

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **L'impact de l'intégration des volontaires sur leur engagement organisationnel**

**Etude auprès d'une ONG belge**

Auteure : Aurélie Tonneau  
Promoteur : Patrice Gobert  
Lectrice : Evelyne Léonard  
Année académique 2019-2020  
Master en gestion des ressources humaines



## *Avant-propos*

Je considère ce mémoire comme la conclusion de 6 ans d'études, 6 ans d'apprentissages, de partages et de rencontres.

Parmi les personnes qui ont marqué ce projet, je tiens particulièrement à remercier Monsieur Gobert, qui a su me conseiller et me guider pendant cette dernière année, et ainsi m'aider à structurer mes idées pour finalement vous les présenter.

Ma recherche n'aurait pu avoir lieu sans un lieu de stage accueillant et bienveillant. Et pour cela, je remercie Eliane Vastenavondt et toute l'équipe RH qui m'ont offert 5 mois d'immersion professionnelle très riches au sein de l'organisation. Mes remerciements vont aussi à l'équipe volontariat, qui s'est montrée très disponible pour me soutenir dans mes recherches. De manière générale, j'ai vraiment apprécié l'accueil chaleureux du personnel et des volontaires !

Je suis aussi extrêmement reconnaissante envers mes proches, qui m'ont soutenue (ou supportée ?) pendant ce confinement entièrement dédié à la rédaction de mon mémoire... Ça n'a pas dû être simple pour eux ! Un merci particulier à mes parents, pour leur soutien exceptionnel, leurs conseils et leurs retours concernant mon travail.

A l'issue de ces 6 années d'études, 3 ans de master, et plus d'un an de préparation de mon mémoire, je suis fière de vous présenter ce travail final. J'espère que ce travail éveillera votre intérêt pour le secteur non-marchand et ses volontaires dévoués. Bonne lecture !

## *Résumé*

Ce mémoire s'ancre dans le secteur associatif et s'intéresse à une main-d'œuvre qui est spécifique à ce secteur : les volontaires. Ce travail cherche à répondre à une problématique soulevée par de nombreux chercheurs du secteur. Il a été effectivement établi qu'une tension apparaît entre les besoins des associations et la fragilisation de l'engagement des volontaires. Afin de proposer une piste de fidélisation, nous étudions ici l'effet que l'intégration des volontaires pourrait avoir sur leur engagement. La question de recherche approfondie ici est donc la suivante : « **Comment l'intégration du volontaire influence-t-elle son engagement organisationnel ?** »

Afin de répondre à cette question, une exploration théorique des concepts-clés est présentée. Trois types de relations pouvant affecter l'intégration sont identifiées : les relations des volontaires avec leurs collègues, avec leur supérieur (LMX) et enfin avec l'organisation (SOP). L'intégration organisationnelle est définie comme étant un regroupement des intégrations sociale et fonctionnelle. D'après les lectures scientifiques, un lien est établi entre l'intégration, le sentiment d'appartenance, l'engagement et l'intention de quitter l'organisation. Un schéma de concepts ainsi que les hypothèses assorties sont construits d'après cette exploration théorique. L'influence des pratiques RH appliquées aux volontaires sur leurs relations est également prise en compte.

Afin de confronter cette construction théorique à des résultats empiriques, seize entretiens semi-qualitatifs ont été menés avec différentes populations d'une association caritative : volontaires, collègues, équipe de gestion des volontaires et enfin représentants de l'organisation. D'après les témoignages, l'intégration des volontaires est très positive dans leur cas, et leur engagement l'est tout autant. Les relations principales qui permettent ce ressenti sont celles avec leur supérieur, et leurs collègues. Leurs liens se tissent donc principalement localement, et non au niveau organisationnel, mais sans que cela soit négatif pour leur intégration et leur engagement.

Cependant, nous avons remarqué dans cette étude que la gestion des volontaires doit malgré tout être prise en compte à un niveau organisationnel. La construction d'une stratégie organisationnelle pourrait permettre l'amélioration de l'intégration des volontaires, mais surtout un meilleur soutien des équipes locales qui encadrent et soutiennent les volontaires.

## *Table des matières*

Introduction .....	1
<b>Partie théorique .....</b>	<b>3</b>
Chapitre 1. Exploration théorique .....	3
Section 1 : Examen des concepts concernés par la problématique.....	3
1.1. Situation du monde associatif et du bénévolat en Belgique .....	3
1.2. Volontariat et bénévolat.....	5
1.3. Relations des volontaires avec leurs collègues .....	7
1.4. Relation des volontaires avec l'organisation : soutien organisationnel perçu	10
1.5. Relation des volontaires avec leur supérieur : Leader-Member Exchange ....	12
1.6. Définition de l'intégration .....	14
1.7. Sentiment d'appartenance et identification organisationnelle .....	15
1.8. Engagement organisationnel.....	17
Section 2 : Synthèse des apports scientifiques et problématisation.....	19
Chapitre 2. Formulation d'hypothèses .....	21
<b>Partie empirique .....</b>	<b>23</b>
Chapitre 1. Présentation du contexte de l'étude .....	23
Chapitre 2. Choix méthodologiques .....	25
Section 1 : Approche inductive .....	25
Section 2 : Techniques de recueil de données .....	25
Section 3 : Choix raisonné des personnes à rencontrer .....	26
Section 4 : Échelle d'observation .....	28
Section 5 : Composition des guides d'entretien .....	28
Section 6 : Échantillonnage et ses limites .....	29
Chapitre 3. Récapitulatif des entretiens et des observations .....	31
Section 1 : Contexte.....	31
Section 2 : Pratiques RH du volontariat .....	34
Section 3 : Relations organisationnelles des volontaires.....	37
3.1. Relations entre volontaires et membres de l'équipe volontariat .....	37
3.2. Relations entre les volontaires et leurs collègues salariés.....	37
3.3. Relations entre les volontaires et Curamus .....	39
Section 4 : L'intégration des volontaires .....	41

Section 5 : Sentiment d'appartenance des volontaires .....	42
Section 6 : Engagement affectif des volontaires .....	42
Section 7 : Intention de quitter l'organisation .....	43
<b>Partie d'analyse des résultats .....</b>	<b>44</b>
Chapitre 1. Confirmation des hypothèses .....	44
Section 1 : Vérification de l'hypothèse 1 .....	45
Section 2 : Vérification de l'hypothèse 2 .....	47
Section 3 : Vérification de l'hypothèse 3 .....	49
Section 4 : Vérification de l'hypothèse 4 .....	51
Section 5 : Vérification de l'hypothèse 5 .....	53
Section 6 : Vérification de l'hypothèse 6 .....	54
Section 7 : Vérification de l'hypothèse 7 .....	54
Chapitre 2. Discussion.....	56
Chapitre 3. Recommandations .....	61
Chapitre 4. Limites et perspectives futures .....	63
<b>Conclusion.....</b>	<b>65</b>
Bibliographie.....	68
Annexes .....	72

## INTRODUCTION

### TENSION ENTRE ENGAGEMENTS VOLONTAIRES ET BESOINS ASSOCIATIFS

Ce mémoire se penche particulièrement sur la question de la gestion et l'intégration des volontaires. Il s'agit d'un thème peu abordé en gestion des ressources humaines, notamment car il est spécifique au secteur non-marchand. Pour les organisations de ce secteur, les volontaires offrent une main-d'œuvre et des ressources importantes, qui permettent aux associations de poursuivre ou d'améliorer leurs services. Vu leur engagement gratuit et désintéressé, les volontaires demandent une gestion différente de celle des employés. Or, leur engagement se montre de plus en plus instable (Halba, 2006 ; Cousineau, Damart, 2017). Il devient donc nécessaire de cibler des modes de gestion qui permettent d'améliorer leur engagement, afin de les fidéliser.

Cette étude a lieu dans le cadre de Curamus Belgique<sup>1</sup>. Il s'agit de l'implantation belge d'un réseau mondial. Curamus Belgique est composée de Curamus International, Curamus Flandre et Curamus Wallonie. Elles œuvrent toutes trois dans l'aide aux personnes vulnérables. Curamus International offre particulièrement ce soutien aux migrants. Lors de la crise migratoire de 2015, de nombreux Belges se sentant concernés par cette problématique, ont voulu participer à l'effort de Curamus, à leur échelle. Alors que le volontariat existait déjà de façon informelle et ponctuelle au sein de Curamus, cet engouement soudain pour l'aide aux migrants a forcé l'organisation à se doter d'une cellule de gestion des volontaires (équipe volontariat), et d'une gestion plus formelle de ceux-ci. Les gestions des volontaires et des employés sont tout à fait indépendantes. En effet, l'équipe volontariat travaille pour Curamus Flandre, alors que le département RH, bien que transversal, s'ancre particulièrement chez Curamus International.

Lors de notre stage réalisé en 2019 dans ce département RH, nous avons constaté que les volontaires étaient peu visibles dans l'organisation. Ils n'étaient pas invités aux événements organisationnels, et il était rare d'en croiser dans les couloirs. En outre, le département RH n'avait aucune vue sur leur gestion. Ces éléments lancent un questionnement plus large sur l'intégration générale des bénévoles au sein de Curamus-même. Sont-ils intégrés dans l'organisation, parmi les salariés, entre eux... ? Se sentent-ils appartenir à l'organisation, et sont-ils dévoués à celle-ci ? Sont-ils d'ailleurs reconnus par celle-ci ?

Ces questions sont d'autant plus primordiales dans ce contexte de pandémie de covid-19. Comme l'explique la Plateforme francophone du volontariat (2020), certains services et activités offerts par des associations doivent être maintenus, voire renforcés afin que cette crise sanitaire ne se transforme pas en crise sociale. Des bénévoles précédemment très investis dans l'organisation seront plus enclins à continuer leur travail malgré la crise. D'autre part, vu la difficulté et la nature parfois anxiogène des tâches, l'intégration et le soutien des volontaires pourraient jouer un rôle décisif dans leur engagement, actuel et futur. Ainsi, en situation de crise

---

<sup>1</sup> A la demande de l'organisation, son nom a été changé pour des raisons de confidentialité.

ou non, l'intégration pourrait influencer l'engagement du volontaire. Suite à ce raisonnement, nous formulons cette question de recherche :

**« *Comment l'intégration du volontaire influence-t-elle son engagement organisationnel ?* »**

Notre mémoire-projet a pour objectif d'y répondre le plus complètement possible, en appliquant cette question au cas des volontaires de Curamus. Dans un premier temps, notre étude a exploré diverses sources scientifiques portant sur les concepts d'intégration et d'engagement. Grâce à ces apports, un schéma de concepts a été établi, et des hypothèses ont été formulées afin d'apporter des pistes de réponses à la question initiale. Un cadre méthodologique a ensuite été réfléchi dans le but de jalonner la récolte des données permettant de vérifier ces hypothèses. Ainsi, seize entretiens ont été menés avec différentes populations concernées par l'intégration des volontaires. Enfin, les résultats de ces entretiens ont été confrontés avec la théorie pour constater les apports de cette enquête pour la littérature et les questionnaires des volontaires. Nous espérons que la réflexion et les suggestions amenées par ce mémoire pourront participer à l'amélioration de la gestion des volontaires chez Curamus.

## PARTIE THÉORIQUE

### *Chapitre 1. Exploration théorique*

#### **Section 1 : Examen des concepts concernés par la problématique**

##### **1.1. Situation du monde associatif et du bénévolat en Belgique**

Curamus est une Organisation Non Gouvernementale (ONG). Cependant, il n'existe pas de statut juridique particulier pour les ONG en Belgique, elles sont ainsi assimilées à des ASBL. Selon la loi belge du 27 juin 1921, l'association sans but lucratif (ASBL) est « celle qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel. » Elles peuvent cependant exercer une activité lucrative, tant qu'il ne s'agit pas de leur activité principale.

Les associations s'inscrivent dans le secteur non-marchand. Selon Halba (2006), le secteur non-marchand s'oppose au secteur privé et public sur quelques points. Il repose sur l'initiative individuelle, il est libre, désintéressé, a un but immatériel et a pour public des populations défavorisées ou exclues par les accidents de la vie. Le secteur non-marchand est défini comme suit par la Fondation Roi Baudouin (2005, p.15) :

*« Au sens large, le secteur non marchand est l'ensemble des producteurs (1) bénéficiant de ressources non marchandes (et en particulier de financements publics), (2) et poursuivant une finalité non lucrative.*

*Entendu au sens restreint, le secteur non marchand regroupe les producteurs satisfaisant aux deux conditions précédentes, et qui, en plus, (3) fournissent des services relevant principalement de la santé, de l'action sociale, de l'éducation ou de la culture. »*

Fin 2017, il y avait 109.930 associations et fondations actives en Belgique (Fondation Roi Baudouin, 2019). 10 688 d'entre elles emploient du personnel, soit 329 642 personnes en tout (Fondation Roi Baudouin, 2019). En 2002, les ETP des bénévoles en Belgique valaient 99 100, ce qui équivaut à 28% des ETP des salariés. Les bénévoles occupent donc une part importante du marché de l'emploi, et les associations une place importante sur le marché économique.

Cependant, la prolifération des associations crée une concurrence entre elles. Elles entrent en compétition car elles se positionnent sur des segments d'activités proches. Ainsi, Haddad (2000, cité dans Cousineau, Damart, 2017) souligne la rivalité des structures caritatives dans quatre domaines : la zone géographique dans laquelle elles interviennent, les bénéficiaires à aider, les causes à soutenir et la marque associative. A cette concurrence sur le terrain, s'ajoute une certaine lutte financière. Comme le souligne la Fondation Roi Baudouin (2019), il devient de plus en plus difficile d'obtenir des subsides publics car le budget étatique reste stable, alors que les associations, et leurs besoins, se multiplient.

D'après Cousineau et Damart (2017), le secteur associatif se caractérise également par un décalage entre l'offre des associations et la demande de bénévolat. Chaque année, davantage

d'associations sont créées, nécessitant de la main-d'œuvre supplémentaire, cependant l'augmentation de la main-d'œuvre bénévole ne suffit pas à combler ce besoin. Les organisations doivent donc lutter fermement pour attirer ou conserver leur main-d'œuvre bénévole. Halba (2006) affirme que le turnover est très important (un tiers des effectifs change chaque année), ce qui impacte négativement le moral des individus restant dans l'organisation, en plus de désorganiser l'équipe (Birambeau et al., 2008, cité dans Cousineau, 2013). En outre, la durée d'engagement des bénévoles au sein d'une même structure est en diminution (actuellement 3 ans), tout comme le temps consacré par les bénévoles à leur engagement. Les engagements sont donc de plus en plus courts et saccadés (Murat, 2005, cité dans Cousineau, Damart, 2017), et les bénévoles de plus en plus volatils (Halba, 2006). Cette difficulté souligne la pertinence de la question initialement posée : il semble nécessaire de trouver de nouveaux moyens de garder les volontaires engagés dans l'organisation.

Cousineau et Damart (2017) font ressortir une autre évolution majeure dans le secteur associatif, causée par les deux problématiques soulevées ci-dessus. En effet, suite à cette concurrence interassociations et à cette crise du bénévolat, l'une des solutions qui s'offrent aux associations est la professionnalisation : hausse de l'emploi salarié, importations de pratiques, modalités de gestion et outils de management... En interne, cela se traduit par des changements d'organisation et de gestion des bénévoles, tandis qu'en externe, cela se manifeste par l'adoption de nouvelles stratégies de communication (Thiery et Perrin, 2005, cité dans Cousineau, Damart, 2017).

Comme le souligne la Fondation Roi Baudouin (2019), cette professionnalisation des associations est aussi exigée par la raréfaction des subsides. Celles-là perçoivent que pour avoir une chance d'obtenir les fonds nécessaires, elles doivent montrer des résultats probants et un certain professionnalisme.

La division particulière des subsides pose également un autre problème. Comme nous l'expliquons précédemment, les subsides publics sont une part importante du financement des associations : selon les chiffres de la Fondation Roi Baudouin (2019), 82% des associations belges ont pour principale source de revenus les subsides publics. Etant donné que les pouvoirs publics n'augmentent pas les budgets et qu'ils morcellent les subsides accordés, les associations sont plus nombreuses à recevoir des petits montants, alloués à un projet. Cela impacte directement la durabilité des projets, car leur moteur financier s'arrête dès la fin du subside (Fondation Roi Baudouin, 2019).

Or, cette professionnalisation exigée par la raréfaction *et* des bénévoles *et* des subsides risque a contrario de faire fuir les bénévoles. Effectivement, comme nous le verrons ci-dessous (cf. 1.2. Volontariat et bénévolat), l'engagement bénévole est par définition libre et peu formalisé (Cousineau, Damart, 2017). Ainsi, selon ces mêmes auteurs, des pratiques trop formalisées pourraient être considérées comme « [...] une entrave au statut de bénévole en instituant des obligations, contraires à la liberté de participer à une action associative » (Cousineau, Damart, 2017, p.26). Il s'agira de trouver un équilibre entre ces besoins de liberté et de professionnalisation.

Ainsi, le secteur associatif se caractérise par son objectif immatériel et ses activités non-lucratives à destination d'un public souvent défavorisé. Ce secteur occupe une part importante des marchés économique et de l'emploi. Il fait régulièrement appel à des bénévoles, car leurs moyens sont limités. Cependant, l'évolution de l'engagement des bénévoles ainsi que la concurrence inter-associations rend la fidélisation de cette main-d'œuvre compliquée. Cette concurrence entre associations complique également les demandes de subsides, qui sont subdivisés en projets court terme. L'une des solutions à ces deux problématiques serait la professionnalisation de la gestion associative, cependant les volontaires risquent d'y être réfractaires étant donné leur statut assez libre. Celui-ci est détaillé dans le prochain point.

## 1.2. Volontariat et bénévolat

Tout le monde semble savoir ce qu'est un bénévole, ou un volontaire, nous l'avons déjà tous été, plus ou moins consciemment. Les éléments qui définissent ces concepts sont les suivants (Halba, 2006) : la liberté (engagement de son plein gré), le désintéressement (offert gratuitement, parfois indemnisé), l'engagement au profit des autres (et non envers ses amis ou sa famille), dans l'intérêt général, et souvent dans un cadre organisé.

Halba (2006) marque ensuite la différence entre bénévolat et volontariat, alors que dans l'usage commun, cette différence est rarement établie en Belgique. Ainsi, la Fondation Roi Baudouin (2015, p.1) considère que « ces deux termes sont généralement des synonymes servant à désigner tout travail non rémunéré ». Cependant, la loi belge couvrant les activités bénévoles et volontaires, parle spécifiquement du « volontariat ».

La loi relative aux droits des volontaires (2005) pose d'ailleurs un cadre à ces pratiques. L'article 3 de cette loi définit le volontariat comme toute activité qui est exercée sans rétribution, ni obligation, ni profit personnel. Elle est organisée en-dehors du cadre familial ou privé par une organisation.

Dans ce mémoire, les termes bénévolat et volontariat seront utilisés indifféremment pour désigner cette même pratique. Une fois le concept posé, il est intéressant de développer les caractéristiques de ces individus : informations démographiques, motivations, freins.

La Fondation Roi Baudouin a mené en 2015 une grande étude statistique, qui donne un bon aperçu de l'importance du bénévolat. En Belgique, plus de 1 800 000 personnes font du bénévolat au sens large, qu'il soit formel ou informel. Cela représente 20% de la population belge, et 130 000 ETP. Le travail volontaire s'effectue majoritairement dans quatre secteurs dominants : le sport, la culture, les services sociaux et l'éducation. Un volontaire sur deux n'effectue qu'une ou quelques prestations sur l'année, tandis que l'autre moitié preste son travail volontaire à un rythme hebdomadaire ou mensuel.

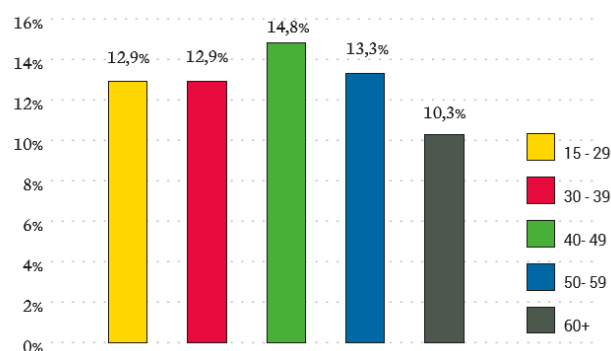


Figure 1 : taux de bénévolat par tranche d'âge (Fondation Roi Baudouin, 2015)

Quant aux catégories d'âge des bénévoles, elles sont également bien équilibrées (Fondation Roi Baudouin, 2015). D'après ce graphique, les retraités ne semblent pas surreprésentés dans le volontariat, cependant, au vu du vieillissement de la population, 10,3% des plus de 60 ans représentent en réalité un volontaire sur quatre. A partir de 75 ans néanmoins, il y a un fort déclin du taux de bénévolat.

