarié après s'être consacrées à leur foyer). Ainsi, l'enjeu de l'acquisition ou du maintien des compétences à travers le travail bénévole n'est pas à négliger. Procurer de la formation aux bénévoles est une des façons d'augmenter leur satisfaction, et de les fidéliser (Garner et Garner 2010).

Cependant, un des motifs qui ressort régulièrement des témoignages des bénévoles est celui de la richesse des relations que permettent les engagements associatifs. Le motif relationnel est souvent évoqué spontanément par les bénévoles, et contribue de manière significative à la mise en place de relations amicales dans le bénévolat (Prouteau et Wolff 2008). Les problèmes relationnels sont d'ailleurs évoqués comme une des principales sources de désengagement de la part de ceux qui abandonnent le bénévolat (Willems et al. 2012), et à l'inverse le soutien social procuré par les autres bénévoles est facteur de fidélité (Astray et de Roda 2008). Hidalgo et Moreno-Jiménez (2009) soulignent que le réseau relationnel dans l'organisation est un facteur expliquant une grande part de l'intention de fidélité à l'organisation, avec le support organisationnel, le caractère positif des tâches assumées, et la formation qui peut être reçue par les bénévoles.

Les associations sont donc non seulement des lieux d'acquisition de savoirs et de savoir-faire, mais aussi des lieux importants de sociabilité. Les gens peuvent commencer à être bénévole pour une raison (ex. aider les bénéficiaires) et continuer pour une autre, une forte affiliation à un groupe de pairs bénévoles par exemple (Haski-Leventhal et Bargal 2008). Pour certains, la socialisation que permet la participation aux associations, notamment par le biais du bénévolat, est un enjeu fort de société en ce qu'elle permet la création d'habitudes d'implication dans la vie de la communauté (Clary et Snyder 2002).

Haski-Leventhal et Bargal (2008) soulignent que l'apprentissage du rôle de bénévole manque souvent de formation, et donc que cet apprentissage se fait de manière informelle par les « collègues », par le feedback du public et des bénéficiaires, et par essais et erreurs. Ils définissent la socialisation organisationnelle comme le « processus par lequel un individu acquiert les connaissances et habiletés sociales nécessaires pour assumer un rôle dans l'organisation » (Van Maanen & Schein, 1979, cité par Haski-Leventhal et Bargal 2008, notre traduction). Ce processus implique à la fois des tentatives d'influence par les membres déjà présents dans l'organisation et une démarche active de la part du nouveau venu, qui par sa recherche d'informations, va faire sens pour pouvoir agir au sein de l'organisation. L'engagement vis-à-vis de l'organisation (au sens de Meyer, Allen, et Smith 1993) résulte en grande partie de ce processus de socialisation.

Vu l'éthos égalitaire du monde associatif, et son appartenance au champ de l'économie sociale et solidaire – de plus en plus revendiquée –, on pourrait imaginer que les processus coopératifs tiennent en son sein une place centrale. Vecina, Davila et Chacon (2005, cité par Hidalgo et Moreno) pointent qu'il est certes important pour les bénévoles de disposer d'une certaine autonomie mais que celle-ci doit être associée au sentiment de coopérer avec d'autres bénévoles.

À partir des échanges enregistrés lors d'un séminaire de réflexion sur la question du renouvellement des bénévoles et des dirigeants d'association, animé par notre équipe de recherche pour le compte de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives de Midi-Pyrénées, nous essaierons de répondre aux questions suivantes : Qu'apprend-on dans la

confrontation avec les autres bénévoles ? Qu'est-ce que la participation dans l'association, et comment permet-elle de prendre des responsabilités ? Quels autres facteurs déterminent l'accès à ces dernières ?

### **Les données utilisées et la méthodologie**

Les données qui sont utilisées ici ont été recueillies dans le cadre d'une démarche participative menée avec une quarantaine de bénévoles et de salariés du monde associatif dans le cadre de ce séminaire. Adaptant la méthode participative du Word Café™, nous avons mis en place des discussions en petits groupes (6 personnes maximum).

