

## Pérenniser la motivation des bénévoles en identifiant les enjeux de leur engagement

**La pérennité des communautés humaines est pour moi un enjeu majeur. Je les ai servies pendant de nombreuses années en tant que salariée et bénévole de diverses associations. Je m'y attèle à présent en tant que spécialiste indépendante des organisations à but non lucratif. Comprendre leur fonctionnement, mettre à profit mes compétences intellectuelles et mes expériences voici ce qui me motive à m'exprimer publiquement sur ce sujet. Cet article est inspiré d'un ouvrage de Pierre Morin et Éric Delavallée et librement adapté au monde du bénévolat par mes soins.**

Par **Annelaure Hiltbold**, spécialiste en management pour les organisations à but non lucratif, les'CO, Fenin (Neuchâtel – Suisse)

Dans le cadre de ma formation pour anticiper et faciliter le changement au sein des organisations, j'ai été amenée à lire l'ouvrage de Pierre Morin et Éric Delavallée « le manager à l'écoute du sociologue ». Un chapitre traitant de la motivation a retenu mon attention et fait l'objet de cet article. En effet, si les auteurs traitent de situations de travail, des parallèles intéressants peuvent être tirés avec le monde du bénévolat.

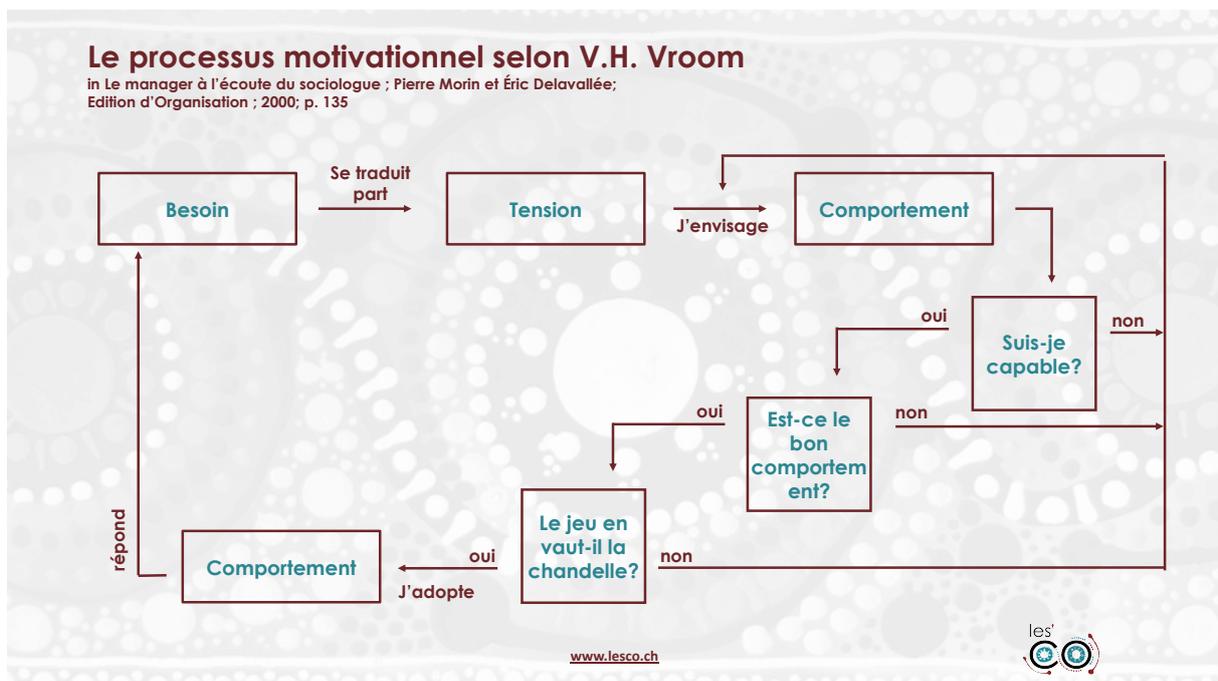
Selon moi, une situation de travail peut être apparentée à une situation d'engagement bénévoles dans le sens où les acteurs doivent adapter leur comportement au système organisationnel (structure, objectifs, technique, culture) afin d'accomplir une mission tout en en retirant un maximum de satisfaction. La différence principale est qu'il est plus facile de se désolidariser d'une activité insatisfaisante en tant que bénévole qu'en tant que salarié. Ce n'est pas une activité bénévole qui fait bouillir la marmite, comme on dit.