Outre ces données purement démographiques, il est important de se pencher sur les motivations et les freins qui peuvent participer à l'engagement bénévole.

Parmi les motivations que Ferrand-Bechmann (1992, cité dans Halba, 2006) a identifiées chez les bénévoles, les trois principales sont la volonté de défendre une cause, le sentiment de se rendre utile, ainsi que l'envie de rencontrer des gens. Bazin et Malet (2013) ont quant à eux identifié les principales motivations suivantes : le souhait d'être utile à la société (71% des bénévoles s'y reconnaissent), le besoin d'épanouissement personnel (49%), le souhait d'appartenir à une équipe (35%) et l'importance de défendre la cause qui leur tient à cœur (34%).

Cousineau (2017) a étudié l'engagement bénévole selon la théorie du don/contre-don développée par Mauss (1950, cité par Cousineau, 2017). Ainsi, quand ils s'engagent, les bénévoles le font pour des raisons altruistes certes, mais inconsciemment égoïstes aussi. Lorsqu'ils apportent leurs savoirs, ils attendent des contre-dons en retour. Il peut s'agir de répondre à leur besoin de bien-être personnel, de leur permettre d'apprendre ou encore de promettre des contre-dons futurs.

Cette théorie de don/contre-don est à la base de la théorie de l'échange social développée par Blau (1964, cité dans Cousineau, 2017). L'échange social est un échange basé sur la confiance qu'un geste de bonne foi sera réciproqué à un moment dans le futur (Blau, 1964, cité dans Wayne, Shore, Liden, 1997), mais sans savoir exactement quand il arrivera, ni sous quelle forme (Gouldner, 1960, cité dans Wayne, Shore, Liden, 1997). Dans le cadre du travail, les relations basées sur ce type d'échange ont tendance à s'inscrire dans le long terme (Wayne, Shore, Liden, 1997). Cette théorie d'échange social pourrait être appliquée dans le cadre du volontariat : le volontaire donne, en s'attendant à recevoir une rétribution intangible. Afin de maintenir sa motivation et son engagement, il semble donc important de réciproquer.

Martinez et McMullin (2004) ont émis l'idée qu'il était primordial de comprendre les freins à l'engagement bénévole pour comprendre pourquoi les gens s'engageaient. Les trois raisons principales qu'ils ont identifiées sont : le manque de capacité, le manque de motivation et enfin le fait qu'on n'ait pas proposé un volontariat à ces personnes. Ainsi, la motivation seule n'est pas suffisante pour s'engager, il faut aussi un accès aux ressources nécessaires et la capacité d'être volontaire.

Halba (2006) confirme partiellement le pronostic de Martinez et McMullin. Les personnes ne se lancent pas dans le volontariat car elles n'ont pas le temps, pas les informations ou à cause de raisons financières.

Ainsi, ce qui pourrait retenir un individu de devenir bénévole, ou le freiner dans son engagement effectif, serait le manque de temps, d'informations, voire d'invitation/proposition concrète, ainsi que le manque de moyens, financiers ou autres.

En résumé, le volontariat ou le bénévolat est un engagement libre de toute obligation, gratuit, réalisé dans l'intérêt d'autrui. Une part importante de la population belge exerce ce type d'activité, c'est pourquoi il existe toutes sortes de profils. Les éléments qui pourraient freiner l'engagement de volontaires peuvent être un manque de temps, d'informations ou de ressources. Leurs motivations peuvent être résumées en un besoin d'épanouissement personnel, un besoin de se sentir utile et une envie de rencontrer des gens. Un mécanisme plus précis peut cependant expliquer les attentes des volontaires envers l'organisation : il s'agit de la théorie du don/contre-don. Ce mécanisme peut également s'inscrire dans la théorie de l'échange social.

A ce propos, Ahmed et al. (2012) ont identifié trois types principaux de relations d'échange social au travail : les relations d'échange avec les collègues, avec le superviseur (assimilé au LMX, cf. infra 1.5.) et enfin entre l'organisation et l'employé (assimilé au SOP, cf. infra 1.4.). Etant donné l'engagement réciproque à long terme qui peut se lier entre les deux partenaires d'un échange, il paraît intéressant de développer ces trois types de relations intra-organisationnelles avec un volontaire. Effectivement, Ahmed et al. (2012) ont répertorié dans leur revue de littérature de nombreuses conséquences d'une relation d'échange de qualité au travail. Parmi celles-ci, sont cités un impact sur le « commitment », ainsi que sur l'« employee engagement », tout en réduisant le turnover ou les intentions de quitter l'organisation. Ce sont autant de résultats liés à l'engagement et à la fidélisation des volontaires. C'est pourquoi parcourir ces trois types de relations que le volontaire peut rencontrer sur son lieu de volontariat permettra d'identifier différents leviers pour améliorer son engagement envers son organisation. A noter que, selon Ahmed et al. (2014), les deux relations les plus importantes sont celle avec l'organisation et celle avec le leader, car ce sont les relations apportant le plus de soutien, et qu'elles sont hors du contrôle de l'employé.

### **1.3. Relations des volontaires avec leurs collègues**

Alors que la littérature est particulièrement complète en ce qui concerne le SOP et le LMX, celle qui a trait aux relations avec les collègues est plus limitée. Néanmoins, de nombreux auteurs se sont exprimés sur la question de l'entente et de la collaboration entre salariés et volontaires. Ce type de littérature semble plus adapté au cas particulier des volontaires.

Effectivement, il arrive fréquemment que le personnel associatif soit composé à la fois de salariés et de bénévoles. Même si les bénévoles sont historiquement à l'origine du travail social, l'engagement d'employés a permis de pérenniser celui-ci (Rullac, 2012). Les associations ont besoin de salariés pour assurer un suivi et une présence permanente (Rullac, 2012). Cette différence de statut peut parfois poser quelques problèmes dans les organisations.

Ainsi, les salariés se différencient des bénévoles par leur contrat de travail, et par la rémunération afférente (Ferrand-Bechmann, 2011 ; Laheyne, 2012). Même si les bénévoles commencent petit à petit à signer des conventions, des chartes ou autres, ils n'ont aucune obligation légale envers l'organisation, alors que les employés nouent avec celle-ci une relation

d'obligations réciproques, décrites dans le contrat de travail (art. 3 de la loi du 3 juillet 1978. - Loi relative aux contrats de travail). La rémunération que perçoit le travailleur en échange du travail qu'il fournit est aussi une grande différence avec les bénévoles. Ces différences peuvent constituer autant de lieux de conflits potentiels.

D'abord, la différence de motivation entre salariés et bénévoles pourrait être pointée du doigt, et remettre en cause la légitimité de l'engagement des employés (Rullac, 2012 ; Halba, 2009). Alors que le bénévole agit dans une démarche citoyenne, l'employé agirait ainsi car il s'agit de son travail, il serait dans une démarche professionnelle. Le don du bénévole s'oppose ici au « dû » du salarié. Cela peut même aller plus loin : il arrive que des bénévoles ne fassent pas certaines tâches « ingrates » car ils considèrent que ce n'est pas leur travail, et que c'est celui des employés (Pirotte, Gribomont, 2008). La rétribution est ainsi assimilée au devoir de réaliser certaines tâches, plutôt ingrates. De plus, le bénévole agit par pure charité, il ne demande rien en échange, il donne simplement. L'employé est dans une démarche professionnelle : il travaille contre rémunération, son engagement peut être considéré comme intéressé. La rémunération perçue dévaloriserait alors la valeur de l'engagement (Pirotte, Gribomont, 2008). Ainsi, la légitimité de l'engagement des salariés est directement remise en cause par leur statut : d'une part, par les obligations inhérentes à leur travail, d'autre part, par la rémunération qu'ils perçoivent en échange de celui-ci.

Par ailleurs, le bénévolat offre plus de liberté dans l'exécution des tâches. D'une part, le bénévole est libre de refuser une activité qu'il ne veut pas faire, alors que le salarié y est contraint par sa fonction. D'autre part, dans les actions-mêmes menées par les deux, le bénévole peut davantage en moduler les caractéristiques (Ferrand-Bechmann, 2011 ; Laheyne, 2012). Par exemple, un bénévole peut se permettre une certaine proximité avec les bénéficiaires, car il en a le temps, et qu'il est soumis à des règles moins contraignantes. Le travailleur quant à lui, se doit de respecter les règles imposées par sa fonction, parfois aux dépens de sa relation avec les bénéficiaires. Enfin, le bénévole, étant donné qu'il offre gracieusement ses services à l'organisation, pourrait se voir proposer de multiples formations, de la reconnaissance et du soutien de la part de l'association, dans le but de le remercier (Ferrand-Bechmann, 2011). Un employé pourrait moins avoir accès à ces ressources intangibles car il perçoit déjà une rémunération tangible. Ces trois éléments – la liberté du bénévole, sa proximité avec les bénéficiaires et ses récompenses intangibles - pourraient faire naître chez l'employé un sentiment de jalousie. Ainsi, il pourrait avoir l'impression qu'« on [lui] vole la bonne part du gâteau, celle de la relation et de l'interaction affectueuse ou humaine » (Ferrand-Bechmann, 2011, p.26).

Parmi les lieux de conflits potentiels, la définition des tâches de chacun peut aussi poser problème. Quand un bénévole exécute une tâche qu'un salarié pourrait faire à sa place, il y a un risque de chevauchement (Rullac, 2012). Ferrand-Bechmann (2011) estime qu'il est difficile d'avoir une vision juste des rôles de chacun et que cela peut entraîner des situations compliquées, ainsi que de l'inquiétude. Pirotte et Gribomont (2008) confirment cette difficulté et l'importance de clarifier la répartition des tâches, la responsabilité hiérarchique et les rôles de chacun, afin que bénévoles comme salariés puissent trouver leur place.

Cependant, la possibilité de chevauchement des tâches entre bénévoles et salariés peut créer une certaine inquiétude de la part des employés (Rullac, 2012). En effet, un travailleur pourrait se sentir en danger s'il se rend compte qu'il est rémunéré pour un travail qu'un bénévole effectue gratuitement. Son emploi, ou la création de nouveaux emplois, pourrait être menacé par des bénévoles (Ferrand-Bechmann, 2011). Les professionnels défendent naturellement leur territoire : ils ont alors tendance à justifier leurs qualifications. Ainsi, ils émettent des avis positifs sur le travail d'un bénévole quand il est extrêmement simple, et tant qu'il ne se rapproche pas de leurs tâches. Cependant, si un bénévole prend « trop de pouvoir », ou qu'il exerce de hautes responsabilités, leur avis n'est plus aussi positif (Ferrand-Bechmann, 2011).

Enfin, il existe un détail pratique qui peut grandement compliquer les interactions entre bénévoles et employés : les horaires. Alors que le travail est généralement presté en journée, en moyenne 38 heures par semaine, le bénévolat est plutôt presté en fin de journée ou le weekend, à hauteur d'environ 6 heures par semaine (dans le cas de la Croix Rouge de Belgique, cité dans l'étude de Pirotte, Gribomont, 2008). Il est donc naturellement compliqué de réunir les deux en même temps. De plus, les employés, lorsqu'ils font des heures supplémentaires en-dehors de leur horaire habituel, demandent à être payés ou à les récupérer, alors que « les volontaires voudraient que les permanents travaillent parfois à horaire décalé et prestent éventuellement quelques heures bénévolement, afin de répondre à leurs attentes. » (Pirotte, Gribomont, 2008, p.124)

Cependant, malgré ces différences, cet improbable couple a également des points communs. Ainsi, Liao-Troth (2001) a mené une étude sur les différences d'attitudes envers leur travail (bénévole ou non) entre bénévoles et salariés. Il a été conclu que ceux travaillant dans un même contexte avaient des attitudes semblables, excepté le rapport à la rétribution financière, étant donné que ça ne s'applique pas aux volontaires. Le contrat psychologique, l'engagement affectif et la justice organisationnelle ont ainsi la même importance à leurs yeux. Voici donc une bonne raison d'amoindrir les différences de gestion entre les deux.

Par ailleurs, Halba (2009) relève une liste d'objectifs communs aux deux groupes : ils veulent tous deux gérer et employer leur temps de la manière la plus utile pour l'association, faire vivre et développer le projet associatif, trouver des moyens de financer les activités de l'organisation, mobiliser en permanence des compétences, motiver leurs équipes pour transmettre des savoirs, savoir-faire et savoir-être, valoriser au mieux les compétences de la main-d'œuvre via des formations et communiquer pour faire connaître leurs actions. Voilà autant de combats qu'ils mènent ensemble.

A l'issue de cette liste de points communs et divergents entre bénévoles et salariés, il est important de mentionner également les pistes de solutions apportées par certains auteurs.

Ainsi, Rullac (2012) insiste sur la nécessité de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines des bénévoles. Il souligne en outre qu'il faut être attentif à ne pas se contenter de traiter les bénévoles comme des salariés non payés. Ferrand-Bechmann (2011) stipule que les bénévoles devraient être pris en compte, tout en reconnaissant qu'il y a certaines tâches qu'ils ne peuvent réaliser. Quant à une proposition concrète de modèle managérial, Rullac (2012) relève le fait qu'il n'existe pas encore de modèle théorique qui articule les

activités des bénévoles et des salariés. Il suggère que le mode de management adéquat s'élabore localement, dans chaque organisation, à travers un débat démocratique. Il faut bien que tous les partenaires puissent exprimer leurs points de vue, et que le résultat du débat soit formalisé pour éviter toute incertitude, et ainsi une résolution interpersonnelle conflictuelle. Ferrand-Bechmann (2011, p.28) considère en outre que « seul un objectif commun et un même combat peuvent fédérer les énergies et rapprocher les bénévoles et les professionnels salariés. » Ainsi, cela vaudrait la peine de mettre en exergue les valeurs et le projet social mené par l'association pour rassembler ces deux groupes.

Ainsi donc, bénévoles et salariés ont des points communs, ainsi que de nombreux lieux de divergence, principalement issus de leur différence évidente de statut, mais quelques auteurs ont déjà commencé à imaginer un management qui pourrait répondre à cette problématique.

#### **1.4. Relation des volontaires avec l'organisation : soutien organisationnel perçu**

Ce concept créé par Eisenberger étudie la relation d'engagement dans un sens particulier, qui fait l'originalité de ce concept : il observe le soutien que l'individu perçoit de la part de son organisation (Stinglhamber, Caesens, 2016). Eisenberger et al. (1986, cité dans Stinglhamber, Caesens, 2016) définissent le soutien organisationnel perçu comme « les croyances développées par les employés de la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être ».

Ce concept est expliqué par la théorie de l'échange social (cf. 1.2. supra) et la norme de réciprocité. Etant donné que le soutien organisationnel perçu (SOP)<sup>2</sup> répond à certains besoins socioémotionnels (approbation, estime, affiliation et soutien émotionnel) de l'individu, celui-ci se sentira obligé de retourner cette faveur à l'organisation, au vu de la norme de réciprocité. Il participera ainsi à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Eisenberger et al., 1986, cité dans Antoine et al., 2017), notamment en adoptant des attitudes et des comportements favorables vis-à-vis de l'organisation. Ainsi, lorsque le SOP est élevé, les employés auront tendance à remercier l'organisation en adoptant des comportements professionnels positifs (Ahmed et al., 2014).

D'autre part, ce concept a été également développé selon la perspective de l'identité sociale. Le *self-enhancement process* explique donc que lorsque le SOP comble les besoins socioémotionnels de ses employés, cela peut créer chez eux une identification à l'organisation. Dans ce cas, l'individu va au-delà de la question d'obligation et de réciprocité (Caesens et al., 2014). Cette relation positive entre SOP et identification organisationnelle a été prouvée par Kurtessis et ses collègues (2015). Il a même étendu cet effet à l'engagement affectif (cf. infra 1.8.). L'une des conséquences du SOP peut donc être l'identification organisationnelle, et par extension, l'engagement organisationnel. Cependant, il est nécessaire de revenir au cadre du SOP (antécédents et conséquences) afin de mieux saisir le concept et ce qu'il implique.

La liste de ses antécédents a été faite par Antoine et al. (2017). Ils citent les relations intra- et extra-organisationnelles de l'individu, soit ses relations avec son supérieur, ses collègues et

---

<sup>2</sup> Le support organisationnel perçu sera désigné par son sigle usuel (« SOP ») dans la suite de ce mémoire.

les parties externes. Les caractéristiques de l'organisation sont également à prendre en considération : justice organisationnelle, contrat psychologique et culture organisationnelle. Les conditions de travail, intrinsèques et extrinsèques, ainsi que les pratiques RH sont aussi compris dans les antécédents du SOP. Enfin, les caractéristiques du travailleur peuvent également l'affecter.

Parmi ces antécédents, certains ont été identifiés comme ayant un plus grand poids sur ce SOP. Ainsi, la justice organisationnelle a le plus grand impact sur le SOP (Antoine et al., 2017). Elle comprend la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle. La justice procédurale, c'est-à-dire la perception de justice quant à la mise en place des règles et procédures, est celle qui a le plus d'effet sur le SOP (Antoine et al., 2017 ; Kurtessis et al., 2015).

En seconde position, Antoine et al. (2017) nomment la qualité de la relation avec le supérieur. Etant donné que le supérieur est perçu comme un représentant-clé de l'organisation, le soutien perçu de sa part sera assimilé à du soutien organisationnel (Robert Eisenberger et al., 2014; Van Triel, 2016, cité dans Antoine et al., 2017). D'ailleurs, selon ces mêmes auteurs, plus le supérieur sera considéré comme représentatif de l'organisation, plus son soutien influencera le SOP global. Vu l'importance du supérieur dans le travail, il a été prouvé que le soutien du supérieur a plus d'impact sur le SOP que les soutiens perçus de l'équipe et des collègues (Kurtessis et al., 2015).

Enfin, les conditions de travail intrinsèques et extrinsèques complètent le podium des meilleurs antécédents du SOP. Les conditions de travail intrinsèques sont les « conditions de travail dérivant directement de la nature du travail et contribuant au sentiment de développement personnel » (Antoine et al., 2017, p.21) : sentiment d'accomplissement, possibilité d'utiliser ses compétences, autonomie... Les conditions de travail extrinsèques sont « les avantages tangibles externes qui fournissent un sentiment de confort » (Antoine et al., 2017, p.21). Sont cités en exemple le salaire, les avantages sociaux, la possibilité de promotion... Au vu de l'engagement gratuit et désintéressé qui fonde le bénévolat, il nous semble que cette dernière catégorie pourra être laissée de côté dans notre enquête.

Toutefois, tous ces prédicteurs influençant le SOP d'*employés*, il paraît normal de se questionner quant à l'applicabilité de ceux-ci pour les volontaires. Liao-Troth (2001) a précisément étudié la différence d'attitudes entre employés et bénévoles. Il a été conclu que ceux travaillant dans un même contexte avaient des attitudes semblables, excepté le rapport à la rétribution financière, étant donné que ça ne s'applique pas aux volontaires. Le contrat psychologique, l'engagement affectif et la justice organisationnelle ont ainsi la même importance à leurs yeux. Cela constitue déjà un début de réponse quant à l'applicabilité de ces concepts au cas des bénévoles.

En ce qui concerne les conséquences possibles du SOP, Antoine et al. (2017) citent le bien-être du travailleur, les conséquences sociétales (mise en place d'une culture de reconnaissance, fondée sur la bienveillance), les conséquences comportementales (performance et comportements de retrait) et enfin les relations avec l'organisation et le travail. Effectivement, le SOP influence négativement les comportements de retrait (Antoine et al., 2017) :

l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation sont négativement corrélés au SOP (Kurtessis et al., 2015). En outre, parmi les conséquences sur les relations avec l'organisation et le travail, est citée l'augmentation de l'implication organisationnelle. Le SOP influence donc positivement l'engagement affectif, l'implication normative, la confiance et l'identification organisationnelle (Antoine et al., 2017 ; Kurtessis et al., 2015).

Les résultats soulignés ci-dessus, la diminution des comportements de retrait et l'augmentation de l'implication organisationnelle, sont particulièrement intéressants dans le cadre de l'engagement des volontaires. On voit que le fait qu'ils se sentent soutenus par l'organisation augmente leur engagement et diminue leur envie de quitter l'organisation.

Le SOP est donc basé sur la relation d'échange entre l'employé et son organisation. Parmi ses antécédents, les plus influents sont la justice organisationnelle, la relation de l'individu avec son supérieur, ainsi que ses conditions de travail. Entre autres conséquences, le SOP influence positivement l'identification et l'engagement organisationnels, et négativement l'intention de quitter l'organisation. Au vu de ces résultats, le SOP semble être un bon levier pour améliorer l'engagement des volontaires.