La méthode du café participatif a pour avantage de stimuler la participation de chacun même dans un contexte de grand nombre de participants. En réduisant la taille des groupes, les interactions sont facilitées, notamment pour ceux qui ont le plus de mal à prendre la parole devant un auditoire important. Ainsi, même les personnes les plus discrètes peuvent contribuer et voir transmises leurs idées. Cependant le Café participatif permet aussi que les opinions et idées qui sont données dans un groupe de discussion à un moment donné se diffusent dans l'ensemble du groupe grâce à une des phases centrales, celle de la pollinisation : À la fin de chaque temps de discussion, les personnes changent de tables, à l'exception d'une d'entre elle, qui sera l'hôte des nouveaux participants à la conversation. Cet hôte a pour mission de transmettre le fruit des conversations antérieures. Afin de favoriser autant que possible le brassage des idées, les participants qui « migrent » ont pour consigne de rejoindre des tables où ils n'ont encore discuté avec personne.

Dans la méthode du Café Participatif, l'expression est majoritairement orale, mais les participants sont également incités à griffonner sur les tables ce qui leur vient à l'esprit, sous forme de dessins, de schémas, ou de phrases écrites sur la table. Des feutres de couleur sont à leur disposition pour cela. Ainsi, après la phase de pollinisation, les nouveaux arrivants sont confrontés aux griffonnages antérieurs, qui servent de point de départ à des discussions, et amorcent de nouveaux développements. Une période de 10 minutes avant l'introduction de la nouvelle question servait à permettre cette transmission par l'hôte et les échanges autour des éléments qu'apportaient en plus les nouveaux arrivants.

Ce café participatif avait été organisé en trois questions visant une progression, la première concernant l'idéal associatif, la seconde concernant la manière de le transmettre, la troisième concernant les actions susceptibles de donner l'envie de s'impliquer dans la décision. Suite à chacune des phases de discussion autour des questions, on distribuait une feuille sur laquelle on demandait à chaque table de noter les points importants ayant émergé des discussions.

C'est sur la base des feuilles recueillies, des traces laissées sur les nappes et de l'analyse des interactions (permise par l'enregistrement de cinq des tables) que nous avons effectué une analyse thématique dont nous restituons une partie des éléments dans cette communication. Ces éléments ne disent pas vraiment ce que sont les pratiques de socialisation dans les associations, puisqu'ils n'ont pas été recueillis dans un cadre d'observation. En revanche, ils en disent beaucoup sur la manière dont ces acteurs, tous des bénévoles chevronnés (car dans la sphère de l'éducation populaire, les salariés sont également souvent bénévoles dans d'autres structures que celle où ils sont employés), tentent d'influencer les nouveaux venus, ou ont eux-mêmes perçu l'influence à laquelle ils étaient soumis lors de leur entrée dans les organisations où ils exercent leur bénévolat.

## **Intégrer un idéal de fonctionnement démocratique**

S'il n'y a pas de consensus sur ce que doit être la démocratie dans l'association, il reste néanmoins que l'association est vue par tous comme étant de nature fondamentalement démocratique, une « essence de la démocratie », et un cadre « garant de la liberté des individus ». Les associations sont conçues comme porteuses de cette dimension démocratique dans la société, servant même de support à « la formation des citoyens », au développement de l'esprit critique qui leur « apporte les moyens de prendre leur place dans la société ». Certains insistent sur le caractère crucial d'un « fonctionnement démocratique innovant », « chamboulant nos idées préconçues d'organisation des assos », notamment remettant « en cause la hiérarchie ». Pourtant, dans la façon dont sont prises les décisions, l'organisation et « les instances décisionnelles » gardent la place centrale, l'outil du vote est celui qui reste le plus utilisé. La prise de décision consensuelle, évoquée par certains comme un horizon désirable, est vue comme ne respectant pas cette contrainte démocratique.