Les auteurs s'appuient sur la pensée de F. Herzberg (1966) pour expliquer que toutes les situations de travail que nous rencontrons ont des caractéristiques qui stimulent des comportements facteurs de motivation ou au contraire porteurs d'insatisfaction. Les facteurs de motivation sont, d'une part, inhérents à l'individu (la satisfaction du travail bien fait, la fierté du travail accompli, la jouissance de pouvoir utiliser son intelligence, par exemples) et, d'autre part, externes à l'individu (statut social, réseau, reconnaissance salariale en sont des exemples). Les premiers sont récompensés par l'accomplissement du travail et par les conditions que la situation offre, les seconds par l'obtention de rétributions. C'est ce que j'appelle les reconnaissances symboliques et les reconnaissances concrètes.

Si la motivation est considérée comme un processus, cela permet de l'envisager comme le choix d'un comportement visant à apporter le plus de satisfaction possible à l'individu. P. Morin et E. Delavallée proposent la théorie de V. H. Vroom (1964) selon laquelle les processus motivationnels sont poussés par trois mécanismes psychologiques. Le premier, de l'ordre de l'affect, correspond à la valeur attribuée par l'individu à satisfaire tel ou tel besoin par le travail et dépend de sa propre échelle de valeurs. Le second, de l'ordre du cognitif, correspond au questionnement de l'individu sur l'accessibilité de l'objectif à atteindre, sur sa capacité ou non à réaliser la tâche et sur le « retour sur investissement ». Le troisième mécanisme est également cognitif et porte sur le choix du comportement à adopter pour accomplir la tâche et satisfaire le besoin.

Pour résumer le propos de V. H. Vroom ces trois questions sont centrales :

- « suis-je capable d'atteindre le résultat associé à l'obtention de la satisfaction recherchée ? »
- « est-ce par ce comportement que j'ai le plus de chance d'obtenir la satisfaction recherchée ? »
- « le jeu en vaut-il la chandelle (la valeur que j'accorde à la satisfaction produite par ce comportement est supérieure au niveau d'effort qu'il requiert) ? »



Vues ainsi les motivations des bénévoles à choisir le comportement qu'ils adopteront pour accomplir la tâche qui leur est confiée dépendra : d'éléments provenant à la fois de l'organisme pour lequel ils ont choisi de s'engager (valorisé par une reconnaissance concrète) et de mécanismes psychologiques personnels (valorisés par des reconnaissances symboliques), ce à quoi viennent s'ajouter toutes sortes de pressions extérieures (situations professionnelles, familiales, état de santé, ...). Autant dire qu'anticiper leur réaction est illusoire du point de vue de la motivation.

Cependant, l'engagement volontaire est grandement dépendant de ce processus de motivation. En effet, si un bénévole ne peut pas assouvir un besoin ou si l'effort à fournir pour y parvenir est trop conséquent, il y a de fortes chances pour qu'il se désolidarise. Or, la cohésion de notre société dépend notamment ce don de la part des citoyens dans les domaines du social, de la culture, de la politique, du sport et de l'environnemental. Quels sont donc les possibilités pour les associations de favoriser l'engagement bénévole et par-là même de favoriser la solidarité sociale ?