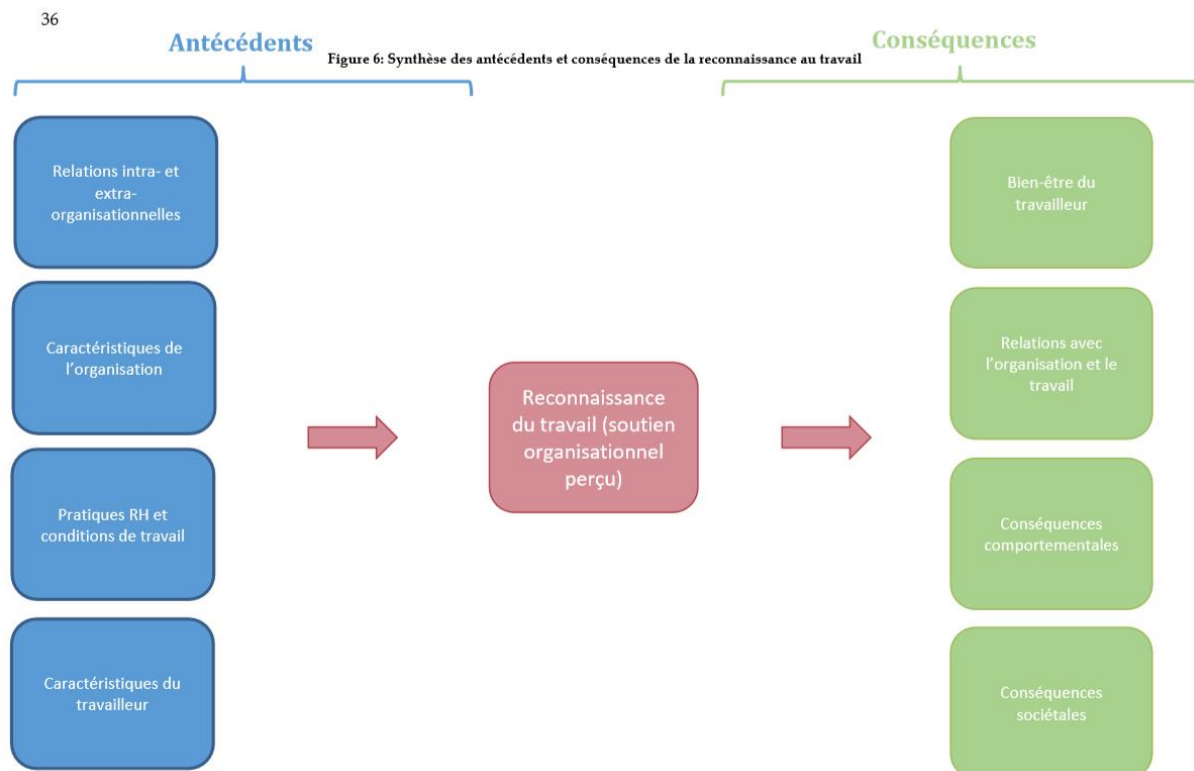


Figure 2- antécédents et conséquences du SOP selon Antoine et al. (2017, p.36)

### 1.5. Relation des volontaires avec leur supérieur : Leader-Member Exchange

Selon Ahmed et al. (2014), il y a trois types de relation d'échange social au travail : la relation avec les collègues, la relation avec l'organisation et enfin la relation avec le supérieur. Cette dernière relation a été présentée précédemment comme l'un des antécédents les plus forts du SOP (cf. supra, 1.4.). Cependant, cette relation peut aussi être analysée indépendamment du SOP, à travers la théorie du *Leader-Member Exchange*, soit LMX.

Le LMX fait partie des théories de leadership plutôt récentes. En effet, elle va au-delà des traditionnelles théories de leadership, comme l'approche par les traits, la théorie contingente du leadership ou les théories comportementales (Conte, Landy, 2016). Ces dernières ont comme point commun le fait de se concentrer sur le leader et ses caractéristiques ou comportements. La théorie du LMX va au-delà des caractéristiques du leader, en prenant aussi en considération son *follower*, ainsi que la relation qui lie les deux. Le LMX s'intéresse donc à trois domaines de leadership : leader, *follower* et leur relation (Graen, Uhl-Bien, 1995).

Cette théorie part du principe que le responsable a une influence sur le parcours de son subordonné à travers la qualité de sa relation avec celui-ci, et non simplement par son comportement général (Erdogan, Bauer, 2015). Cette hypothèse vient de l'idée qu'un supérieur se comporte différemment avec chacune des personnes qui composent son équipe (Conte, Landy, 2016). Un leader ne traite pas tous ses subordonnés de la même façon, il aura plutôt tendance à développer un certain style de relation ou d'échange en fonction de la personne avec laquelle il travaille (Liden, Maslyn, 1998).

C'est la raison pour laquelle les relations supérieur-subordonné varient en termes de qualité. Cette qualité peut être influencée par deux éléments principaux : le degré de soutien émotionnel et l'intensité de l'échange de ressources valorisées. Effectivement, le LMX se base sur la théorie de l'échange social (cf. supra, 1.2.). L'échange social instauré va créer un cycle d'attentes et de réponses, qui permettra de consolider une relation d'échange dans la durée. Dans le cas d'une relation entre un supérieur et son subordonné, si le premier offre de belles ressources, tangibles ou non, le subordonné aura tendance à vouloir rendre ce cadeau en s'investissant davantage dans son travail, par exemple. C'est pourquoi l'intensité de l'échange de ressources valorisées peut influencer la qualité de la relation entre leader et membre.

Pour rappel, cette théorie tire son origine de l'hypothèse que la relation entre leader et membre a une influence sur le parcours de ce dernier. Et effectivement, le LMX montre des corrélations avec une multitude de variables organisationnelles (Bang, 2011). Ainsi, une bonne relation avec son supérieur apporte une augmentation de la satisfaction au travail (Bang, 2011 ; Conte, Landy, 2016 ; Liden, Maslyn, 1998), ainsi que de la performance et des comportements extra-rôles (Conte, Landy, 2016 ; Settoon, Bennett, Liden, 1996 ; Wayne, Shore, Liden, 1997). Cela peut être expliqué par la théorie de l'échange social : lorsque le supérieur offre un environnement de travail positif aux membres de son équipe, ceux-ci ont envie de le remercier, de réciproquer, et le font en performant et en adoptant des comportements extra-rôles (Conte, Landy, 2016). D'autre part, cet échange de ressources valorisées permet d'ancrer la relation sur le long terme et donc d'augmenter le *commitment*, et de réduire l'intention de quitter l'organisation ou le *turnover* (Liden, Maslyn, 1998 ; Bang, 2011 ; Erdogan, Bauer, 2015). Naturellement, ces conséquences positives peuvent devenir négatives quand la qualité de la relation leader-membre n'est pas bonne : diminution de la satisfaction au travail, augmentation de l'intention de quitter l'organisation ou même de l'intention de quitter l'organisation... C'est pourquoi la relation de l'employé avec son supérieur est importante à prendre en compte : elle peut aussi bien améliorer le comportement organisationnel que l'affecter.

Vu les conséquences du LMX que nous citons ci-dessus, il peut être intéressant d'appliquer cette théorie aux relations des bénévoles avec leurs responsables. En effet, les volontaires ne

perçoivent pas d'avantage tangible à mener leurs tâches bénévoles. Il est donc important de maintenir et de nourrir leur motivation d'une autre façon. Leur accorder une forme de reconnaissance, qui serait ainsi une récompense non financière, pourrait participer à entretenir leur motivation (Halba, 2006). Or, Bang (2011), dans son étude du LMX appliqué aux volontaires dans les associations sportives, suggère que de fortes relations entre leaders et membres pourraient effectivement constituer une forme de récompense et reconnaissance pour les bénévoles.

En outre, comme nous l'expliquions ci-dessus, le LMX peut avoir des conséquences organisationnelles très positives (satisfaction au travail, commitment, performance, comportements extra-rôles). Dans le cas des bénévoles, le LMX pourrait avoir les mêmes conséquences, et cela serait tout à l'intérêt de l'organisation et des bénévoles. Ainsi, Bang (2011) estime que lorsque cela se passe bien entre le leader et le bénévole, ce dernier développe des attitudes positives par rapport à son travail de bénévole, à son leader et à l'organisation, et se sent ainsi plus satisfait dans son rôle. Cette satisfaction peut en outre améliorer sa motivation intrinsèque. Selon Bang (2011), ces émotions positives ressenties dans le travail de bénévole le poussent à vouloir rester dans l'organisation pour continuer à ressentir ces émotions positives. Cela influence donc positivement le commitment et négativement le turnover des bénévoles, ce qui est très intéressant pour les organisations qui cherchent à les fidéliser.

Le LMX (*leader-member exchange*) est un concept développé sur base de la théorie de l'échange social. Il permet d'évaluer la relation entre un leader et un « membre ». Quand il est positif, ça signifie que la relation est de bonne qualité. Dans ce cas, il y a de nombreuses conséquences positives : augmentation de la satisfaction au travail, du *commitment* et réduction de l'intention de quitter l'organisation. Les mécanismes sous-tendant la théorie du LMX s'appliquent également dans le cas des bénévoles. Quand ces derniers entretiennent des relations de bonne qualité avec leurs responsables, il est probable que leur satisfaction « au travail » et leur commitment s'améliorent. Ces effets sont profitables aussi bien au bénévole qu'au leader et à l'organisation, il est donc judicieux de les favoriser dans le cadre du travail bénévole.

## **1.6. Définition de l'intégration**

Ces trois types de relation basées sur l'échange social peuvent en outre être considérées comme des vecteurs d'intégration. Effectivement, le contact et la collaboration avec ces trois populations différentes pourraient permettre à un volontaire de se sentir intégré à tous ces niveaux dans l'organisation. Afin d'évaluer l'intégration d'un volontaire, il est nécessaire de comprendre le concept.

Peretti (2015, p.167) définit l'intégration comme étant la « qualité de la collaboration existant entre les unités qui sont amenées par l'environnement à unir leurs efforts ». Ici, l'importance de la **collaboration entre unités interdépendantes** est mise en exergue. Ainsi, plusieurs groupes sont amenées à collaborer dans le but de réaliser un objectif commun.

Selon Grawitz (2000, p.233), l'intégration a également une valeur plus sociale : « A l'intérieur d'un groupe, l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les

membres, provoquant un sentiment d'identification au groupe et à ses valeurs ». Ici, la notion **d'appartenance au groupe et d'identification à celui-ci** est relevée, suite à des **interactions entre membres**. La définition de Birou (1966, p.176) confirme cette vision de l'intégration groupale : « ensemble des phénomènes d'interaction qui provoquent une accommodation et un ajustement réciproque et qui amènent ainsi chaque membre à une conscience de son identification avec le groupe ». L'auteur souligne en outre que la qualité de l'intégration passe par une bonne répartition du pouvoir, du prestige, de la responsabilité et de la solidarité. Selon lui, il est nécessaire de distribuer les rôles, les fonctions et les modes de participation entre les acteurs.

L'intégration est définie ci-dessus par deux composantes essentielles : la collaboration/l'interdépendance entre les acteurs, et les interactions entre ces derniers, le tout menant à une appartenance/identification commune. L'intégration peut alors être divisée en deux formes, empruntées au sociologue Feldman (1968) : **l'intégration sociale et l'intégration fonctionnelle**.

La première est définie par le sociologue comme le mode d'intégration du groupe basée sur l'appréciation réciproque des membres du groupe (1968). De cette définition, nous pouvons rapprocher la vision de l'intégration communicationnelle de Landecker (cité dans Boudson, 1971). Elle est définie par la fréquence, l'étendue et la liberté de communication entre les membres. Ces deux concepts étant fort proches et tous deux enrichissants, nous comprendrons l'intégration sociale comme une compilation de ces deux significations.

L'intégration fonctionnelle est définie par Feldman (1968) comme la complémentarité des spécialisations des membres du groupe, caractérisée par leur efficacité à réaliser trois fonctions. La première est la réalisation des objectifs sélectionnés par le groupe, la seconde est le maintien du modèle et la gestion des tensions (maintien de relations intragroupes harmonieuses), la dernière est le maintien de bonnes relations externes. Dans le cas des volontaires, ceux-ci devraient donc être capables, avec les autres parties prenantes de l'organisation, de participer à la réalisation des objectifs de l'association, de garder de bonnes relations avec les autres membres et/ou entités, et de garder de bonnes relations avec leurs bénéficiaires, notamment.

Ainsi, l'intégration telle que présentée par Feldman (1968) a deux composantes principales : l'appréciation réciproque des acteurs, et leur collaboration. Comme Birou (1966) et Grawitz (2000) le soulignaient (cf. supra, §3 de 1.6.), l'intégration mène généralement l'individu à s'identifier au groupe. Afin d'approfondir cette relation proposée par ces deux auteurs, les concepts de sentiment d'appartenance et l'identification organisationnelle sont développés au point suivant.

### **1.7. Sentiment d'appartenance et identification organisationnelle**

Le sentiment d'appartenance peut être considéré comme une réponse apportée au besoin d'appartenance que ressent chaque individu. Il fait effectivement partie des cinq besoins principaux identifiés par Maslow (1943). Selon lui, l'individu cherche des relations d'affection avec d'autres individus, cherche souvent sa place dans un groupe et va se battre pour atteindre

cet objectif. Comme le souligne Halba (2006, p.274) : « [...] les individus cherchent dans leur travail une occasion d'établir des relations interpersonnelles chaleureuses et amicales [...] ».

Le sentiment d'appartenance, tel que défini par Francard et Blanchet (2003), reprend l'idée de l'identification. Ils estiment que ce sentiment est construit par une identification à trois niveaux : identifier autrui, s'identifier à autrui et être identifié par autrui (autrui pouvait être un individu du groupe, ou bien le groupe considéré dans son entièreté). D'après leur définition, le sentiment d'appartenance pourrait donc être assimilé à l'identification sociale.

*« Sentiment d'appartenance : conscience individuelle de partager une ou plusieurs identité(s) collective(s) et donc d'appartenir à un ou plusieurs groupe(s) de référence dont l'individu a intégré un certain nombre de traits identitaires (valeurs, modèles comportementaux et interprétatifs, emblèmes, imaginaire collectif, savoirs partagés, etc.) » (Francard, Blanchet, 2003, p.19)*

En effet, Draelents et Dumay (2011, p. 92) confirment le lien entre sentiment d'appartenance et identification en résumant la pensée d'Ashforth et Mael (1989) : « [...] l'identification organisationnelle est généralement conceptualisée comme une construction cognitive qui consiste pour un individu en un sentiment d'appartenance à l'organisation, en l'impression de ne faire qu'un avec celle-ci, en la perception d'une consonance entre ses valeurs et celles de l'organisation. » Ainsi, l'identification organisationnelle serait un modèle cognitif permettant d'analyser et de mesurer le sentiment d'appartenance organisationnelle. Dans le cadre de ce mémoire, nous développerons principalement l'identification organisationnelle car il s'agit d'un concept plus modélisable et mesurable que son homologue.

L'identification organisationnelle a été développée de façon très complète par Ashforth et Mael (1989). Selon leur définition, l'identification est le sentiment d'appartenir à un groupe ou de ne faire qu'un avec celui-ci (Ashforth, Mael, 1989, p.34). Les antécédents d'un tel sentiment sont le caractère distinctif des valeurs et principes du groupe, par rapport à d'autres groupes comparables, le prestige de ce groupe, la saillance des autres groupes, ainsi que les facteurs qui influencent habituellement la formation des groupes (Ashforth, Mael, 1989). Les conséquences de ce sentiment sont extrêmement nombreuses. Parmi celles énumérées par Ashforth et al. (2008), nous retiendrons les effets de la dynamique de groupe (coopération, effort, participation, motivation intrinsèque...), ainsi que les conséquences influençant le rapport au travail plus directement : turnover et intention de quitter l'organisation, satisfaction au travail, comportements extra-organisationnels... Caesens et al. (2014) relèvent en outre qu'un lien entre l'identification organisationnelle et l'engagement affectif a été prouvé. Nous y reviendrons plus tard (cf. infra, 1.8.).

L'identification organisationnelle serait une forme de réponse organisationnelle au besoin d'appartenance. Elle aurait de plus, comme souligné ci-dessus, des *outcomes* qui apporteraient beaucoup à l'organisation. D'une part, cette identification participe donc à la cohésion interne de l'organisation. D'autre part, cette identification comble l'un des besoins primaires de l'individu : se reconnaître et être reconnu dans un groupe, en l'occurrence un groupe organisationnel.

Hustinx et Handy (2009) ont cependant initié un questionnement important par rapport à ce sentiment d'appartenance des volontaires envers l'organisation qu'ils servent. Pour certains, l'organisation est le lieu qui leur permet de réaliser en actes leurs valeurs et leurs croyances. Ils ressentent une certaine identification organisationnelle : ils partagent les principes et valeurs de leur organisation. Il existe néanmoins une autre forme de relation avec celle-ci : l'organisation peut également être considérée uniquement comme un **moyen** de réaliser les projets auxquels les volontaires accordent de l'attention. Cela arrive surtout dans les organisations où les volontaires sont recrutés pour des programmes spécifiques. Dans ces cas-là, le bénévole s'attache davantage à son projet, qu'à l'organisation elle-même. Grâce à cette réflexion menée par Hustinx et Handy (2009), il nous semblera important d'évaluer à quel groupe les volontaires de Curamus sont en réalité attachés : l'organisation dans sa globalité ou bien à leur projet spécifique ?

### **1.8. Engagement organisationnel**

Parmi les conséquences de l'identification organisationnelle a été cité l'engagement organisationnel. Ces deux concepts sont souvent confondus tant ils sont proches. Cependant, des chercheurs (Gautam et al., 2004) ont prouvé que les deux concepts étaient bel et bien distincts, malgré une corrélation existante entre les deux. En effet, les individus qui perçoivent que leurs valeurs sont semblables à celles de l'organisation ont tendance à y rester.

L'engagement organisationnel est défini par Vandenberghe (2016, p.175) comme « le lien psychologique ressenti et vécu par un employé entre lui-même et son organisation ». C'est un concept important car il s'agit d'un levier clé dans la fidélisation des employés. Effectivement, Meyer et Herscovitch (cité dans Vandenberghe, 2016) considèrent que la puissance de l'engagement détermine d'une part les efforts de l'employé envers l'organisation (performance), et d'autre part, leur volonté de rester dans l'organisation. Meyer et Allen (1991) ont défini l'engagement organisationnel en le subdivisant en trois composants. Chacun d'entre eux caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et a une influence sur la volonté de l'individu de rester ou non dans l'organisation (Meyer et al., 1993).

Le premier est l'engagement affectif : il s'agit de l'attachement d'un individu à un groupe, d'un point de vue émotionnel et affectif (Meyer et Allen, 1991). Selon Vandenberghe (2016), il est influencé par l'identification de l'individu aux buts et valeurs du groupe. Le second est l'engagement de continuité : l'individu est conscient des risques et des coûts qu'il y aurait s'il quittait l'entreprise (raison financière, professionnelle, familiale, personnelle...), c'est pourquoi il préfère y rester (Meyer et Allen, 1991). Enfin, l'engagement normatif est quelque peu influencé par l'éducation de l'individu et son contexte. Il reste dans l'organisation car il ressent une obligation à y rester.

Parallèlement à ce que relevaient Hustinx et Handy (2009, cf. supra, §8 de 1.7.), Vandenberghe (2016) souligne que d'autres entités que l'organisation peuvent être la cible de l'engagement. Il cite le supérieur immédiat ainsi que l'équipe de travail comme cibles privilégiées d'engagement, étant donné l'importance des contacts de l'individu avec ces acteurs.

Selon Vandenberghe (2016), l'engagement affectif est celui qui a le plus de conséquences organisationnelles positives : réduction du risque de démission (fidélisation), performance et bien-être psychologique, notamment. Dans le cas des volontaires, il est le type d'engagement qui a le plus de sens.

Lors du développement des concepts de LMX et SOP, leurs liens avec l'engagement affectif ont été brièvement énoncés (cf. supra, 1.4 et 1.5). Ils sont ici explicités.