En termes de socialisation, on aperçoit dans les échanges que pour une part, celle-ci consiste pour les nouveaux venus à accepter les règles démocratiques existant préalablement dans l'association, et à faire leur cette conception du rôle des associations dans la démocratie. Il faut souligner néanmoins que la prégnance de ces valeurs dans les discours a peut-être été renforcée par le fait que les participants étaient majoritairement des bénévoles d'associations ou de mouvements d'éducation populaire.

## **Le projet associatif, objet central de la transmission**

La « cohérence entre l'objet, les idées, et les pratiques » est vue comme fondamentale pour la transmission. Le fait que l'association sache s'adapter « sans se compromettre » et « garde du sens à son action » est permis par un questionnement et/ou un « réajustement permanent du projet associatif », par son évaluation régulière. Tout cela facilite la « transmission des idéaux du collectif » à ceux qui s'intègrent dans ce projet. Pour que cette intégration soit plus facile et permette la transmission, il faut fournir aux adhérents ou bénévoles « des portes d'entrée différentes permettant de se saisir du projet ». Ceci nécessite un cadre collectif, « qui respecte la pluralité », qui « se soucie de l'accueil des nouveaux » et entretient la convivialité. La fédération autour du projet, des actions, et des « valeurs communes », permet « la continuité de l'action associative et la préservation de son sens ».

Ainsi la maîtrise du projet associatif apparaît comme un enjeu de socialisation organisationnelle important pour les anciens, et nous le verrons un peu plus loin, cet enjeu important peut entraîner une résistance vis-à-vis d'initiatives que voudraient prendre les nouveaux.

## **L'importance des interactions et de l'action dans l'association**

Dans les débats, il est apparu que certains dirigeants associatifs font parfois la transmission de l'idéal associatif à l'occasion de « grandes messes », des moments formels de transmission, au premier rang desquels figure l'assemblée générale. Mais à ceux-ci s'ajoutent des temps plus informels, des discussions dans les moments conviviaux, ou au cours même de l'action. L'accueil des nouveaux peut donc se faire dans ces deux configurations, formelle ou informelle, mais la convivialité est considérée comme incontournable. Certains participants affirment toutefois que la transmission est « plus efficace dans l'action, dans la pratique », la « coaction » étant suffisante pour cela. Être dans « l'action permet l'épanouissement personnel », mais en plus « faire ensemble » est une manière de transmettre les valeurs de l'association et le sens des actions par le modelage et par des échanges moins pesants que les

longs discours. Dans cette perspective, certains mettent en avant le rôle des anciens dans un travail en binôme et le bénéfice qu'ils attendent de l'aspect intergénérationnel. Lors des discussions, on voit apparaître des réserves par rapport à cette transmission par la coaction ou le modelage, les réserves étant liées au fait qu'« il faudrait déjà que l'idéal associatif soit intégré » par les « anciens de l'association ».

### **Une tension entre volonté de renouvellement et conservatisme**

Malgré la volonté d'apports innovants par des nouveaux dans l'association, il émerge des débats une tension paradoxale entre la volonté de « rajeunissement » d'une part, et le désir de maîtriser le projet, d'en garantir l'intégrité. De ce désir de contrôle, on peut déduire que seuls les anciens maîtrisent le projet associatif et sont garants des valeurs originelles portées par l'association. Dans cette perspective, certains participants ont insisté sur la nécessité de produire des écrits pour entretenir la mémoire de l'association et de les diffuser aux nouveaux. Ainsi la notion de transmission est souvent vue par les séniors comme le fait de léguer à des nouvelles générations une sorte d'héritage associatif, et l'intergénérationnel servirait plus cet objectif d'héritage qu'un véritable enrichissement réciproque et égalitaire. Les dispositifs de tuilage, destinés à faciliter la transmission, peuvent ainsi devenir en quelque sorte des outils de contrôle social empêchant finalement l'innovation dans le projet associatif.