Pierre Morin et Éric Delavallée (2000) apportent un éclairage intéressant sur cette question en nous proposant de nous pencher sur la question des enjeux. En s'imprégnant de leur pensée, on comprend que si la motivation ouvre les champs ultra complexes de phénomènes intra psychiques, les enjeux, quant à eux, sont concrets. Ils sont liés à la reconnaissance (ce que je peux gagner ou perdre), ils sont situationnels et constituent l'ensemble de ce à quoi les personnes attachent de l'importance. Par conséquent, ils ne laissent pas indifférents.

Identifier les enjeux de l'engagement des bénévoles, c'est se pencher sur la situation d'action que l'organisation leur propose. Et c'est précisément sur ces situations d'action que les associations ont du pouvoir. Cinq grandes familles d'enjeux peuvent être distinguées :

- Les enjeux relatifs à l'exécution de la tâche : il s'agit ici de l'intérêt technique que provoque la situation d'action. Si cette dernière permet aux bénévoles de déployer une compétence maîtrisée et appréciée, et/ou d'en acquérir de nouvelles, cela correspond à un enjeu positif. Si au contraire, les bénévoles s'ennuient ou que la tâche à accomplir est au-dessus de leurs moyens, l'enjeu devient négatif.

Parler de l'exécution de la tâche, c'est parler de ses intérêts techniques autant que tactiques (liés aux règles et aux normes de l'organisation).

- Les enjeux relatifs à l'organisation de la tâche : Il s'agit ici des enjeux liés aux conditions de réalisation de la tâche. Une communication claire, l'entraide entre bénévoles, l'autonomie d'action, sont autant d'enjeux perçus comme positifs, alors que des locaux inadaptés, du matériel obsolètes, des horaires mal répartis relèvent des enjeux négatifs.

De plus, chacun a besoin de savoir où il se situe dans l'organisation, quel est le niveau de responsabilité et quelles sont les attentes institutionnelles à son encontre.

- Les enjeux relatifs aux relations : Solliciter les personnes comme acteurs, dans des attitudes de responsabilité et de respect mutuel oblige à créer et à entretenir un fonctionnement social. Une bonne ambiance au sein du groupe, de la solidarité entre les différents protagonistes ainsi que la pertinence dans les liens hiérarchiques représentent des enjeux positifs. Au contraire, une ambiance délétère, de la compétition entre les bénévoles, des contradictions venues de la hiérarchie peuvent être associés à des enjeux relationnels négatifs.
- Les enjeux relatif l'institution : Le degré de renommée de l'association, de la perception que l'extérieur en a, les missions et le système de valeurs sont autant de paramètres qui ont un impact sur l'engagement bénévole. Participer à la réalisation d'un événement extraordinaire ou avoir la possibilité d'appartenir à un groupe servant une cause reconnue d'utilité publique permettent de valoriser un prestige social et constituent un enjeu positif pour les bénévoles. Au contraire, si une association à une mauvaise réputation, un tournus récurant au sein de ses bénévoles, ou offre un faible potentiel d'évolution, on peut considérer qu'il s'agit d'enjeux négatifs.
- Les enjeux liés à la reconnaissance : L'implication des bénévoles doit faire l'objet d'une reconnaissance permanente, adaptée et équitable. Un sentiment de justice développée par des reconnaissances concrètes et symboliques sera un enjeu positif. Au contraire une reconnaissance ressentie comme injuste, représentera un enjeu négatif.

C'est un bilan positif qui poussera un bénévole à se mettre en action et à entrer dans un processus motivationnel pour telle ou telle organisation. En adoptant ce point de vue, les organisations ne sont plus responsables de la motivation des bénévoles qui dépend comme on l'a vu de paramètres non maîtrisables, mais de la qualité des situations d'engagement qu'elle leur propose en prenant en compte les enjeux des volontaires qui s'engagent et en leur proposant des conditions d'action d'une qualité correspondante.

## Référence

- Pierre Morin & Éric Delavallée ; **Le manager à l'écoute du sociologue** ; Éditions d'Organisation ; 2004