Kurtessis et ses collègues (2015) ont ainsi montré dans leur méta-analyse qu'il existait une corrélation entre SOP et identification organisationnelle. Outre cette corrélation, il a aussi prouvé que cette identification organisationnelle médiait en fait la forte relation entre SOP et l'engagement affectif. Cette relation est expliquée *et* par l'échange social, et le sentiment d'obligation qui en découle, *et* par le « self-enhancement », qui crée une identification organisationnelle (cf. supra, 1.4). Une étude de Caesens et al. (2014) avait montré les mêmes résultats auparavant : la relation entre SOP et engagement affectif est partiellement médiée à la fois par le sentiment d'obligation et l'identification organisationnelle.

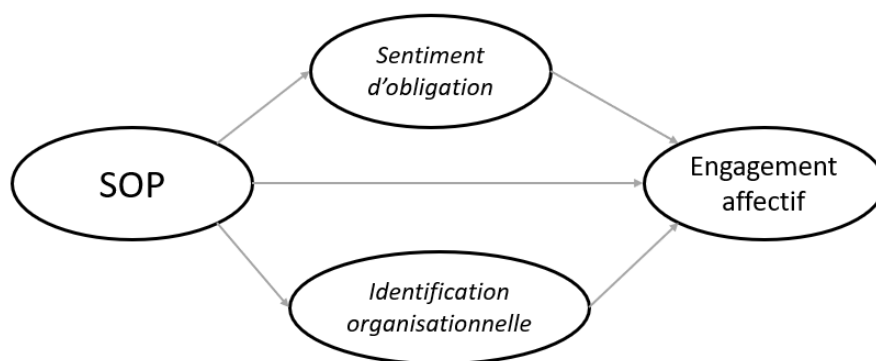


Figure 3- schéma inspiré du modèle de concepts prouvé par Caesens et al. (2014)

Le LMX est un antécédent du SOP (cf. SOP), cependant il peut aussi être considéré distinctement. Ainsi, Settoon et al. (1996) ont prouvé que bien que le LMX aurait un impact moindre que celui du SOP sur l'engagement organisationnel, son impact est néanmoins réel et distinct. La méta-analyse de Gerstner et Day (1997) indique effectivement que la qualité du LMX a systématiquement une corrélation avec l'engagement organisationnel, ainsi qu'avec le turnover ou les intentions de quitter l'organisation. Ces résultats prouvent que le LMX peut être un levier important pour fidéliser des employés.

L'engagement organisationnel est défini comme les efforts que l'employé met au service de son organisation à long terme (performance et intention de rester dans l'organisation). Parmi ses trois composants, l'engagement affectif est celui qui prédit le plus d'attitudes et de comportements bénéfiques pour l'organisation et l'individu. Par ailleurs, il nous semble que c'est le plus pertinent à étudier dans le cas de l'engagement des volontaires. Or, il a été prouvé que le SOP et le LMX, soit les relations de l'individu avec l'organisation et avec son supérieur, sont positivement corrélés à l'engagement organisationnel. Il s'agit donc bien de leviers pouvant favoriser l'engagement organisationnel des volontaires.

## Section 2 : Synthèse des apports scientifiques et problématisation

Pour rappel, la question initialement posée était la suivante : « *Comment l'intégration du volontaire influence-t-elle son engagement ?* » A travers la revue de littérature, des pistes de réponses ont été apportées.

Cousineau et Damart (2017) ont relevé dans le secteur non-marchand une certaine concurrence entre les associations. Elles sont de plus en plus nombreuses, et les volontaires semblent de moins en moins engagés car leur turnover augmente et leurs périodes de volontariat sont plus courtes et saccadées (Cousineau, Damart, 2017 ; Halba, 2006). Il y a donc un décalage entre les besoins des associations et l'offre de volontaires disponibles. La question de pouvoir les attirer et les retenir devient donc primordiale pour les organisations.

Or, le volontariat ou le bénévolat est par définition libre et désintéressé (Halba, 2006, loi du 3 juillet 2005). Le défi consiste donc à trouver un moyen de garder ses volontaires dans l'organisation malgré cette liberté. Vu les objectifs non lucratifs de leur démarche, il s'agira d'agir sur des leviers non financiers qui sont importants pour eux. Or, parmi les motivations des volontaires, est citée l'envie d'appartenir à une équipe ou de rencontrer d'autres personnes (Bazin et Malet, 2013 ; Halba, 2006). Cet objectif peut être pensé dans le cadre de la théorie de l'échange social. Il s'agit d'un échange basé sur la confiance que le don ou l'effort fourni sera rendu dans le futur par le partenaire. Ainsi, si le volontaire a le sentiment que l'autre lui fournit ce contact social, cette intégration qu'il recherche, il pourrait s'investir dans une relation à long terme avec celui-ci.

Ahmed et al. (2012) ont identifié 3 types de relation basés sur des échanges sociaux au sein d'une organisation : les relations avec les collègues, avec l'organisation et avec le superviseur.

Les relations avec les collègues sont tout à fait particulières dans le cadre d'un volontariat. Effectivement, volontaires et salariés sont très différents, de par leur statut, leur rôle, leurs tâches... Ces différences peuvent entraîner des conflits, c'est pourquoi une bonne répartition des tâches est nécessaire afin que chacun trouve sa place et collabore efficacement (Rullac, 2012 ; Ferrand-Bechmann, 2011 ; Pirotte et Gribomont, 2008).

La relation avec l'organisation peut être conceptualisée comme étant le soutien organisationnel perçu, soit le SOP. Le SOP amène le membre de l'organisation à répondre à ce soutien qui lui est offert par des attitudes et comportements pro-organisationnels (Antoine et al., 2017 ; Ahmed et al., 2014). Parmi les conséquences intéressantes, peuvent être retenues l'augmentation de l'identification organisationnelle et de l'engagement affectif, ainsi que la diminution des comportements de retrait (Antoine et al., 2015 ; Kurtessis et al., 2015). Le SOP aurait donc bel et bien un impact sur l'engagement du volontaire.

Le soutien du supérieur est un antécédent très important du SOP, mais il peut aussi être considéré indépendamment en tant que LMX (Settoon et al., 1996). Ainsi, nombre d'auteurs (Conte, Landy, 2016 ; Settoon, Bennett, Liden, 1996 ; Wayne, Shore, Liden, 1997) ont prouvé que la qualité de la relation entre le membre et son supérieur influence les attitudes et les comportements du membre, notamment son engagement et le risque de turnover car un LMX de bonne qualité entérine la relation dans le long terme (Liden, Maslyn, 1998 ; Bang, 2011 ;

Erdogan, Bauer, 2015). En outre, une bonne relation avec son référent est considérée comme un moyen de reconnaissance en soi pour un volontaire (Halba, 2006 ; Bang, 2011).

Ces trois relations influencent toutes l'intégration organisationnelle de l'individu. Ce concept a été précisé par Feldman (1968) comme un agrégat de deux types d'intégration : sociale (appréciation de l'individu) et fonctionnelle (collaboration et complémentarité de l'individu avec le reste du groupe). Birou (1966) et Grawitz (2000) estiment que l'intégration mène à l'identification au groupe.

L'identification organisationnelle est l'impression d'appartenir et de ne faire qu'un avec l'organisation (Ashforth, Mael, 1989). Elle influence négativement le turnover, mais positivement le rapport au travail et particulièrement l'engagement affectif (Caesens et al., 2014).

L'engagement organisationnel est défini par Vandenberghe (2016, p.175) comme « le lien psychologique ressenti et vécu par un employé entre lui-même et son organisation ». Il détermine les efforts de l'employé (performance) et son intention de rester dans l'organisation. Parmi les trois types d'engagement, l'engagement affectif semble être celui qui a les effets les plus positifs. L'attachement au groupe d'un point de vue émotionnel et affectif (Meyer, Allen, 1991) permet ainsi de réduire le risque de démission et d'augmenter la performance et le bien-être psychologique (Vandenberghe, 2016). En outre, nous postulons qu'il est le type d'engagement le plus adapté au volontariat.

Le SOP et le LMX ont des conséquences prouvées sur l'engagement organisationnel, relations partiellement médiées par l'identification organisationnelle. Ces deux concepts, ainsi que la relation avec les collègues, sont des antécédents présumés de l'intégration du volontaire, car ils permettent d'offrir à celui-ci ce contact qu'il recherche dans le volontariat. D'après plusieurs auteurs, l'intégration mène à l'identification organisationnelle. Celle-ci a une influence directe sur l'engagement, principalement affectif, ainsi que sur l'intention de quitter l'organisation.

Dans le cadre de ce mémoire qui s'inscrit à la fin d'un master en Gestion des Ressources Humaines, le rôle des RH est indispensable à étudier. Il sera pertinent d'explorer quel est le rôle des pratiques RH appliquées aux volontaires dans le développement de leur intégration, et donc de leur engagement organisationnel.

Dans le cas de Curamus, nous avons identifié, par notre observation et notre expérience dans l'organisation, une difficulté présumée dans l'intégration des volontaires. Cette difficulté se confronte à la nécessité de fidéliser les volontaires, étant donné leur comportement volatil et de la concurrence entre associations. Au vu de la revue de littérature, développer des pratiques RH qui soutiennent l'intégration des volontaires, dans le but final d'améliorer leur engagement semble être une piste tangible, que nous proposons d'explorer d'après le schéma de concepts présenté à la page suivante.

## Chapitre 2. Formulation d'hypothèses

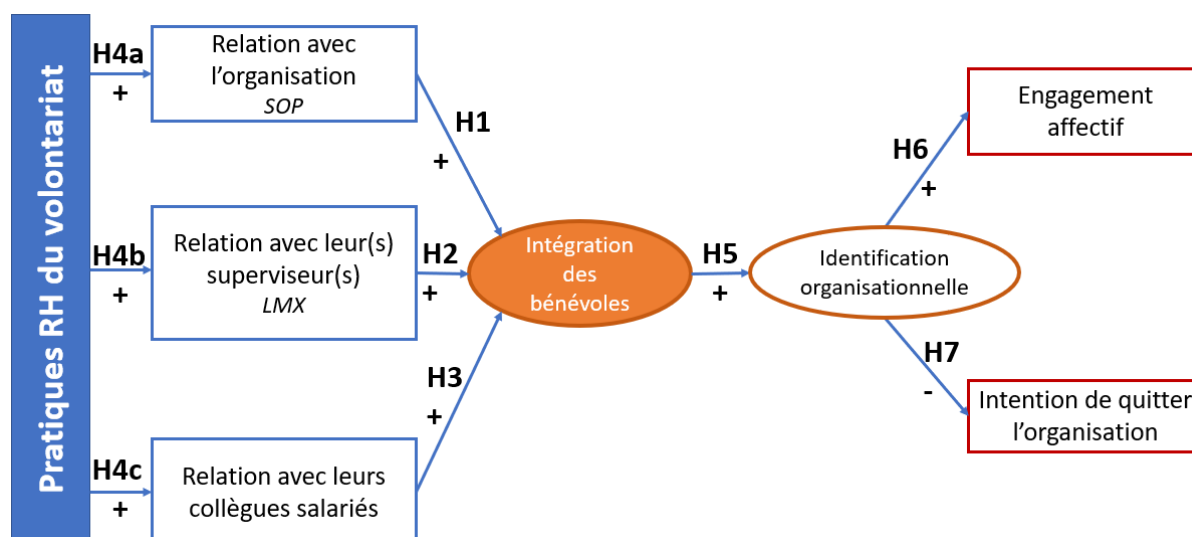


Figure 4: schéma de concepts proposé suite à l'exploration théorique

L'intégration - d'une part, sociale, d'autre part, fonctionnelle - du volontaire serait dépendante de ses interactions et collaborations avec les différentes entités de l'organisation avec lesquelles il est en contact.

Le soutien organisationnel que le volontaire percevrait de l'organisation participerait à améliorer son intégration, car s'il est reconnu et soutenu socialement, il se sent apprécié par l'organisation et peut apporter sa contribution aux objectifs de celle-ci.

**H1. Le soutien organisationnel perçu influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.**

Ensuite, si le volontaire et le superviseur partagent une relation de qualité, le volontaire se sentira également apprécié par ce dernier, et le superviseur pourra gérer la contribution du volontaire à l'organisation, et l'aider dans ce cadre.

**H2. La relation superviseur-volontaire (assimilée au LMX) influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.**

Enfin, la relation que le volontaire entretient avec ses collègues a une importance capitale dans le cadre de son intégration. S'il se sent apprécié par ceux-là, et réciproquement, et si la collaboration est bonne entre eux, cela aura un impact positif sur l'intégration de celui-ci.

**H3. La relation du volontaire avec ses collègues salariés influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.**

Les pratiques RH peuvent être très diverses et couvrir beaucoup de champs, directement ou indirectement. Nous supposons que celles appliquées aux volontaires peuvent influencer positivement les trois types de relation précitées.

**H4. Les pratiques RH du volontariat ont un impact positif sur les relations du volontaire avec l'organisation (SOP) [H4a], avec son superviseur (LMX) [H4b] et avec ses collègues salariés [H4c].**

Si le volontaire a le sentiment d'une bonne intégration, il développera une identification organisationnelle, envers son organisation. En effet, se sentir reconnu, apprécié et utile au sein de son groupe, dans ce cas une organisation, permet au volontaire de s'y sentir bien et de s'y attacher.

**H5. L'intégration ressentie par le volontaire mène à une identification organisationnelle.**

Cette identification organisationnelle a deux conséquences positives. Alors que le volontaire s'identifie et s'attache à son groupe, il s'y investit davantage et souhaite y rester.

**H6. L'identification organisationnelle du volontaire augmente son engagement affectif envers son organisation.**

**H7. L'identification organisationnelle du volontaire diminue son intention de quitter l'organisation.**

## PARTIE EMPIRIQUE

### *Chapitre 1. Présentation du contexte de l'étude*

Notre enquête a été menée auprès de Curamus Belgique, formée de Curamus International, Curamus Flandre et Curamus Wallonie. Il s'agit de trois entités différentes, avec des missions propres qui se rejoignent néanmoins.

Les entités Curamus citées ci-dessus font partie du réseau international Curamus Universalis, qui unit une multitude d'associations Curamus dans le monde. Curamus Universalis chapeaute ainsi toutes les associations Curamus, en leur fournissant des pistes de développement, un certain soutien et des lignes directrices, dans le cadre de la mission sociale de l'Eglise (Curamus Universalis, s.d.). A un niveau européen, l'organisation Curamus Europe joue un rôle d'intermédiaire entre cette supra-coupole et les Curamus nationales (Curamus Europe, s.d.).

Ainsi, Curamus Belgique s'inscrit dans un réseau international solidaire, duquel elle dépend. Cette entité est elle-même composée de trois associations distinctes.

Curamus Flandre est historiquement liée au secteur des soins de santé et du bien-être dans la région flamande. L'accent est mis sur la lutte contre la pauvreté, l'engagement volontaire, le travail pastoral et l'identité chrétienne (Curamus Flandre, s.d.). C'est au sein de cette Curamus qu'a été créée la cellule de gestion des volontaires, qu'on appellera communément « équipe volontariat », composée de 4 à 5 personnes. Elles se chargent de leur gestion de A à Z : publicité, sélection, entretien, formation, communication, évaluation, accompagnement/suivi, séparation... Nous développerons plus loin les pratiques RH qu'elles ont mises en place pour la gestion quotidienne des volontaires. Il faut cependant noter que les volontaires sélectionnés et gérés par Curamus Flandre œuvrent indifféremment dans les différentes entités de Curamus Belgique. Aussi, bien qu'ils soient gérés au niveau de cette seule association, ils peuvent être en contact avec une autre entité.

Curamus Wallonie est le pendant francophone de Curamus Flandre. En association avec les deux autres Curamus belges, elle œuvre dans les mêmes domaines : lutte contre la pauvreté, engagement volontaire, identité chrétienne et pastorale (Curamus Wallonie, s.d.). Quelques personnes seulement sont employées au sein de Curamus Wallonie.

Quant à Curamus International, il s'agit d'une ONG de solidarité internationale qui soutient les victimes de violence, de catastrophes naturelles et de la pauvreté (Curamus International, s.d.). Elle œuvre aussi bien en Belgique (accueil des demandeurs d'asile et réfugiés) qu'à l'étranger (aide humanitaire). C'est pourquoi l'organisation est très étendue géographiquement. Alors que le siège social est situé à Bruxelles il y a plusieurs antennes en Belgique : Malines, Anvers, Liège, Charleroi, Louvranges (Wavre), Scherpenheuvel, et d'autres projets couvrant plusieurs régions. Au niveau international, Curamus International a des antennes au Burundi, en RD Congo, en Thaïlande pour l'Asie, en Bosnie pour les Balkans, en Haïti, en Ouganda et au Niger (Curamus International, 2019). Curamus International est donc très étendu, et compte

de nombreuses cultures et langues différentes en son sein. Au vu de son étendue, l'ONG peut compter sur une large main-d'œuvre : près de 150 salariés et plus de 280 volontaires actifs en 2018 (Curamus International, 2019).

Outre ces trois Curamus, il existe une quatrième organisation distincte de celles-ci : le Centre d'Aide aux Personnes [CAP] Provincia. Celui-ci regroupe quatre associations œuvrant sur le territoire bruxellois, lesquelles luttent contre la pauvreté et pour l'intégration sociale (Provincia, s.d.). L'une de ces quatre antennes est en fait le service social de Curamus International. Ainsi, cette antenne de Provincia et Curamus International sont étroitement liés. Ils partagent d'ailleurs le même bâtiment. Au vu de ce lien spécial, certains services sont partagés avec Curamus International.

En effet, en 2018, les services de soutien ont été réorganisés de façon transversale pour les trois entités Curamus, ainsi que pour CAP Provincia. La gestion RH, autrefois divisée par entité, a été mise en commun en 2019, ce qui a pu présenter de nouveaux défis (Curamus International, 2019). Cependant, malgré cette centralisation, la gestion des volontaires reste confiée à une cellule de Curamus Flandre, qui fonctionne indépendamment du département RH. Il s'agit d'ailleurs d'un des points qui pose question dans l'intégration des volontaires.

Suite à cette explication du cadre de l'enquête, il est important de préciser que celle-ci s'est focalisée sur les volontaires. Or, comme nous l'avons développé ci-dessus, les volontaires, bien que gérés par une cellule de Curamus Flandre, sont amenés à participer à toutes sortes de projets de Curamus Belgique, peu importe l'entité sous-jacente. Ainsi, cette enquête porte sur l'intégration des volontaires au sein de Curamus Belgique.

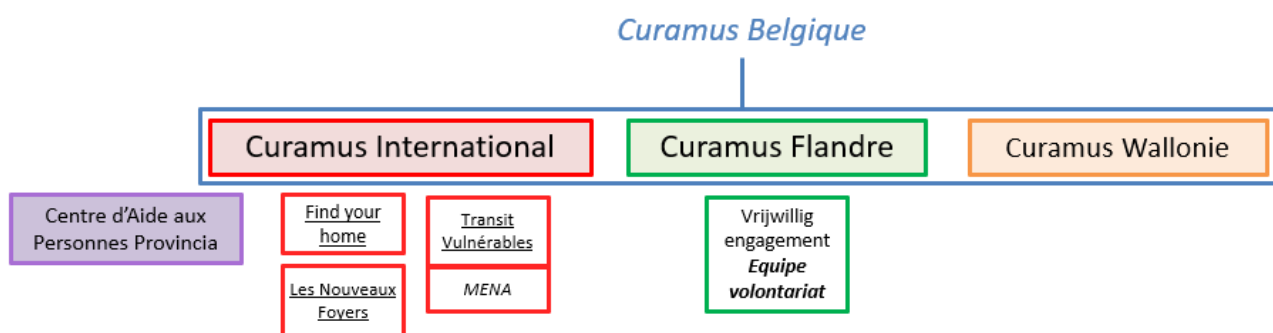


Figure 5 : Représentation des entités de Curamus

Les projets mêmes de Curamus seront davantage explicités dans le chapitre de présentation des résultats, afin que la pratique des acteurs complète la théorie telle qu'elle est présentée par Curamus.

## *Chapitre 2. Choix méthodologiques*

### **Section 1 : Approche inductive**

Parmi les approches que nous avons pu étudier lors de notre cursus en master GRH à l'UCLouvain, nous avons principalement approfondi l'approche inductive ainsi que l'approche (hypothético-)déductive. Dans le cadre de notre mémoire, il semblerait qu'une approche inductive ait davantage de sens.

Ce choix est basé d'une part sur la littérature existante. Ainsi, la littérature concernant l'intégration telle qu'elle est considérée par Feldman (1968) est plus conceptuelle que basée sur des analyses statistiques. Ce concept ayant été très peu instrumentalisé, il n'existe pas d'échelle de mesure vérifiée permettant de l'évaluer correctement et précisément.