Au cours des échanges, une jeune femme s'est d'ailleurs sentie obligée de rappeler que « la transmission peut être à double sens », redonnant à celle-ci le sens d'un apprentissage réciproque. Effectivement, les débats ont pointé que donner l'histoire aux nouveaux arrivants, pouvait avoir un rôle prescriptif et normatif, ou simplement une fonction indicative. On peut utiliser la « mémoire de l'association » soit pour reproduire son histoire à l'identique y compris dans le fonctionnement, soit pour que les gens puissent faire évoluer l'association.

Sur le plan de l'appropriation psychologique du projet associatif, on a affaire à un processus différent, selon qu'on soit dans l'adhésion au projet de l'association, et aux valeurs qu'il porte (insertion dans un programme), ou qu'on soit dans l'interrogation sur les missions de l'association, et ses réorientations éventuelles (construction de projet).

### **Hiérarchisation et genre**

L'importance accordée à la nécessaire cohérence dans l'action de l'association et à la préservation du projet associatif initial, entraîne au sein de l'association des différences de légitimité associées à la maîtrise de l'histoire de l'association, à sa mémoire. Ces différences de légitimité peuvent donner une forme de pouvoir particulière aux 'anciens', et entraîner une hiérarchisation de l'association en plus de celle imprimée par l'adoption dans les statuts des principes de la démocratie représentative. L'idée qu'il faut en quelque sorte faire ses classes pour pouvoir accéder ensuite aux responsabilités est souvent reprise, elle est parfois opérationnalisée dans les statuts de l'association. Cette hiérarchisation et ce qu'elle entraîne comme nécessité d'incarner la responsabilité dans des personnes compétentes et charismatiques peuvent constituer des obstacles à la prise de responsabilité des femmes (cf. Prouteau et Tabariés 2010, pour une approche statistique de cette difficulté d'accès; et Vachée et al. 2014 pour une tentative d'explicitation de ses causes). Celles-ci s'auto excluent de l'exercice des responsabilités par peur (infondée) de ne pas avoir suffisamment de compétences, ou par préférences pour des contextes d'action plus collectifs et égalitaires.

## **La difficulté des jeunes à trouver leur place**

L'enjeu de la mixité générationnelle, du rajeunissement des associations est important. Faire venir des jeunes est considéré par les participants à la fois comme une garantie de pérennité de l'association et comme une chance d'amener de l'innovation dans l'association. Mais le sentiment que les associations ont « du mal à capter les jeunes » ou à les retenir est relativement partagé. Le conservatisme (évoqué ci-dessus), la hiérarchie (statutaire ou de légitimité), les cadres et la temporalité imposés sont souvent des obstacles à leur envie d'agir concrètement (Ion 2012) et leur besoin de conforter leur sentiment d'efficacité.

Ce besoin chez les jeunes de sentiment d'efficacité passant par la réalisation a été repris à leur compte par les mouvements associatifs anciens, à travers la possibilité de donner des espaces d'initiative où des jeunes peuvent voir leur projet se réaliser un peu comme dans une pépinière d'entreprise (c'est par exemple ce que tentent de faire la Ligue de l'Enseignement avec les Juniors Associations, ou les Francas avec les ATEC, Association Temporaires d'Enfants Citoyens).

Si les participants se sont questionnés sur le vieillissement du monde associatif, exprimant par là leur idéal de mixité, force est de constater que le monde associatif se renouvelle déjà et se rajeunit par le foisonnement d'associations qui sont créées. Et notamment par celles qui sont créées spécifiquement par des jeunes (notamment les étudiants). Ceux-ci effectivement voient leurs sentiments de contrôle et d'efficacité augmenter bien plus en créant de toutes pièces l'outil qui va leur permettre d'influencer la société. Cela leur permet de consolider leurs valeurs par le questionnement collectif sur celles-ci, ce qu'ils préfèrent à la dilution dans des projets associatifs déjà existants, ayant souvent une inertie forte de par les traditions et l'histoire qui y existent.