D'autre part, l'exploration de cette problématique semble être relativement novatrice dans le domaine du volontariat. Bien que les notions d'engagement, de relation avec son supérieur, avec l'organisation et avec ses collègues salariés aient déjà été traitées dans la littérature du volontariat, la notion d'intégration n'a pas encore, à notre connaissance, été appliquée aux volontaires précisément. Or, comme le soulignent Alami, Desjeux et Garabau-Moussaoui (2009), les méthodes qualitatives sont notamment utilisées comme méthodes exploratoires d'un phénomène social émergent.

C'est pourquoi il nous a paru nécessaire de partir sans idées préconçues, et de donner directement la parole aux acteurs de cette problématique, via une méthode qualitative. L'approche qualitative permet de faire apparaître des dimensions qui ne sont pas forcément visibles par des questionnaires quantitatifs : les relations de pouvoir et de coopération entre les acteurs, la dynamique sociale, les constructions identitaires notamment (Alami, Desjeux & Garabau-Moussaoui, 2009). Il semble indispensable d'écouter le ressenti de chacun pour comprendre entièrement la situation. Les hypothèses pourront ainsi servir de guide pour explorer cette problématique, mais la méthode qualitative permettra d'aller au-delà et de découvrir des relations que nous n'avons peut-être pas prévues.

### **Section 2 : Techniques de recueil de données**

Nous avons combiné plusieurs techniques de recueil des données, afin d'obtenir le résultat le plus complet possible.

Notre position et action en tant que stagiaire au sein de Curamus International nous a permis de récolter des informations. Ainsi, nous avons pu être témoin de certains événements (réunions, formations). Cette expérience sur place a permis de nourrir notre réflexion. En outre, nous avons récolté des documents de l'organisation concernant le sujet (voir annexe 1). Ceux-ci nous ont permis d'approfondir les pratiques RH telles qu'elles sont prévues sur papier.

Ensuite, nous avons complété ces informations glanées çà et là par des entretiens individuels semi-directifs avec les quatre populations : les volontaires, leurs responsables, des représentants de l'organisation et des collègues salariés. La forme semi-directive permet de guider la récolte des données nécessaires à la recherche, tout en laissant une liberté d'expression à l'enquêté pour

qu'il puisse ajouter ce qu'il pense et ressent. Durant les entretiens, nous avons pris des notes, et avons également enregistré le dialogue pour pouvoir retranscrire la rencontre. L'anonymat des intervenants leur a été garanti, c'est pourquoi les retranscriptions des conversations ne seront pas communiquées à l'organisation.

Enfin, nous comptons interroger la cellule de gestion des volontaires – l'équipe volontariat - lors d'un entretien collectif. Nous avons prévu qu'ils échangent sur la question des pratiques RH qu'ils appliquent à leurs volontaires, afin qu'ils puissent se compléter mutuellement. Néanmoins, le confinement n'a pas permis cet entretien collectif. Nous avons donc questionné la coordinatrice de l'équipe volontariat à ce propos.

### **Section 3 : Choix raisonné des personnes à rencontrer**

Notre schéma d'hypothèse présente quatre populations : les volontaires, la cellule de gestion des volontaires, les collègues salariés et l'organisation.

La première cible serait donc la cellule de gestion des volontaires. Nous avons interrogé la coordinatrice à propos des pratiques RH. Pour comprendre les relations de l'équipe volontariat avec leurs bénévoles, deux membres de cette équipe ont été interrogés à distance.

Concernant l'interview des volontaires, nous avons mené des entretiens individuels avec cinq d'entre eux, aux profils différents. Ainsi, nous avons essayé de sélectionner des volontaires œuvrant dans des projets ou dans des lieux différents (deux à Louvranges, deux à Bruxelles, un autre à Liège).

Quant aux collègues salariés, nous avons interrogé quatre personnes étant fréquemment amenées à travailler avec les bénévoles, et deux salariés qui ne travaillent pas directement avec eux. Ce choix s'explique par la volonté de savoir comment les bénévoles sont perçus par des personnes ayant officiellement peu de contacts avec eux.

Enfin, pour se faire une idée de l'organisation, nous nous sommes entretenus individuellement avec deux responsables de Curamus International, dont l'une appartient au département RH.

Ci-dessous se trouvent deux tableaux résumant les personnes interrogées, ainsi que les conditions de l'entrevue. Le premier tableau concerne les personnes affiliées à Curamus International, et le deuxième, celles de Curamus Flandre.

Afin de préserver son anonymat, chaque personne s'est vu attribuer un code en fonction de sa position par rapport aux volontaires, et de sa localisation géographique. Ainsi, *C* désigne un collègue de volontaires ; *MO*, un membre de l'organisation ; *V*, un volontaire et *CV/RV* sont les coordinateur et responsables des volontaires. La dernière lettre désigne leur principal lieu de travail : *B* pour Bruxelles, *L* pour Liège et *Lv* pour Louvranges.

Personnes interrogées chez CI	Département/projet, et/ou fonction	Date de l'interview	Média utilisé	Durée de l'entretien
<b>MO1-B</b>	Département RH	05/03/2020	Entrevue face-à-face	43 minutes
<b>MO2-B</b>	Projet TVU	02/04/2020	Appel téléphonique	72 minutes
<b>C1-B</b>	Projet TVU (MENA) – travailleur social	19/03/2020	Vidéoconférence Skype	43 minutes
<b>C2-B</b>	Projet TVU – travailleur social	20/03/2020	Appel téléphonique	62 minutes
<b>E1-B</b>	Responsable de pays	03/04/2020	Vidéoconférence Skype	40 minutes
<b>E2-B</b>	Département communication	07/04/2020	Vidéoconférence Skype	35 minutes
<b>V3-B</b>	Tandem scolaire (MENA) Activités collectives	26/03/2020	Appel téléphonique	73 minutes
<b>V4-B</b>	Tandem scolaire	03/04/2020	Vidéoconférence Skype	38 minutes
<b>Les Nouveaux Foyers (Louvranges)</b>				
<b>C4-Lv</b>	Travailleur social	09/04/2020	Vidéoconférence Skype	41 minutes
<b>V1-Lv</b>	Recherche de logements	16/03/2020	Appel téléphonique	51 minutes
<b>V2-Lv</b>	Animation des enfants	26/03/2020	Appel téléphonique	43 minutes
<b>Find your home de Liège</b>				
<b>C3-L</b>	Travailleur social	24/03/2020	Vidéoconférence Skype	62 minutes
<b>V5-L</b>	Find your home	09/04/2020	Appel téléphonique	43 minutes

Personnes interrogées chez CF	Département/projet	Date de l'interview	Média utilisé	Durée de l'entretien
<b>CV-B</b>	Equipe volontariat - coordinatrice	23/03/2020	Appel téléphonique	81 minutes
<b>RV1-B</b>	Equipe volontariat – responsable des volontaires	19/03/2020	Appel téléphonique	85 minutes
<b>RV2-B</b>	Equipe volontariat – responsable des volontaires	19/03/2020	Vidéoconférence Skype	82 minutes

## **Section 4 : Échelle d'observation**

Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui (2009) proposent cinq échelles d'observation et incitent tout chercheur à poser un choix parmi celles-ci : échelles macro-sociale (appartenances sociales), méso-sociale (organisations et systèmes d'action), micro-sociale (espaces domestiques, petits groupes), micro-individuelle (individus) et neurobiologique (niveau des « cellules »).

En ce qui concerne notre travail de recherche, nous l'avons mené à une échelle micro-individuelle. Comme expliqué ci-dessus, il s'agissait d'entretiens en tête-à-tête avec les personnes concernées, pendant lesquels il leur a été demandé de parler de leur relation au sujet de la problématique. Par ces témoignages individuels, nous avons pu saisir les relations entre les acteurs et ainsi comprendre les jeux de coopération et de méfiance au niveau plus large de l'organisation, soit à l'échelle méso-sociale.

## **Section 5 : Composition des guides d'entretien**

Les guides d'entretien (voir annexe 2) ont été construits en se basant sur la revue de la littérature, ainsi que sur les concepts compris dans les hypothèses que nous avons formulées. Afin de coller au mieux à chaque population, nous avons rédigé 5 guides d'entretien, soit un pour chaque population, ainsi qu'un spécifiquement pour questionner la coordinatrice à propos des pratiques RH appliquées aux volontaires. Chaque guide d'entretien évaluait donc les concepts auxquels la population en question était confrontée.

Ainsi, les guides d'entretien des membres de l'équipe volontariat comprenaient une évaluation de leur relation avec les volontaires. Pour évaluer cette relation, des questions ont été inspirées par la mesure LMX 7 (telle que présentée dans Graen, Uhl-Bien, 1995). La coordinatrice de cette équipe a été quant à elle interrogée en profondeur sur les pratiques RH telles qu'elles avaient été mises en place (aperçu diachronique), et telles qu'elles sont appliquées aujourd'hui.

D'autre part, le guide d'entretien des membres de l'organisation avait pour but de développer toutes les caractéristiques du SOP, et cela afin d'évaluer les pratiques organisationnelles qui pouvaient influencer la relation entre l'organisation et les volontaires.

Quant au guide d'entretien des employés de Curamus, le sujet principal était la collaboration et le contact avec les volontaires. Il y avait également un focus sur leurs différences, sources de potentiels conflits d'après la littérature. Les questions ont néanmoins été adaptées en fonction de la proximité des employés interrogés avec les volontaires. Ceux qui côtoient exceptionnellement les volontaires n'étaient en effet pas capables de répondre aussi précisément à certaines questions, en comparaison avec leurs collaborateurs directs.

En outre, tous ont été interrogés quant à l'intégration sociale et fonctionnelle des volontaires, afin de pouvoir l'évaluer globalement, avec un maximum de points de vue différents.

Enfin, la plupart des questions à propos des volontaires posées aux personnes précédemment citées, ont été posées dans l'autre sens aux volontaires. Ce croisement de

témoignages avait pour but de confronter et de compléter les avis. Les volontaires avaient ainsi l'occasion d'évaluer leur relation avec leurs collègues, avec l'équipe volontariat (questions inspirées du LMX 7, tel que présenté par Graen, Uhl-Bien, 1995), ainsi qu'avec l'organisation (questions basées sur l'échelle de 8 items développée par Eisenberger, 1984). Enfin, ils ont été particulièrement interrogés sur leur identification organisationnelle, ainsi que leur engagement affectif envers l'organisation, et l'intention de quitter celle-ci.

## Section 6 : Échantillonnage et ses limites

Nous avons pu nous entretenir avec 16 personnes au total. Étant donné que cette enquête a été faite dans le cadre d'un mémoire individuel, le nombre possible d'entretiens a été limité. Seize entretiens ne sont pas suffisants pour estimer que cette enquête est représentative.

Il faut également savoir que l'échantillonnage a été guidé par les possibilités du terrain. Pour tous les entretiens, nous avons pris contact avec des personnes qui seraient à même de répondre à nos questions concernant la population qu'elles représentent. Lorsqu'elles répondaient positivement, nous planifions une rencontre (téléphonique ou télématique, au vu du confinement général). Nos choix de répondants ont donc été davantage guidés par les réponses positives des personnes contactées, que par une volonté de représentativité.

Néanmoins, nous avons tenté de **sélectionner des personnes aux profils différents**, investies dans des projets variés, afin de montrer un large éventail d'expériences. Dans cet objectif, nous avons contacté des personnes qui fréquentaient régulièrement les volontaires (travailleur social ou équipe volontariat), afin qu'ils nous communiquent si possible les coordonnées des personnes investies dans des projets pour lesquels nous n'avons pas encore assez de représentants. Par exemple, après avoir interrogé C3-L, nous lui avons demandé les coordonnées de volontaires de son projet qui seraient prêts à témoigner auprès de nous.

Concernant les limites de notre échantillonnage, nous avons constaté qu'il y avait un **bias de sélection**. Effectivement, l'équipe volontariat a transmis à tous les volontaires notre mail qui les invitait à nous communiquer leurs coordonnées s'ils étaient disponibles pour participer à un entretien. Cette méthode avait une limite méthodologique : les volontaires qui répondent à ce type de requête se montrent ainsi prêts à donner de leur temps pour l'organisation (en l'occurrence, un entretien portant sur leur place dans l'organisation), et ce, en-dehors de leurs tâches habituelles chez Curamus. C'est pourquoi nous pouvons supposer que ces volontaires ayant répondu positivement à la demande d'entretien, sont déjà très investis dans l'organisation. Vu ce temps supplémentaire qu'ils consacrent à l'organisation, nous pouvons supposer qu'ils sont très investis auprès de l'organisation, et donc que leurs sentiment d'appartenance et engagement affectif envers l'organisation pourraient être élevés par défaut. Cette hypothèse peut également être faite par rapport à leur relation avec l'équipe volontariat : les volontaires auraient répondu positivement à ce mail, car ils les apprécient.

Une fois ce biais identifié, il était primordial de voir comment en tenir compte dans notre enquête. La comparaison de leurs dires concernant leurs identification organisationnelle et engagement affectif, avec les témoignages d'autres membres de l'organisation a permis de

limiter ce biais. Ce système de croisement a nuancé leurs propos potentiellement très positifs envers l'organisation, avec d'autres points de vue, peut-être moins engagés.

Dans ces choix méthodologiques, nous avons développé le choix d'une démarche inductive, soutenue par une enquête qualitative. La récolte de documents organisationnels auprès de Curamus, ainsi que des entretiens individuels semi-directifs ont été choisis comme moyens de récolte de données. Ces derniers se sont adressés aux quatre types de population retenus dans le schéma de concepts : les membres de l'équipe volontariat (3), des employés (6), des représentants de l'organisation (2), ainsi que des volontaires (5). Un guide d'entretien a été conçu sur mesure pour chacun de ses profils, comprenant des questions sur les concepts qui les concernaient. Enfin, il a été noté que cette méthodologie présente quelques limites. L'échantillon ne peut être considéré comme représentatif, malgré la volonté de diversifier les profils interrogés. D'autre part, deux biais de sélection ont été identifiés, et seront pris en compte dans l'analyse des résultats.

## Chapitre 3. Récapitulatif des entretiens et des observations

Après avoir mené seize entretiens, nous avons retranscrit les parties importantes de chacune des 16 entrevues (voir annexe 3). Nous avons ensuite présenté ces résultats dans un tableau récapitulatif, reprenant tous les concepts étudiés lors de cette enquête. Ces tableaux sont à consulter en annexe 4, mais un compte-rendu des résultats intéressants figure dans les prochaines lignes.

### Section 1 : Contexte

Comme nous l'expliquions dans le chapitre « Présentation du contexte de l'étude », Curamus Belgique est divisée en quatre entités : Curamus International, Curamus Flandre, Curamus Wallonie (formant à trois Curamus Belgique), et enfin le CAP Provincia, antenne Curamus.

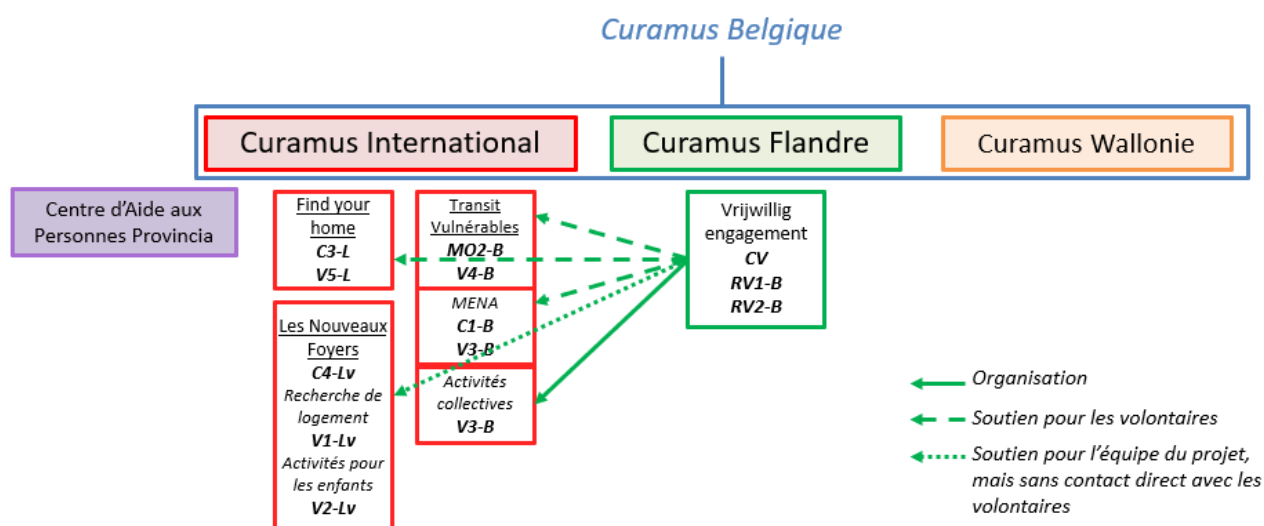


Figure 6- schéma représentatif de la structure organisationnelle de Curamus

Comme présenté sur ce schéma, l'équipe volontariat, qui est en charge de la gestion des volontaires, travaille pour Curamus Flandre. Cependant, la gestion des volontaires est laissée à cette équipe de Curamus Flandre [CF]<sup>3</sup>, alors que les volontaires mêmes s'engagent pour les projets de Curamus International [CI]<sup>4</sup> (CV-B, RV1-B, RV2-B et E1-B). Cette différence d'organisation crée quelquefois des difficultés de coordination entre les deux entités. L'équipe volontariat se retrouve d'ailleurs parfois prise en étau entre les deux organisations (CV-B, RV1-B, RV2-B). En effet, ces dernières semblent avoir des directeurs aux avis divergents, ainsi que des valeurs et visions du volontariat qui ne coïncident pas toujours. Ces divergences et le manque de stratégie commune claire freinent considérablement le travail de l'équipe volontariat.

<sup>3</sup> Curamus Flandre sera désignée par son sigle (« CF ») dans la suite du texte.

<sup>4</sup> Curamus International sera désignée par son sigle (« CI ») dans la suite du texte.

Outre cette division entre entités de Curamus, il existe des projets variés aux missions différentes au sein de Curamus International. C'est dans ces projets que les volontaires peuvent s'engager. L'interview de profils variés offre une vision large des nombreux projets de Curamus. Ces projets ont parfois des noms particuliers, propres à Curamus ou au secteur de l'aide aux migrants.

Par exemple, le sigle « TVU » représente le projet de « Transit Vulnérable ». Selon le site de Curamus International (s.d. B), il s'agit d'offrir un accompagnement individuel des réfugiés identifiés comme vulnérables (mères célibataires, jeunes, personnes souffrant de problèmes médicaux ou psychosociaux...) vers l'autonomisation et l'intégration. Comme l'explique MO2-B, les volontaires peuvent y contribuer via trois types de volontariats dits « tandems ». Il y a le tandem soutien scolaire, qui consiste à participer à l'aide aux devoirs d'un enfant ou d'un jeune (comme le volontaire V4-B). Le tandem langue désigne un partage linguistique entre un Belge et un bénéficiaire allophone. Enfin, le volontariat découverte permet un échange culturel réciproque entre les deux individus. Pour MO2-B et CV-B, ces tandems sont des prétextes pour créer des moments de partage et des liens entre résidents belges et bénéficiaires.

Dans ce projet sont également créées d'autres occasions de se rencontrer, mais de façon plus collective. Ainsi, des activités collectives (voir annexe 1d) sont organisées à destination des enfants, des familles réfugiées et des MENA (voir ci-dessous). Volontaires et employés de Curamus préparent donc ensemble, lors de « Volontair'Café » (RV2-B), des activités qui ont lieu une à deux fois par mois.

Dans le projet TVU existe un public-cible plus spécifique, qui nécessite une équipe qui lui est dédiée. Ces bénéficiaires particuliers sont des MENA, c'est-à-dire des « mineurs étrangers non accompagnés ». Il s'agit de réfugiés qui ont moins de 18 ans, et qui résident en Belgique sans parent (Curamus International, s.d. C). Dans ce projet, le volontariat est un tandem scolaire, qui peut évoluer ou non vers des aspects plus culturels (théâtre, cinéma...).

Toujours dans ce cadre d'aide aux réfugiés, il existe également un projet qui a pour but de les aider à trouver un logement une fois leur demande d'asile acceptée : le Find your home. Une fois par semaine, une séance est organisée avec des volontaires pour accueillir des bénéficiaires en recherche de logement. Encadrés par deux employés, C3-L et son collègue, 4 à 5 volontaires encadrent la recherche de logement des bénéficiaires qui viennent à la séance (C3-L).

Enfin, le projet des Nouveaux Foyers s'adresse particulièrement aux femmes et mères isolées qui sont encore en procédure de demande d'asile. Ce centre ouvert offre ainsi un logement individuel à ces femmes, et à leurs familles le cas échéant, ainsi qu'un soutien psychosocial et juridique (Curamus International, 2016). Il y a de multiples possibilités de volontariat dans ce projet, qui sont encadrées par l'équipe locale de Curamus. C4-Lv est responsable de la coordination des volontariats suivants : le suivi scolaire, le transport (transporter les femmes et leur famille le cas échéant à des rendez-vous prévus à l'avance) et la recherche de logement. Il y a encore bien d'autres possibilités de volontariat néanmoins.



Figure 7- Disposition géographique des antennes Curamus en Belgique, schéma construit lors de notre stage (2019)

Ces différents projets sont répartis dans toute la Belgique. Ci-dessus, un aperçu de la dispersion géographique des antennes Curamus. Lors des interviews, ont été recueilli des témoignages de volontaires travaillant au siège (Bruxelles), aux Nouveaux Foyers à Louvranges, et enfin au Find your home de Liège. Cette répartition géographique a été pointée du doigt par C3-L. L'équipe volontariat est située exclusivement au siège, alors que les volontaires sont disséminés dans les antennes locales. Même si CV-B vient au moins une fois par mois visiter le projet du Find your home et ses participants, C3-L se sent un peu délaissée dans la gestion des volontaires.

*« [...] notre coordinatrice est à Bruxelles et c'est un peu compliqué car je n'ai pas une coordinatrice qui voit ce qui se passe sur le terrain. [...] La distance n'est pas confortable et même le service volontaires, CV-B vient une fois par mois pour une réunion avec les volontaires, mais le reste du temps, je suis seule avec eux et je me débrouille. J'apprends sur le tas, en fonction de mes erreurs et des erreurs des volontaires » (C3-L)*

Cependant, en comparaison, le problème ne se pose pas du tout aux Nouveaux Foyers car ils ont des volontaires depuis très longtemps et ont développé leurs propres pratiques RH (V1-Lv, CV-B). Les volontaires sont gérés localement par l'équipe du centre.

Ces premiers résultats informent sur la diversité de projets et de contextes dans lesquels s'inscrivent le volontariat chez Curamus. Ont aussi été abordées la division de Curamus en différentes entités, et la complication inhérente de la coordination des volontaires.

## Section 2 : Pratiques RH du volontariat

Pour rappel, les pratiques RH telles qu'elles sont entendues ici concernent les pratiques de ressources humaines appliquées par l'équipe volontariat aux volontaires. La plupart de ces résultats ont été fournis par l'entretien avec CV-B, coordinatrice de l'équipe volontaire.

### 2.1. Le recrutement

Toute personne souhaitant s'engager en tant que volontaire auprès de Curamus est invitée à remplir un formulaire en ligne pour enregistrer sa candidature. Lorsque l'équipe volontariat reçoit une demande de volontaire de la part d'un travailleur social, elle consulte cette base de données et essaie de sélectionner le profil qui correspondrait le plus au projet et au bénéficiaire.

A la première entrevue, sont présents le travailleur social qui avait fait la demande, ainsi qu'un membre de l'équipe volontaire. Après avoir laissé un temps de réflexion, s'il y a un accord mutuel, ils prévoient une formation générale pour le volontaire, et une formation spécifique si nécessaire, ainsi qu'une rencontre avec le bénéficiaire concerné s'il s'agit d'un tandem.

Cette seconde rencontre s'appelle le *matching*. Elle se fait avec le travailleur social, le bénéficiaire et le volontaire. Si tout le monde est d'accord pour entamer cette collaboration, ils signent les documents officiels (voir annexe 1). Parmi ces documents, il y a une convention de volontariat entre le volontaire et Curamus International. Cette convention comprend normalement trois à quatre annexes : la Charte générale, une description des tâches et profil du volontaire, la Charte d'éthique pour volontaires, ainsi que la Charte tandem le cas échéant. La lecture et la signature de ces documents marquent le début officiel du volontariat pour Curamus.

### 2.2. Accueil du volontaire

L'accueil du volontaire varie en fonction de l'équipe et du projet dans lequel il s'engage. Pour les activités collectives et le projet du Find your home (confirmé par V5-L et C3-L), les volontaires peuvent venir voir pour tester et découvrir, avant de se lancer.

En ce qui concerne les volontariats tandems, le second entretien, le *matching*, fait un peu office d'accueil. Le volontaire rencontre donc le bénéficiaire, accompagné du travailleur social, et met au point avec ce dernier leur système de fonctionnement (MO2-B). Après ça, le volontaire rencontre le bénéficiaire de façon indépendante, et reste en contact à distance avec le travailleur social.

### 2.3. Formation

Il y a deux types principaux de formation. La première est la formation de base, elle présente l'organisation, la vision de Curamus sur l'intégration des réfugiés, les limites du volontariat, tout en informant et sensibilisant à des problématiques de migration (procédure d'asile, communication interculturelle...). Cette formation est obligatoire pour tout volontaire entamant son engagement chez Curamus. Elle a lieu une fois par mois, mais il arrive qu'elle soit annulée par manque de participants (RV2-B).

Le second type de formation est la formation spécifique. Elle porte sur un public-cible particulier (p.ex., les MENA), et est animée en grande partie par des travailleurs sociaux qui travaillent avec ce public. A nouveau, CV-B explique que c'est parfois compliqué de maintenir une régularité dans ces formations parce que les travailleurs sociaux sont très occupés.

Enfin, l'équipe volontariat essaie de rester flexible et de répondre aux demandes de formation, d'information ou de sensibilisation de la part des équipes de terrain ou des volontaires. Dans ces contextes-là, les employés sont également bienvenus dans les formations, même si les volontaires restent prioritaires en cas de nombre limité de places. A l'inverse, les volontaires ne sont pas toujours conviés aux séances d'information données au personnel, qui pourraient les intéresser également. RV2-B propose que cela leur soit ouvert afin que chacun y gagne.

#### **2.4. Suivi**

Le suivi se divise en deux contacts possibles : le suivi par l'équipe volontariat et le suivi par le travailleur social du projet dans lequel le volontaire est investi. Parce que ce dernier peut davantage répondre aux questions portant sur le bénéficiaire et le projet directement, il a été considéré que c'était lui qui devait se charger du suivi quotidien. Cependant, les travailleurs sociaux manquent de temps pour effectuer ce suivi correctement, et l'équipe volontariat n'est pas en mesure de répondre aux questions relatives aux bénéficiaires. Et effectivement, en pratique, plusieurs travailleurs sociaux ont fait part de leurs difficultés à garder un bon suivi régulier avec les volontaires (C1-B, C2-B, C3-L). L'équipe volontariat (CV et RV2-B) estime que ce manque de suivi conduit à des départs de volontaires. Certaines personnes, particulièrement celles qui œuvrent dans les volontariats individuels, et non collectifs, quittent l'organisation car elles ne se sentent pas suffisamment suivies.

MO2-B fait état de difficultés de suivi aussi, à cause de la différence d'expertise de l'équipe volontariat et des équipes de terrain. Elle estime que l'opérationnel est principalement porté par les équipes locales, alors que cette gestion des volontaires n'est pas comprise dans leur temps de travail, comme le rappelle C2-B.

Afin de combler ces manquements, l'équipe volontariat essaie depuis peu d'organiser des interventions afin de rassembler les volontaires tandems et de leur faire partager leurs expériences. Cependant, la mise en place est encore compliquée à cause de l'horaire chargé des travailleurs sociaux.

En ce qui concerne les évaluations, ils essaient d'organiser une évaluation collective par an, pour les volontariats collectifs justement. Les évaluations des volontariats individuels sont plus rares les travailleurs sociaux n'ont pas le temps, et que l'équipe volontariat ne peut le faire seule, car elle ne connaît pas suffisamment les bénéficiaires (RV1-B).

## **2.5. Participation aux décisions**

De manière générale, les volontaires ont très peu de pouvoir de décision. La plupart des employés Curamus interrogés à ce sujet (MO2-B, CV-B, RV1-B, RV2-B, C3-L, E1-B) ont exprimé qu'ils trouvaient que ce n'était pas suffisant et que les volontaires devraient être davantage impliqués dans les projets et dans les décisions liées à ceux-ci. Du côté des volontaires, certains ne se gênent pas pour lancer des initiatives, faire des suggestions (V1-Lv, V2-Lv, V3-B), mais l'une d'entre eux se sent limitée dans ses tâches (V5-L).

## **2.6. Reconnaissance**

Parmi les actes de reconnaissance et de remerciement du travail des volontaires, a été beaucoup citée la journée internationale du volontariat, un événement organisé le 5 décembre en l'honneur des volontaires de Curamus. D'autres moments informels sont aussi organisés par l'équipe volontariat (ex : visite de Maastricht pour les volontaires de Liège).

Le soutien et le contact qu'offrent l'équipe volontariat et les travailleurs sociaux aux volontaires sont vraiment valorisés par tous les volontaires répondants. Ils considèrent qu'ils sont reconnus et remerciés par le partage de moments informels et par le soutien que leur apportent leurs coordinateurs.

En ce qui concerne la communication que les volontaires reçoivent, cela passe donc par le coordinateur de projet, par la newsletter semestrielle de l'équipe volontariat, ou encore par la newsletter de Curamus s'ils y ont souscrit. Cependant, l'équipe volontariat a suggéré que les volontaires puissent avoir accès à Carinet, l'intranet de l'organisation. Cela leur a été refusé car le processus aurait été trop cher à mettre en place. CV-B a néanmoins souligné que certains volontaires administratifs du siège y avaient accès pour mener à bien leurs tâches.

## **2.7. Fin de bénévolat**

Selon CV-B, les volontariats se finissent de deux façons : soit via une clôture officielle, soit via une clôture officieuse. La première se passe donc quand les volontaires annoncent devoir arrêter ou suspendre le volontariat pour des raisons qui leur sont propres, ou parce que le projet s'achève. A cette occasion, l'équipe volontariat en profite pour faire un entretien de sortie quand c'est possible pour évaluer le déroulement du volontariat.

Cependant, il arrive parfois, principalement dans les volontariats individuels, et/ou quand les volontaires manquent de suivi (C2-B, CV-B, RV2-B), que les personnes arrêtent leur volontariat sans prévenir quiconque de l'organisation. Dans ce cas, il est impossible de faire un entretien de sortie. C'est pourquoi il est difficile d'avoir un aperçu des raisons des départs des volontaires (CV-B).

## **2.8. Le cas des Nouveaux Foyers**

« Les Nouveaux Foyers » est un projet qui engage des volontaires depuis 2011, ils avaient donc déjà développé des pratiques RH à destination des volontaires (avec l'aide de V1-Lv), avant la création de l'équipe volontariat. C'est pourquoi leurs pratiques RH ne sont nullement

supervisées par l'équipe volontariat de Bruxelles, ils ont une gestion interne de leurs volontaires.

L'équipe locale (C4-Lv) se dit attentive à ses volontaires. Outre les réunions régulières qu'ils organisent pour eux, deux événements sont spécifiquement organisés pour les volontaires.

Ainsi, le système de gestion des volontaires est propre au projet des Nouveaux Foyers et les volontaires du centre ne sont que très rarement en contact avec le siège et avec l'équipe volontariat.

## **Section 3 : Relations organisationnelles des volontaires**

### **3.1. Relations entre volontaires et membres de l'équipe volontariat**

L'équipe volontariat est composée de 4 personnes, qui sont chacune responsable du suivi des volontaires sur des projets spécifiques.

La collaboration entre volontaires et les membres de cette équipe varie selon les projets et les besoins de celui-ci. D'une part, les volontaires tandems sont davantage en contact avec le travailleur social de leur bénéficiaire, et très peu en contact avec leur responsable volontaire. Certains volontaires ne prennent contact avec leur équipe qu'en cas de problème (RV1-B, RV2-B), il n'y a pas toujours de suivi systématique (MO2-B). Aucun volontaire ne confirme ce manque de soutien. Ils se sentent très bien suivis et encadrés par l'équipe volontariat.

D'autre part, les volontaires des activités collectives sont directement encadrés par des responsables des volontaires, et sont donc en contact régulier avec ceux-ci. Les responsables des volontaires considèrent que leur relation de travail est bien meilleure dans ce type de volontariat, et qu'ils peuvent leur apporter un meilleur soutien.

Enfin, les volontaires sont remerciés pour leur travail à travers la journée internationale du volontariat, par le biais des formations et par de simples remerciements réguliers, par mail ou Whatsapp. Les volontaires se sentent valorisés grâce au soutien qu'on leur offre, à l'attention qu'on leur porte (contacts informels) et grâce aux moments organisés en leur honneur.

### **3.2. Relations entre les volontaires et leurs collègues salariés**

Ce point est divisé en deux sous-parties : les relations des volontaires avec leurs collègues directs, ceux avec lesquels ils sont régulièrement en contact dans leur projet, et les relations des volontaires avec des collègues plus éloignés.

Effectivement, le volontaire a souvent deux personnes de référence dans l'organisation : non seulement un membre de l'équipe volontariat, mais également un contact au sein du projet. La collaboration avec cette personne se passe généralement bien aux yeux des volontaires. Ils se sentent écoutés, valorisés, ils perçoivent que leurs suggestions sont prises en compte. Les travailleurs sociaux déclarent en effet tenter de garder un contact régulier avec les volontaires.

Cependant, ces travailleurs sociaux se retrouvent souvent à devoir assurer un suivi régulier qui n'est pas toujours prévu dans leur fonction, car ils sont plus proches du terrain que l'équipe volontariat (cf. supra, 2.4). Il arrive donc que les travailleurs sociaux se trouvent dépassés par cette gestion, et que les volontaires en subissent les conséquences (V4-B).

Concernant la répartition des rôles, les volontaires sont informés plusieurs fois à ce sujet - lors du premier entretien et des formations - et reçoivent en outre une description de leur volontariat (voir annexe 1d).

En effet, les volontaires n'ont pas les mêmes attributions et caractéristiques que les employés. Leur relation avec les bénéficiaires est plutôt horizontale, comparée à la relation plus hiérarchique entre un professionnel et son bénéficiaire. Les bénéficiaires se confient donc parfois davantage aux volontaires, qui font remonter l'information au personnel quand c'est nécessaire. Les volontaires sont plus flexibles, car ils peuvent travailler en-dehors des heures de bureau. Enfin, ils n'ont pas du tout la même formation, et donc les mêmes compétences qu'un travailleur social.

Malgré ou à cause de ces différences, les volontaires ont parfois été considérés comme une menace au début de leur collaboration avec les employés. C'est pourquoi une stricte répartition des tâches a été mise en place : les volontaires ont bien souvent des tâches très différentes des employés, ou bien ils réalisent leurs tâches en étant justement encadrés par des employés. A force de poser des cadres stricts, l'équipe volontariat a pu rassurer ces derniers. Petit à petit, les volontaires sont même autorisés à faire davantage, à s'impliquer plus, ce qui augmente leur motivation (CV-B et RV2-B).

Outre les personnes avec lesquelles les volontaires collaborent directement, ils rencontrent très rarement les autres employés (MO1-B, MO2-B, E1-B, E2-B). De manière générale, le personnel est considéré par les volontaires comme des personnes humaines, à l'écoute et dévouées à la cause de Curamus. Cependant, les occasions de se rencontrer sont plutôt rares - exception faite des Nouveaux Foyers. Effectivement, les volontaires ne sont que rarement conviés aux événements du personnel.

### 3.3. Relations entre les volontaires et Curamus

Pour rappel, la relation entre les volontaires et Curamus a été mesurée à partir de questions concernant le Soutien Organisationnel Perçu, c'est-à-dire le SOP.

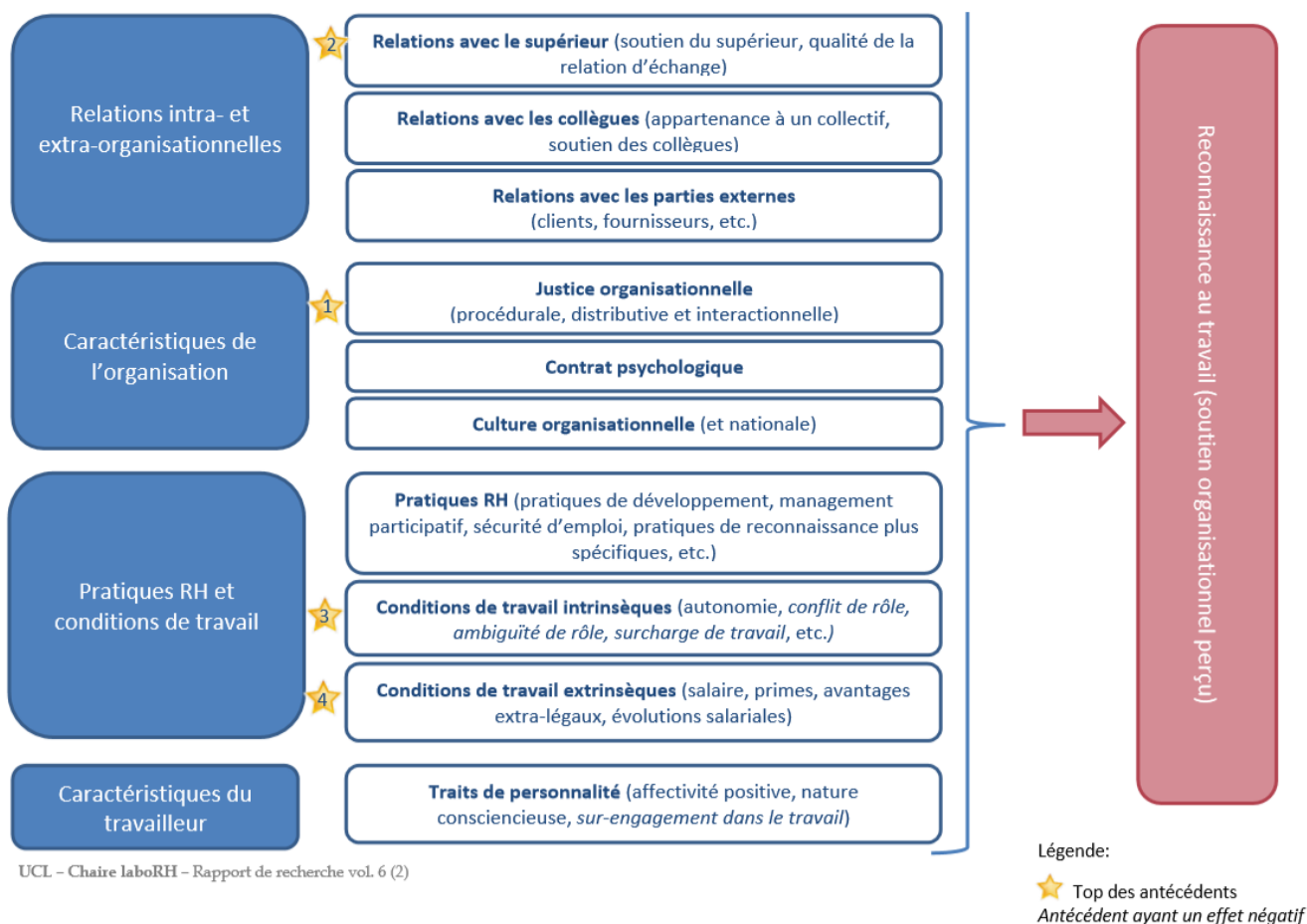


Figure 8- Antécédents du SOP (Antoine, 2017, p.28)

- Relations intra- et extra-organisationnelles

En ce qui concerne les relations intra- et extra-organisationnelles, le point a déjà été fait précédemment sur les relations avec le supérieur (cf. supra, 3.1), ainsi que sur les relations avec les collègues (cf. supra, 3.2). Les relations avec les parties externes sont assimilées dans ce cas aux relations entre volontaires et bénéficiaires. Selon MO2-B, il s'agit une relation horizontale, d'égal à égal. Comme l'expliquent tous les volontaires, leur relation est cadrée par leur mission et leur engagement auprès de Curamus. Ils respectent ainsi les principes de secret professionnel et de confidentialité (V1-Lv), tout en maintenant une certaine distance professionnelle (V5-L). Le contact est souvent progressif (V2-Lv, V4-B), au fur et à mesure que la confiance s'installe. Finalement, des liens très forts se tissent entre eux (V2-Lv, V4-B).

- Caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques de l'organisation sont la justice organisationnelle, le contrat psychologique (entre organisation et volontaires) et la culture organisationnelle. Concernant la justice procédurale, les volontaires sont rarement, voire jamais impliqués dans les décisions qui les concernent (cf. supra, 2.5). Le comité de direction prend la plupart des décisions

organisationnelles (MO1-B, E1-B) et les pratiques RH du volontariat ont été construites en fonction des retours des coordinateurs, sans participation des volontaires (MO2-B).