## **Les facilitateurs de l'implication**

Les participants au séminaire ont été invités à réfléchir non seulement à la question du renouvellement des bénévoles mais aussi à la manière de faciliter la prise de responsabilités dans l'organisation. Les pistes qui sont évoquées montrent l'importance de la coopération telle qu'elle peut être conçue comme contribution ou participation à une œuvre collective.

L'interrogation sur le projet associatif et ses fondements, en supposant qu'elle puisse impliquer autant de parties prenantes (membres et bénéficiaires) et qu'elle soit collective, permet l'adhésion aux valeurs, car elle stimule la co-construction. Cette interrogation agit donc sur le ressort identitaire mais aussi sur l'attachement à l'organisation et donc l'engagement affectif. Elle peut aussi participer à la construction d'une multiplicité d'espaces et de niveaux d'implication potentiels.

Choisir et décider sont des actes qui renforcent l'engagement, et qui permettent de plus de mieux s'approprier les actions de l'association et son projet. Faire choisir mais aussi permettre d'agir (en prenant progressivement des responsabilités) peuvent ainsi être considérés comme des manières de préparer l'accès aux instances dirigeantes, par la double voie de l'encapacitation par l'action et de l'appropriation du projet associatif. Il faut donc mettre en place des espaces d'initiatives pour de potentiels bénévoles, dans lesquels ils auront la liberté d'amener une contribution significative, hors des cadres et des actions déjà établis dans l'action, d'identifier et de « favoriser des parcours dans les responsabilités ». Cela implique de donner les règles de l'investissement possible. Un des enjeux fonctionnels forts de l'accès aux responsabilités est la clarté des missions des responsables. Cela entraîne un coût : le besoin d'organisation, et l'acceptation du risque de propositions n'allant pas dans le sens du projet associatif et de ses valeurs.

La piste de l'augmentation du caractère démocratique du fonctionnement de l'association est celle qui a été le plus souvent citée dans les débats. Cette augmentation peut passer par l'ouverture des réunions d'instances dirigeantes (ex. le conseil d'administration) à tous les membres, voire à des membres extérieurs. Ceci est vu comme un « moyen d'informer ces personnes » quant aux espaces d'investissement potentiels, à leur permettre, même sans statut électif, de coopérer aux décisions prises tout en apprenant les rôles sur la base des modèles procurés par les « anciens ».

Pour que l'envie de prendre la relève se développe, il vaut mieux éviter la hiérarchisation entre administrateurs et bénévoles opérationnels. Une trop grande distance des administrateurs vis-à-vis des réalités du terrain du bénévolat peut les amener à ne plus être conscients de ce que fait réellement leur base opérationnelle. La hiérarchisation fait que les bénévoles opérationnels ont plus de difficultés à s'identifier à ceux qui prennent des responsabilités de dirigeants. Les administrateurs doivent donc veiller à coopérer dans l'action concrète avec les autres bénévoles. Ceci faciliterait la communication avec la potentielle relève et jouerait notamment sur les processus identitaires et sur l'encapacitation par le modelage.

Enfin le passage de l'action à la décision ne peut être favorisé que dans un climat de convivialité. L'ambiance, le ressenti sont importants pour « donner envie » et il faut donc s'assurer autant que faire se peut que les actions se déroulent dans le plaisir partagé, avec un « nécessaire équilibre entre affectif et relationnel ». La mise en place de cette convivialité peut être en soi un espace permettant l'autonomie et la reconnaissance.

### **La piste de l'accompagnement**

Comme l'explique Maëla Paul (2003), l'accompagnement peut prendre plusieurs formes. La relation au compagnonnage qu'elle souligne semble intéressante dans ce cas puisqu'il pose l'idée d'apprendre, de pratiquer et de transmettre. Les compagnons sont des pairs, mais dans la relation d'accompagnement, ceux-ci n'ont pas le même statut. Nous avons bien, ici, des bénévoles qui vont accompagner d'autres bénévoles à apprendre les fondements et les fonctionnements de l'association, à pratiquer leur fonction de bénévole dans cette association et à transmettre ensuite à d'autres bénévoles. Cet accompagnement désigné par nos participants de plusieurs manières différentes (parrainage, tutorat, tuilage) est considéré comme un levier dans la prise de responsabilités.