Au niveau de la justice interactionnelle, les volontaires sont généralement bienvenus et accueillis, car l'on est conscient de leur apport pour l'organisation. L'accueil est plus ou moins chaleureux en fonction des projets et des équipes. Au sujet de la justice informationnelle, nous soulignons que les volontaires étaient rarement, voire jamais, informés par l'organisation.

La culture organisationnelle de Curamus peut être analysée à partir des six configurations de Mintzberg, telles que présentées par Nizet et Pichault (1995). Il semble que Curamus est organisé selon une configuration missionnaire. Effectivement, Curamus et son personnel sont guidés par des buts de mission, en l'occurrence venir en aide aux publics vulnérables, et particulièrement les réfugiés. Cette mission est partagée par tous les membres de l'organisation, volontaires y compris, qui s'impliquent pour apporter leur contribution (V3-B et V4-B).

- Pratiques RH et conditions de travail

Il s'agit ici des pratiques RH telles qu'elles sont pensées et appliquées par le département RH - qui, pour rappel, fait partie de CI, mais offre un service RH transversal pour Curamus Belgique et Provincia. Les volontaires eux-mêmes ne sont pas pris en compte dans les pratiques du département RH (RV1-B). D'ailleurs, le département RH n'a aucune vue sur la gestion des volontaires par l'équipe volontariat, car il est considéré que c'est l'équipe volontariat, voire CF qui sont les responsables (MO1-B). Il en va de même au niveau de la reconnaissance exprimée par Curamus envers les volontaires (MO1-B).

En ce qui concerne les conditions de travail intrinsèques des volontaires, l'importance de la répartition des rôles entre employés et volontaires a déjà été soulignée précédemment (cf. supra, 3.2). Dans le projet tandem, la paire volontaire-bénéficiaire est complètement autonome, et libre d'organiser leur temps comme ils le souhaitent. Dans les activités collectives, RV2-B souligne que plus d'autonomie a été donnée aux volontaires, et que cela a été très bénéfique pour tous les participants à ces activités.

- Point de vue des volontaires

Les volontaires considèrent leur relation avec l'organisation à travers les contacts qu'ils ont avec les membres de celles-ci. Quand ils sont bien traités par leurs collègues salariés, tous les volontaires disent apprécier le soutien de l'organisation. Ces collègues salariés peuvent être aussi bien des travailleurs des équipes locales (V1-Lv, V2-Lv, V5-L), que l'équipe volontariat (V3-B, V4-B). Ainsi, les volontaires se sentent reconnus principalement à travers les contacts réguliers avec ces personnes, et l'écoute dont elles font preuve, et également grâce aux événements organisés pour eux (journée du volontaire p.ex). Tous les volontaires déclarent se sentir valorisés et reconnus par l'organisation.

## Section 4 : L'intégration des volontaires

L'intégration des volontaires a été questionnée à deux niveaux : social et fonctionnel.

### 4.1. Intégration sociale

Concernant l'appréciation générale des volontaires, on peut dire qu'ils sont très bien perçus. Pas une personne n'a émis des commentaires négatifs à propos de ceux-ci. Tous les volontaires se sont dits bien accueillis, certains se sentaient même traités d'égal à égal, insérés dans une équipe (C2-Lv). Beaucoup d'employés de Curamus disent toutefois avoir des contacts exceptionnels avec les volontaires, même si leur a priori est positif (MO1-B, MO2-B, E1-B, E2-B).

En ce qui concerne les contacts, les volontaires semblent avoir des contacts positifs et réguliers avec les personnes avec lesquelles ils collaborent fréquemment. Cependant, d'après les témoignages de l'équipe volontariat (CV-B, RV1-B, RV2-B), il y a une grande différence entre les volontariats collectifs et les volontariats individuels. Ainsi, les volontariats collectifs offrent la possibilité de se rencontrer fréquemment, les relations sont alors presque amicales (RV1-B, C3-L, C4-Lv) car ces rencontres régulières créent un esprit d'équipe dans le groupe :

*« Ce qui marche assez bien, c'est les activités collectives, parce qu'ils sont en groupe. Donc déjà, ils peuvent papoter entre eux, c'est une sorte d'émulation d'équipe. [...] On fait des réunions qu'on appelle Volontair'Café, en principe c'est pour les activités collectives. Et là, on demande de temps en temps comment ça se passe, et même en informel, à deux ou quoi, les gens disent déjà plus. » (RV2-B).*

Dans les volontariats individuels, la communication semble également moins naturelle pour l'équipe volontariat (RV1-B, RV2-B) car les volontaires prennent plus régulièrement contact avec le travailleur social de l'équipe opérationnelle. Les travailleurs sociaux qui encadrent ce type de volontariat disent prendre régulièrement des nouvelles de ces volontaires travaillant individuellement. Les volontaires prennent contact avec le travailleur social attribué s'ils en ont besoin, ou bien avec l'équipe du volontariat s'ils ont un problème (MO2-B).

Aux Nouveaux Foyers cependant, il y a des rencontres ou des réunions prévues régulièrement pour faire une évaluation collective du fonctionnement du projet (C4-Lv). A ces réunions s'ajoutent des contacts réguliers, par mail ou en face-à-face, entre le volontaire et l'équipe locale. Effectivement, les familles, les volontaires et le personnel sont rassemblés dans le centre, c'est pourquoi les rencontres inopinées et contacts informels sont plus fréquents.

Il y a donc une excellente relation et des contacts réguliers entre les volontaires et l'équipe volontariat dans le cadre des volontariats collectifs. Dans les volontariats individuels, les volontaires ont davantage de contacts, toutefois ponctuels, avec le travailleur social du projet. Ils sont un peu gardés à distance des équipes, et collaborent directement avec le bénéficiaire. Enfin, malgré un a priori positif réciproque, les volontaires sont très peu en contact avec le personnel de Curamus qui n'est pas directement impliqué dans leur projet.

#### **4.2. Intégration fonctionnelle**

Quand il est demandé aux employés de Curamus comment les volontaires participent à la réalisation des objectifs organisationnels, la différence avec l'apport des employés se marque. Ils apportent un contact humain, hors contacts professionnels de Curamus, au bénéficiaire (C1-B, C2-B, C3-L, C4-Lv, E1-B, E2-B, V3-B). En effet, comme le bénévole est perçu différemment par le bénéficiaire, la relation est souvent différente. Parfois, il apporte un point de vue différent de celui du travailleur social (C1-B, C4-Lv). Les volontaires sont considérés pour beaucoup comme un appui pour les équipes de Curamus (V5-L, C2-B, C3-L, C4-Lv, E1-B, E2-B). Pour l'association des représentants du personnel, l'organisation doit pouvoir fonctionner sans volontaires (E1-B) : « Pour moi, la boîte devrait pouvoir fonctionner sans volontaires ; mais les volontaires peuvent venir en appui ponctuel et amener un certain enrichissement. » (E1-B).

Du point de vue de la qualité des relations internes des volontaires, elles ont été développées précédemment (cf. 3.6.1. Intégration sociale).

Enfin, leurs relations externes sont donc principalement les relations qu'ils entretiennent avec les bénéficiaires (cf. 3.5.1. Relations intra- et extra-organisationnelles).

### **Section 5 : Sentiment d'appartenance des volontaires**

En ce qui concerne le choix de l'organisation Curamus, les avis sont très variés. Parmi les critères de sélection, sont cités : la recommandation de l'organisation par un tiers (V1-Lv, V2-Lv), la proximité géographique (V1-Lv, V2-Lv), son inspiration chrétienne (V3-B, V4-B), la connaissance de Curamus et de ses actions dans d'autres pays (V3-B et V4-B) et sa mission d'aide aux réfugiés (V4-B et V5-L). Les valeurs, principes et missions de Curamus sont partagés par la plupart des volontaires (V1-Lv, V2-Lv, V3-B, V5-L) mais ils ne les ont pas toujours bien en tête (V4-B, V5-L). La plupart des volontaires se considèrent être des représentants de Curamus, surtout quand ils sont au cœur de leur volontariat, en contact avec les bénéficiaires ou immergés dans l'équipe (V1-Lv, V3-B, V4-B, V5-L).

Cependant, ces résultats sont à nuancer. En effet, le projet ou le personnel de Curamus ont parfois énormément d'importance. Pour la volontaire V2-Lv, le projet auquel elle est affiliée – Les Nouveaux Foyers – a beaucoup plus d'importance que Curamus. Elle n'a aucun contact avec l'institution en-dehors de son projet même, et n'a donc aucune attache particulière envers Curamus en général.

### **Section 6 : Engagement affectif des volontaires**

Aucun des volontaires ne se voit quitter l'organisation dans un futur proche, car ils s'y sentent bien. Certains envisagent même d'y endosser davantage de responsabilités en s'engageant dans d'autres types de volontariats (V2-Lv, V3-B, V5-L) ou en y étant engagés en tant qu'employés (V4-B, V5-L).

La plupart des volontaires ont fait référence à Curamus en disant se sentir « en famille » (V1-Lv, V2-Lv, V4-B). D'autres ajoutent la dimension « professionnelle » à Curamus, car ils se sentent membres de l'équipe (V1-Lv, V5-L). Certains ont développé une grande affection et admiration pour le personnel de Curamus, qui les motivent à continuer leur volontariat (V1-Lv, V3-B, V4-B). Ainsi, V4-B déclare : « En fait c'est grâce aux personnes comme ça que vous avez envie de continuer. Si elle [RV2-B] n'était pas comme elle est, je pense que je n'aurais pas continué. ».

## **Section 7 : Intention de quitter l'organisation**

Aucun volontaire ne songe à quitter l'organisation à court terme. Certains se montrent réalistes en disant que des contraintes extérieures telles que l'âge, un horaire chargé ou le fait de trouver un emploi pourraient les faire changer d'avis à long terme (V3-B, V4-B, V5-L).

Cependant, les expériences des employés de Curamus nuancent ces propos. Effectivement, il arrive fréquemment que des volontaires travaillant individuellement ou sans suivi régulier arrêtent leur engagement sans prévenir (C1-B, C2-B, RV1-B, RV2-B). A l'inverse, le turnover est généralement plus faible dans les projets d'activités collectives encadrés par l'équipe volontariat (RV1-B, RV2-B).

## PARTIE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

### Chapitre 1. Confirmation des hypothèses

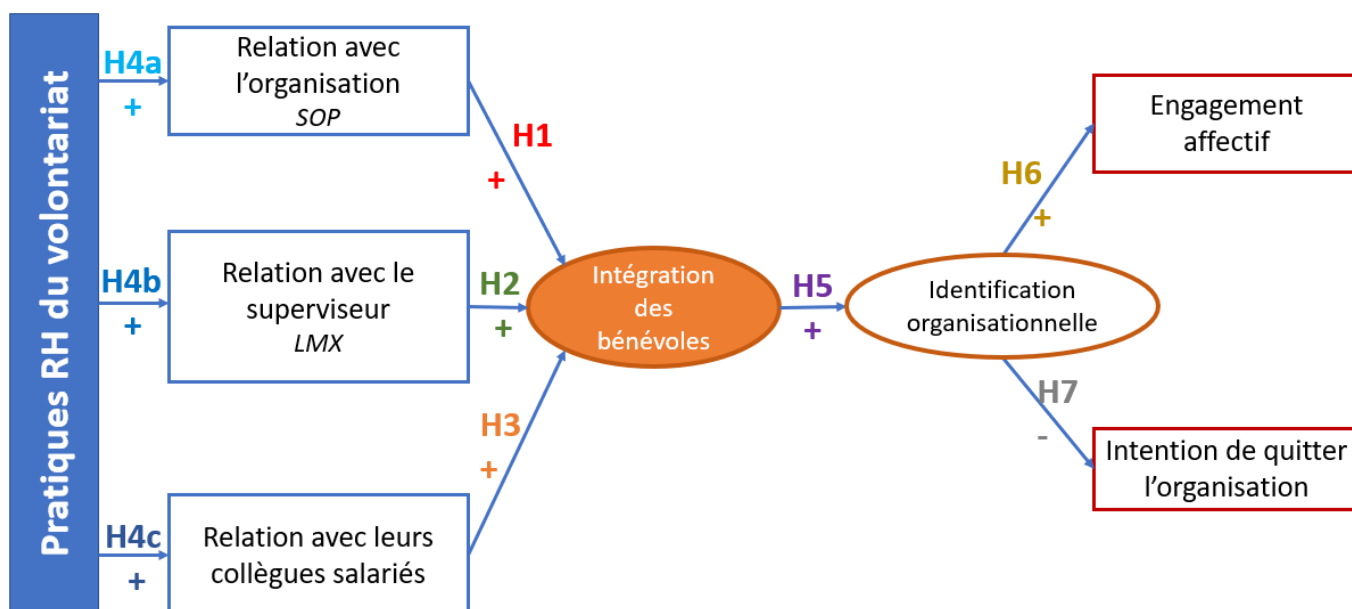


Figure 9: schéma de concepts et des hypothèses associées

Cette partie fait écho au chapitre 2 de la partie théorique, dans lequel nous avons posé des hypothèses suite à la lecture de nombreux articles sur le sujet. Pour rappel, voici le schéma de concepts, ainsi que les hypothèses suggérées pour répondre à la problématique : comment l'intégration du volontaire influence-t-elle son engagement ?

**H1.** Le soutien organisationnel perçu influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.

**H2.** La relation superviseur-volontaire (assimilée au LMX) influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.

**H3.** La relation du volontaire avec ses collègues salariés influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.

**H4.** Les pratiques RH ont un impact positif sur les relations du volontaire

**H4a.** avec l'organisation (SOP),

**H4b.** avec son superviseur (LMX)

**H4c.** et avec ses collègues salariés.

**H5.** L'intégration ressentie par le volontaire mène à une identification organisationnelle.

**H6.** L'identification organisationnelle du volontaire augmente son engagement affectif envers son organisation.

**H7.** L'identification organisationnelle du volontaire diminue son intention de quitter l'organisation.

Dans les pages suivantes, chacune des hypothèses sera confrontée aux résultats empiriques. Ces derniers ont été traités par analyse thématique. Les données récoltées grâce aux entretiens ont été réparties parmi les concepts auxquels elles faisaient référence. Les tableaux synthétisant les apports de chaque entretien à chaque concept étudié sont à consulter en annexe 4. Par ailleurs, chaque hypothèse s'est vu attribuer une couleur (cf. supra, figure 8). Les données permettant de confirmer ou d'infirmer une hypothèse ont donc été écrites dans la même couleur. En consultant le tableau, il est ainsi possible de comprendre les éléments ayant guidé notre analyse.

## Section 1 : Vérification de l'hypothèse 1

*H1. Le soutien organisationnel perçu influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.*

L'intégration comporte deux facettes : intégration sociale et intégration fonctionnelle.

### 1.1. Intégration sociale

Les volontaires s'intègrent très bien dans les équipes dans lesquelles ils œuvrent, et avec l'équipe volontariat. Ils ont des contacts positifs avec tous les employés de Curamus (tous les répondants), quoiqu'un peu plus rares avec ceux avec lesquels ils ne collaborent pas directement (V4-B, V5-L, MO1-B, MO2-B, E1-B, E2-B). Cependant, cette bonne entente ne semble pas être le fruit de pratiques organisationnelles. La gestion des volontaires a été entièrement confiée à l'équipe volontariat, voire à CF. Ainsi, les volontaires ne sont pas conviés aux événements du personnel organisés par CI, qui pourraient pourtant créer des liens (E1-B, RV2-B). Ils ne reçoivent pas non plus de communication régulière de la part de l'organisation (E2-B, CV-B). Les nouvelles qu'ils reçoivent leur sont communiquées par l'équipe volontariat ou les coordinateurs de leur projet. Malgré une demande de l'équipe volontariat, ils n'ont pas non plus accès à l'intranet de l'organisation, qui leur permettrait pourtant d'avoir un aperçu des actualités de l'organisation (CV-B, MO1-B).

Ainsi, la responsabilité des pratiques d'intégration sociale (moments de rencontre, communication) des volontaires est principalement laissée à l'initiative de l'équipe volontariat (MO1-B, E2-B, CV-B). A cause des difficultés de coordination entre CF et CI, le reste de l'organisation a une vision limitée sur les actions de l'équipe volontariat et participe donc peu à leurs actions (MO1-B).

L'organisation Curamus ne participe donc pas directement à l'intégration sociale des volontaires, car elle a entièrement délégué la gestion de ceux-ci à l'équipe volontariat. En outre, les difficultés entre CI et CF ne favorise pas la bonne intégration des volontaires dans l'organisation globale.

## **1.2. Intégration fonctionnelle**

En ce qui concerne la participation des volontaires aux objectifs communs, il faut noter que leur participation a été précisément définie et limitée. Les volontaires reçoivent de l'équipe volontariat des instructions claires quant à leurs tâches (MO2-B, CV-B, RV1-B, C1-B, C2-B). Selon la culture de CI, les volontaires apportent une aide « bonus » aux équipes opérationnelles, sans prendre la place de celles-ci (MO1-B, E1-B et E2-B). C'est pourquoi leurs tâches sont clairement distinctes. Cependant, certains employés signalent qu'il arrive que des volontariats soient envisagés pour remplacer une fonction lorsque les moyens financiers sont limités (CV-B, E1-B).

*« Et je sais qu'on a déjà eu des cas où les coordinateurs nous ont dit : "voilà, on doit chercher telle ou telle personne parce que la direction a décidé que, parce qu'ils n'ont plus les moyens", et nous on a fait "hein, mais ça, c'est quasi un temps plein, il vaut mieux recruter une secrétaire, quelqu'un au moins mi-temps" et qu'un coordinateur nous a dit "oui, vous pouvez bien dire que c'est pas possible si vous pensez que ce n'est pas possible". On n'a pas de "pouvoir" sur la direction, donc c'est parfois difficile pour nous aussi, vu que deux organisations différentes... »*

(CV-B)

L'équipe volontariat et les associations de représentation des employés veillent à ce que cela n'arrive pas.

Par ailleurs, les relations des volontaires avec les bénéficiaires sont cadrées par l'équipe volontariat, et suivies régulièrement par les travailleurs sociaux en contact avec ces bénéficiaires (CV-B, MO2-B). L'organisation n'a pas vraiment d'effet sur ces relations.

L'influence du SOP sur les relations intra-organisationnelles des volontaires a été développée dans le titre précédent. A ceci, il est nécessaire d'ajouter que l'organisation ne prend pas vraiment en compte le soutien régulier que les travailleurs sociaux doivent apporter aux volontaires, comme expliqué au paragraphe précédent. Certains signalent qu'ils ne sont pas formés pour ça, et que ce temps dédié aux volontaires n'est pas compris dans leur horaire ou dans les tâches de leur fonction. Il manque donc d'un soutien organisationnel à ces travailleurs sociaux.

*« Ça fait quelque temps qu'on se demande "tiens, finalement, l'opérationnel est fort porté par les équipes, mais c'était pas vraiment l'idée". [...] Parce que les équipes, les assistantes sociales sont pas forcément outillées à faire du soutien aux volontaires, et elles n'ont pas vraiment le temps par rapport aux urgences. »*

(MO2-B)

## **1.3. Le SOP des volontaires**

Lorsqu'il est demandé aux volontaires comment Curamus valorise leurs contributions, et si l'organisation se soucie de leur fonction, la plupart répondent avec des actions ou des comportements manifestés par leurs collègues, soit les travailleurs sociaux (V1-Lv, V2-Lv), soit l'équipe volontariat (V3-B, C4-B, C5-Lv). Ils considèrent tous qu'ils sont reconnus et soutenus par l'organisation, leur SOP est donc très positif. Néanmoins, toutes ces actions que les volontaires assimilent à des gestes de l'organisation, proviennent en réalité directement des

travailleurs sociaux et de l'équipe volontariat. Rien n'est organisé à l'échelle de Curamus pour entretenir le SOP des volontaires.

#### **1.4. Validation de l'hypothèse**

De façon générale, les volontaires se sentent vraiment soutenus et reconnus par l'organisation. Toutefois, ce soutien qu'ils perçoivent émanent principalement de leurs collègues directs. A l'échelle organisationnelle, rien ne semble organisé pour soutenir et encourager le volontariat. Ces pratiques sont laissées en théorie à la responsabilité de l'équipe volontariat, ou de CF. Dans l'usage, les travailleurs sociaux doivent également endosser une grande part de ces pratiques, alors que cette gestion n'est pas toujours comprise dans leur temps de travail et leurs compétences (MO2-B, C2-B, C3-L). C'est pourquoi cette hypothèse est **infirmée** dans le cas de Curamus.