Les participants évoquent ainsi le parrainage vis-à-vis des nouveaux venus, voire des simples adhérents qui ne sont pas encore bénévoles, ou encore la désignation de personnes responsables de l'accueil. En effet, un des leviers pour la prise de responsabilités, c'est d'« accompagner les personnes au sein de l'association pour qu'elles [en] comprennent le fonctionnement » et pour leur « donner envie de contribuer » à l'action associative. Il faut alors apporter un soin particulier à la définition des rôles de ces personnes qui seront « une interface entre les adhérents et les associations », le simple sens du contact et un caractère chaleureux n'étant pas des garanties de la bonne réalisation de cet accompagnement. Il faut également veiller à ce que ces personnes ressources ne soit pas dans une « transmission normative de la mémoire de l'association » et de son fonctionnement (cf. ci-dessus la tension conservatrice). Mais cet accompagnement se voit aussi auprès des plus anciens, pour les faire accéder aux instances dirigeantes : on parle de « tutorat par rapport aux fonctions de dirigeant », ou de « favoriser les responsabilités exercées en binômes ».

Le tuilage des responsabilités permet à ceux qui envisagent de s'investir de ne pas éprouver le frein des compétences nécessaires, et d'envisager l'acquisition dans l'action de ces compétences. Au sens de Meyer et al. (1993), il augmente l'engagement inertiel (de par l'implication dans la décision et l'action) mais également l'engagement normatif (une fois identifié comme successeur, on peut difficilement quitter une organisation). Mais ce levier à

prendre des responsabilités, l'accompagnement, possède une contrepartie, le blocage dans le renouvellement par des apports extérieurs véritablement novateurs ou par des personnes impliquées mais un peu en marge dans l'association.

Dans les cas où ce tuilage s'accompagne d'un processus de cooptation et non d'un processus démocratique (élection au CA par l'AG), ce tuilage peut être un frein à l'investissement des bénévoles ou des membres qui ne sont pas au cœur des réseaux relationnels permettant d'être coopté. Certains participants évoquaient l'intérêt de « repérer des éléments dynamiques » et de les « solliciter directement en amont » concevant là encore un processus de cooptation. De fait, cette démarche permet d'assurer l'encapacitation par le simple fait d'être déclaré légitime par ceux qui ont déjà des responsabilités. Il reste que si ce repérage dépend des personnes qui ont déjà le pouvoir dans l'organisation, le risque est de reproduire les fonctionnements antérieurs et de diminuer les capacités d'innovation, en plus de diminuer le sentiment de contrôle des autres membres et la potentialité de leur investissement.

## **Conclusion**

Bien sûr, les résultats de nos analyses sont marqués par une limite, ils reposent sur des discours, dont on sait qu'ils sont biaisés par rapport à la réalité, et ce d'autant plus qu'ils ont été collectés dans des situations de groupe. Leur analyse permet d'accéder aux normes et aux valeurs que les bénévoles essaient de transmettre, mais ne disent rien de la façon réelle dont les pratiques d'accompagnement, les discours tenus dans l'action, les modèles de comportement procurés par les anciens socialisent les nouveaux venus ou les personnes accédant aux responsabilités. Des entretiens individuels ou des observations de terrain seraient nécessaires pour décrire plus finement cette socialisation des bénévoles et des dirigeants.

Mais comme on peut le voir malgré ces limites, si les associations attendent les bras ouverts de nouveaux bénévoles et si les dirigeants espèrent souvent trouver leurs successeurs, l'intégration ne va pas de soi. De la même manière que les jeunes ont du mal à faire leur place dans la société des aînés, les impétrants se frottent à des résistances. L'univers du bénévolat associatif, pourtant intrinsèquement coopératif, possède aussi ses règles d'intégration. Il n'est pas exempt de contrôle social et de pressions normatives. Celles-ci vont parfois à l'encontre des désirs d'innovation des nouveaux venus, de leur volonté d'initiative. Les questions de pouvoir et de légitimité sont tout aussi importantes dans les associations que dans d'autres types d'organisations.

Le cadre du travail bénévole est différent du cadre du travail salarié, en ce sens que la résistance à la pression normative qu'implique la socialisation organisationnelle est plus aisée : on peut toujours quitter une association et trouver d'autres lieux d'implication, plus en accord avec ce qui est cherché. On constate ainsi que pour les nouveaux venus, l'enjeu est plus souvent l'adhésion (psychologique) au projet associatif et aux valeurs portées par l'association que celui de l'instauration d'une coopération égalitaire.

## Références

- Astray, Andrés Arias et Ana Barrón López de Roda. 2008. « El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial. (Spanish) ». *Psicothema* 20(1):97-103.
- Bacou, Magalie, Christophe Dansac, Patricia Gontier, et Cécile Vachée. 2014. « Le volontariat dans l'animation : vers une déprofessionnalisation du secteur au nom de l'engagement ». *Agora Débats/Jeunesses* 67(2):37-51.
- Clary, E. Gil et al. 1998. « Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. » *Journal of Personality and Social Psychology* 74(6):1516-30.
- Clary, E. Gil et Mark Snyder. 1999. « The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations ». *Current Directions in Psychological Science* 8(5):156-59.
- Clary, E. Gil et Mark Snyder. 2002. « Community Involvement: Opportunities and Challenges in Socializing Adults to Participate in Society ». *Journal of Social Issues* 58(3):581-91.
- Dansac, Christophe et al. 2013. *Gouvernance des Associations et Motivations des Bénévoles*. Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.
- Dansac, Christophe, Nicole Lacombe, et Cécile Vachée. 2015. « S'engager pour bien vieillir ou bien vieillir pour s'engager? Exploration des enjeux dans trois contextes d'engagement des personnes âgées ».
- Garner, J. T. et L. T. Garner. 2010. « Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(5):813-28.
- Haski-Leventhal, Debbie et David Bargal. 2008. « The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. » *Human Relations* 61(1):67-102.
- Hidalgo, M. Carmen et Pilar Moreno-Jiménez. 2009. « Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on their Intention to Remain ». *Journal of Community Psychology* 37(5):594-601.
- Ion, Jacques. 2012. *S'engager dans une société d'individus*. Paris: Armand Colin.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, et Catherine A. Smith. 1993. « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. » *Journal of Applied Psychology* 78:538-51.
- Okun, Morris A., Alicia Barr, et A. Regula Herzog. 1998. « Motivation to volunteer by older adults: A test of competing measurement models. » *Psychology and Aging* 13(4):608-21.
- Paul, Maëla. 2003. « Ce qu'accompagner veut dire ». *Carriérologie* 9(1 et 2). Consulté 10 juin 2013 (<http://www.forres.espacedoc.net/fileadmin/forres/accompagnement-paul.pdf>).
- Prouteau, Lionel et Muriel Tabariés. 2010. « Female Leadership in French Voluntary Associations ». *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* 21(4):497-524.
- Prouteau, L. et F. Wolff. 2008. « On the relational motive for volunteer work ». *Journal of Economic Psychology* 29(3):314-35.
- Simonet, Maud. 2010. *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit?*. Paris: La Dispute.
- Stebbins, Robert A. 2007. *Serious Leisure a Perspective for Our Time*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Tchernonog, Viviane, éd. 2013. *Le paysage associatif français mesures et évolutions*. Paris; Lyon: Dalloz ; Juris éditions.

- Vachée, Cécile, Christophe Dansac, Patricia Gontier, Véronique Bordes, et Sophie Ruel. 2014. *Vers des pratiques inclusives en matière de gouvernance des associations*. Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.
- Willems, J. et al. 2012. « Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay ». *Human Relations* 65(7):883-900.