## **Section 2 : Vérification de l'hypothèse 2**

*H2. La relation superviseur-volontaire (assimilée au LMX) influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.*

Dans notre schéma de concepts, nous avons identifié les membres de l'équipe volontariat comme étant les « superviseurs » des volontaires. Toutefois, cela s'est avéré ne pas correspondre à la réalité des relations des volontaires. Effectivement, certains, notamment les volontaires des Nouveaux Foyers (V1-Lv et V2-Lv), ont des contacts bien plus étroits avec l'équipe de terrain du projet – composée de travailleurs sociaux – qu'avec l'équipe volontariat. Suite à cette découverte, nous avons décidé de ne garder dans cette hypothèse que la relation équipe volontariat – volontaire, car nous considérons que le rôle de cette équipe est bien différent de celui des équipes de projet. Nous développerons les relations des volontaires avec les équipes de projet dans l'hypothèse 3. L'hypothèse 2 devient donc :

*H2. La relation équipe volontariat-volontaire (assimilée au LMX) influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.*

### **2.1. Intégration sociale**

L'équipe volontariat partage d'excellentes relations avec la plupart des volontaires (tous les volontaires, sauf V2-Lv). Ils ont pu développer une relation de confiance réciproque avec les volontaires. Ces derniers décrivent d'ailleurs les membres de cette équipe comme sympathiques (V1-Lv, V5-L), disponibles (V4-B) et à l'écoute (V4-B, V5-L).

L'équipe volontariat est particulièrement proche des bénévoles engagés dans l'organisation des activités collectives, car ils coorganisent ensemble ces activités. Ils entretiennent des relations amicales, renforcées par des rencontres fréquentes (RV2-B).

A l'inverse, les relations avec les personnes engagées dans des volontariats individuels sont plus compliquées (RV1-B, RV2-B). Effectivement, ils se rencontrent rarement car ce sont les

travailleurs sociaux affiliés au projet qui sont chargés du suivi quotidien (CV-B, RV1-B, RV2-B).

*« Avec les gens des activités collectives par exemple, oui. Mais avec les autres bénévoles, je ne les voyais pas beaucoup. [...] sinon, pour les projets individuels, ils étaient surtout en contact avec les coaches, et pas avec nous. Donc je n'avais pas vraiment de relation avec les volontaires » (RV1-B)*

A part s'il y a un problème particulier, le volontaire n'entre pas en contact avec l'équipe volontariat (RV1-B, RV2-B). Afin de les sortir de cet isolement, l'équipe volontariat tente difficilement d'organiser des interventions (RV1-B, RV2-B), mais elles sont encore rares. Cependant, les personnes interrogées engagées dans un volontariat individuel ne confirment pas cet isolement, et estiment au contraire avoir une excellente relation avec l'équipe volontariat (V3-B, V4-B). Cet avis est peut-être le fruit du biais de sélection (cf. supra, section 6 du chapitre 2, partie théorique).

Par ailleurs, le cas des Nouveaux Foyers est particulier : il y a dans ce projet un microcosme de volontaires, complètement indépendants de l'équipe volontariat. Effectivement, ils sont gérés sur place par l'équipe locale (C4-Lv, CV-B), et comme en témoigne V2-Lv, ils ont peu voire aucun contact avec l'équipe volontariat.

## **2.2. Intégration fonctionnelle**

La participation des volontaires aux missions de l'organisation est très bien définie par l'équipe volontariat. Les tâches des volontaires sont clairement énumérées dans les fiches de description des volontariats (voir annexe 1d). Les limites de leur engagement leur sont également rappelées lors de la formation de base (CV-B, RV1-B, C1-B).

En ce qui concerne l'encadrement quotidien, l'équipe volontariat gère bien la participation des volontaires aux activités collectives, car ils collaborent directement sur ce projet (RV2-B, V3-B). Récemment, davantage de responsabilités ont été confiées aux volontaires, augmentant la qualité des activités et donc la motivation des participants (RV2-B).

Cependant, comme souligné dans le titre précédent, l'équipe volontariat encadre peu la participation des volontariats individuels, car cela relève de la responsabilité des travailleurs sociaux du projet (MO2-B).

Pour la même raison, l'équipe volontariat a très peu d'impact sur les relations des volontaires avec les bénéficiaires. Effectivement, les travailleurs sociaux ont été chargés du suivi des volontariats individuels, dits « tandems », car ils connaissent bien les bénéficiaires. L'équipe volontariat serait incapable de répondre aux questions des volontaires portant sur le(s) bénéficiaire(s) dont ils s'occupent (MO2-B, CV-B, RV1-B, RV2-B).

*« Jusqu'à présent, c'était entendu que c'était les coaches qui rappelaient les volontaires, parce qu'en fait le volontaire, comme il côtoie la famille « Tartempion », il va poser des questions sur cette famille. Comme nous ne connaissons pas en principe la famille Tartempion, s'il y a un problème, on ne sait pas répondre. Donc on avait dit que c'était aux coaches d'assurer le suivi, [...] » (RV2-B)*

Toutefois, l'équipe volontariat a un impact très positif sur les relations intra-organisationnelles des volontaires. Ils organisent régulièrement des événements inter-volontaires, comme la journée du volontariat (RV1-B, CV-B, MO1-B, V3-B, V5-L), le repas de Noël (V5-L), les intervisions (RV2-B, CV-B, V4-B) ou d'autres moments informels (CV-B). D'autre part, ils essaient de convaincre la direction de l'organisation d'inviter les volontaires aux événements de Curamus (CV-B, RV1-B, RV2-B, E1-B), mais ça n'a pas encore été un grand succès.

### **2.3. Validation de l'hypothèse**

Au vu des éléments expliqués ci-dessus, il semble que l'hypothèse 2 soit **partiellement confirmée**. L'équipe volontariat participe bien à l'intégration des personnes engagées dans des volontariats collectifs, car ils ont une excellente relation et des contacts réguliers qui permettent un suivi de qualité. Cependant, ce soutien se fait plus rare pour les volontariats individuels, car les membres de l'équipe volontariat sont moins proches du terrain que les travailleurs sociaux des projets. Le manque de contacts réguliers ne permet pas de créer une relation de qualité, et donc un LMX de qualité, qui favoriserait l'intégration des volontaires. **L'hypothèse est confirmée uniquement du point de vue des volontariats collectifs.**

## **Section 3 : Vérification de l'hypothèse 3**

*H3. La relation du volontaire avec ses collègues salariés influence positivement l'intégration organisationnelle du volontaire.*

Nous nous concentrons ici sur les membres du personnel de Curamus qui sont en contact direct avec les volontaires (cf. §1 du titre précédent).

### **3.1. Intégration sociale**

La relation et la collaboration entre volontaires et travailleurs sociaux sont évaluées très positivement par les deux côtés (tous les volontaires et collègues), au point que certains ont des liens amicaux (C3-L, C4-Lv). Les volontaires sont bien accueillis et intégrés parmi les équipes opérationnelles. Cette intégration est d'autant plus forte dans les projets où employés, volontaires et bénéficiaires sont réunis, car leurs rencontres renforcent leurs relations (MO2-B). Le projet des Nouveaux Foyers est un exemple de cette bonne intégration (V1-Lv, V2-Lv). Cependant, le rassemblement de tous les acteurs n'est pas toujours possible, et dans ce cas, l'intégration des volontaires dans les équipes dépend souvent de la motivation des équipes.

Dans les cas de volontariat individuels, le contact est plus ponctuel car il se fait à distance. Néanmoins, les volontaires concernés se disent tout à fait satisfaits de ce suivi. Ils ont le sentiment d'être écoutés que leurs feedbacks sont pris en considération (tous les volontaires, C2-B, C3-L, C4-Lv). L'avis des travailleurs sociaux est différent. Outre quelques échanges occasionnels avec son travailleur social de référence (tous les collègues), le volontaire entre en contact avec lui quand il a un problème (C1-B, C4-Lv). Les employés interrogés estiment effectivement avoir peu de temps pour effectuer un suivi assidu et de qualité (V4-B, C2-B). Ce manque de suivi peut mener dans certains cas à des départs de volontaires (CV-B, RV2-B, C1-B).

Quant aux employés de Curamus qui ne collaborent pas régulièrement avec les volontaires, ces derniers ont très peu de contacts avec eux (V4-B, V5-L, E1-B et E2-B). Cependant, les employés gardent un a priori très positif sur ces bénévoles (E1-B, E2-B, MO1-B).

### **3.2. Intégration fonctionnelle**

En ce qui concerne les relations intra-organisationnelles des volontaires, celles avec les employés n'ont pas toujours été simples. Au moment de la mise en place de l'équipe volontariat, les employés étaient réticents à l'engagement de volontaires. Ils les voyaient comme une menace potentielle (CV-B, RV1-B). L'équipe volontariat a travaillé sur cette crainte en démontrant la plus-value des volontaires, et en posant des limites claires aux tâches qu'ils peuvent faire (CV-B). Ils n'apportent ainsi qu'une aide complémentaire au travail des employés de Curamus. Leurs tâches sont bien distinctes de celles des employés, pour éviter tout risque de chevauchement.

Depuis, leur collaboration est tout à fait complémentaire. Les volontaires apportent une aide utile au travail des employés et à l'intégration des bénéficiaires. La différence de relation (C1-B, C4-Lv) et la flexibilité horaire des volontaires (C1-B, E1-B, E2-B) sont considérées comme des plus-values qu'ils amènent à l'organisation et aux bénéficiaires. Les travailleurs sociaux sont censés encadrer leur travail au quotidien, mais ils manquent en réalité de temps et de compétences pour pouvoir assurer ce suivi (C2-B, C3-L, MO2-B).

En plus de suivre leur travail sur le terrain, les travailleurs sociaux veillent à la relation des volontaires avec les bénéficiaires. Ils restent à l'écoute et de bon conseil (C4-Lv, V2-Lv, V3-B, V5-L). En retour, le point de vue des volontaires est d'une grande aide pour les employés. Ils entretiennent une relation différente avec les bénéficiaires que les assistants sociaux (C1-B, C4-Lv, MO2-B). Cette différence de relation permet d'une part de commencer un réseau social local pour le bénéficiaire (MO2-B, V3-B, tous les collègues, E1-B, E2-B), et d'autre part d'amener un point de vue différent aux travailleurs sociaux (C1-B, C4-Lv).

### **3.3. Validation de l'hypothèse**

L'intégration sociale des volontaires parmi leurs collègues directs semble optimale, quoiqu'elle puisse varier selon les projets et la configuration de ceux-ci. Les travailleurs sociaux tentent de faire un suivi régulier de ces volontaires, mais il semble qu'ils manquent parfois de temps ou de compétences pour effectuer ce suivi avec assiduité. Selon certains (C1-B, RV1-B, RV2-B), ce manque de suivi peut être une cause de départ de l'organisation.

L'intégration fonctionnelle des volontaires, quoique conflictuelle au moment de la mise en place du volontariat, a été bien cadrée par l'équipe volontariat. Cela a permis aux travailleurs sociaux de développer une collaboration de confiance avec les volontaires, où chacun connaît son rôle et se complète mutuellement.

Au vu de ces éléments, l'hypothèse est **confirmée**. L'impact des travailleurs sociaux encadrant les volontaires semble encore supérieur à celui de l'équipe volontariat, car ils sont directement sur le terrain et peuvent donc réaliser un suivi plus étroit des relations entre

bénéficiaires et volontaires. Cependant, ce suivi est compliqué par le manque de temps et de moyens que les travailleurs ont à leur disposition pour gérer les volontaires.

## Section 4 : Vérification de l'hypothèse 4

*H4. Les pratiques RH ont un impact positif sur les relations du volontaire avec l'organisation (SOP) [H4a], avec son superviseur (LMX) [H4b] et avec ses collègues salariés [H4c].*

Pour rappel, les pratiques RH telles qu'elles sont comprises ici concernent les pratiques RH instaurées par l'équipe volontariat, à destination des volontaires.

### H4a. Les pratiques RH du volontariat ont un impact positif sur les relations du volontaire avec l'organisation (SOP).

Les pratiques RH telles que définies ci-dessus sont décidées au niveau de l'équipe volontariat, elles n'affectent donc en rien les pratiques et politiques de Curamus par rapport aux volontaires. Aussi, le département RH n'a aucune vue sur ces pratiques RH (MO1-B), partiellement à cause du fait que la coordination entre CF et CI est problématique. Les entités manquent parfois de transparence entre elles :

*« Et je pense que si ça ne roule pas assez bien, c'est parce qu'il y a un manque de coordination, un manque de soutien de notre part aussi. Et que ce soit du côté de CI, et du côté de CF, parce que l'info ne circule pas bien. Je pense qu'on peut faire beaucoup mieux. » (MO1-B)*

Néanmoins, la plupart des volontaires de Curamus ne perçoivent pas cette division entre les deux entités (tous les volontaires, sauf V3-B). Certaines pratiques RH dédiées aux volontaires, organisées par l'équipe volontariat ou l'équipe du projet des Nouveaux Foyers, participent à la perception de soutien organisationnel des volontaires. Par exemple, lorsqu'il leur est demandé s'ils se sentent reconnus, ces derniers acquiescent en citant des actions organisées spécialement à leur égard par ces équipes : les repas organisés entre volontaires (V2-Lv, V3-B, V5-L), les formations et séances d'informations (V1-Lv, V3-B, V4-B, V5-Lv), le suivi régulier (V4-B, V5-L) et les moments informels (V5-L).

Ainsi, cette **hypothèse se confirme**. Même si les pratiques RH de l'équipe volontariat n'affectent pas la politique organisationnelle de Curamus, les volontaires les perçoivent comme du soutien organisationnel de la part de Curamus.

### H4b. Les pratiques RH du volontariat ont un impact positif sur les relations du volontaire avec l'équipe volontariat (LMX).

Nous avons établi qu'il s'agissait ici de la relation des volontaires avec l'équipe volontariat (cf. supra, H2., §1).

Les nombreuses pratiques RH établies (recrutement, sélection, formation, suivi, clôture...) affectent bel et bien les relations du volontaire avec l'équipe volontariat, car il s'agit d'autant

de moments où les volontaires sont en contact avec cette équipe. Cependant, certains estiment que ces pratiques ne sont pas suffisantes (RV2-B, MO1-B, MO2-B).

*« En fait, l'équipe volontariat de CF, pour moi, leurs pratiques RH, c'est la formation commune, ils sont présents avec nous à l'entretien, mais c'est nous qui faisons 80% de l'entretien. [...] La plupart du temps, ils rencontrent les volontaires lors de la formation commune et lors de l'entretien quand ils sont présents. Du coup, les pratiques RH, à côté de ça, ça se limite à de l'administratif, c'est pas dans les contacts avec les personnes. » (MO2-B)*

Effectivement, l'équipe volontariat a une expertise qui se limite à l'encadrement des volontaires. Tout ce qui concerne les bénéficiaires et les expériences de terrain est plutôt du ressort des assistants sociaux (MO2-B, équipe volontariat). C'est pourquoi l'équipe volontariat a besoin de ces derniers pour certaines pratiques RH qui portent sur le contenu du volontariat : formation spécifique, intervision, évaluation...

Etant donné que la répartition des pratiques RH est à cheval entre l'équipe volontariat et les travailleurs sociaux, elles ne sont pas toujours appliquées de façon rigoureuse. Par exemple, le suivi des volontaires est censé être fait par les travailleurs sociaux (équipe volontariat) car ils sont plus proches des bénéficiaires, mais ils manquent de temps pour le faire. D'autre part, il arrive que des pratiques RH soient suspendues ou modifiées parce que les travailleurs sociaux qui sont censés y participer sont surchargés : formations, intervisions, entretien de clôture de volontariat (CV-B, RV2-B). Par conséquent, il est difficile de maintenir une régularité dans ces pratiques.

Cette hypothèse est donc **partiellement confirmée**. Les pratiques RH constituent autant de moments de rencontre entre l'équipe volontariat et les volontaires. Cependant, la mise en application de ces pratiques est grandement compliquée par la participation nécessaire des équipes de terrain. L'impact de ces pratiques sur la relation volontaires-équipe volontariat est donc affaibli par le manque de régularité de celles-ci.

#### **H4c. Les pratiques RH du volontariat ont un impact positif sur les relations du volontaire avec les collègues salariés.**

Comme expliqué ci-dessus, les pratiques RH appliquées aux volontaires sont portées à la fois par l'équipe volontariat et par les travailleurs sociaux des projets concernés. Cependant, elles participent peu à l'amélioration des relations des employés avec les volontaires car elles ne sont pas adaptées aux réalités du terrain.

D'une part, certains employés les trouvent plutôt réactives que proactives. Elles sont effectivement construites à partir des feedbacks des coordinateurs de projet, et des expériences de terrain des travailleurs sociaux (MO2-B, CV-B, C2-B, C3-L) :

*« Rien que d'en parler avec toi, je prends conscience du fait que les demandes, nous les observons sur le terrain et nous en parlons à nos collègues de Bruxelles qui après, réagissent. Ils n'anticipent pas les choses, cela doit venir de nous. Et ça, c'est problématique. Car nous, on est baigné dedans. On a du mal à prendre du recul. » (C3-L)*

De plus, pour que des volontaires soient intégrés à un projet, c'est à eux d'en faire la demande (CV-B, C2-B). Par la suite, c'est encore à eux d'assumer ce choix en prenant le temps pour suivre ces volontaires et participer aux pratiques RH les concernant. L'appel aux volontaires n'est nullement systématique, il doit partir d'une demande spécifique des membres d'un projet.

D'autre part, les pratiques RH que nous mentionnions, quoique élaborées suivant les feedbacks des coordinateurs (CV-B), sont difficilement applicables sur le terrain. Elles demandent du temps, des outils et des compétences particulières que les employés n'estiment pas toujours avoir. Ainsi, ces pratiques deviennent particulièrement chronophages pour eux.

*« Enfin, pour nous, ça fait une charge de travail en plus, donc soit on le reconnaît et on nous renforce, soit on désigne quelqu'un pour faire la gestion opérationnelle. Parce que du coup, le problème pour l'instant, c'est qu'on ne fait pas de suivi proactif, [...] » (MO2-B)*

L'hypothèse est donc **partiellement confirmée**. Il existe bien des pratiques RH pour encadrer la gestion des volontaires, mais celles-ci demandent un investissement irréaliste de la part des travailleurs sociaux. Sur le terrain, ils trouvent difficilement le temps et les moyens d'appliquer correctement ces pratiques. Cela a un impact sur leur relation avec les volontaires. Effectivement, même si les pratiques RH sont bien pensées en théorie pour les mettre en lien et permettre un suivi assidu, la réalité ne permet pas une telle qualité de suivi.

## Section 5 : Vérification de l'hypothèse 5

### *H5. L'intégration ressentie par le volontaire mène à une identification organisationnelle.*

Les résultats des entretiens indiquent que tous les volontaires interrogés se sentent accueillis, reconnus et écoutés dans leur équipe. Ils montrent un grand sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'organisation (tous, sauf V2-Lv), au point qu'ils se sentent représentants de l'organisation, particulièrement lorsqu'ils sont occupés dans leur tâche de volontaire (V1-B, V3-B, V4-B, V5-B). Cependant, ce sentiment d'appartenance se focalise davantage sur le projet - et l'équipe - dans lequel le volontaire est engagé, plutôt qu'envers toute l'institution. En effet, les volontaires choisissent plutôt Curamus pour l'intérêt de sa mission ou de celle du projet dans lequel ils sont intégrés (V1-Lv, V2-Lv, V4-B, V5-L) ou pour des avantages pratiques (V1-Lv, V2-Lv), plutôt que pour l'institution elle-même (à l'inverse de V3-B). La plupart estiment que Curamus est simplement une ONG efficace et professionnelle (V1-Lv, V3-B, V5-L). De plus, ses valeurs, principes et missions ne sont pas toujours bien retenus (V2-Lv, V4-B, V5-B).

Certains volontaires considèrent plus le personnel de Curamus que l'institution (V2-Lv, V3-B, V4-B) :

*« [...] maintenant que je sais comment ils fonctionnent, ce sont des gens vraiment qui aiment ce qu'ils font, [...] j'ai travaillé dans d'autres secteurs aussi, mais on ne voit pas cette ambiance qui est à l'écoute, qui est humble, l'amabilité, je trouve que c'est quelque chose de très important chez Curamus. » (V4-B)*

Outre cette importance de l'équipe, le projet et ses bénéficiaires semble également tenir à cœur à tous les volontaires. V2-Lv en est l'exemple extrême : elle ne se sent pas du tout concernée par Curamus car elle n'a jamais été en contact avec l'institution en-dehors de son projet. Elle accorde toute son attention au projet dans lequel elle est engagée.

L'hypothèse est **partiellement confirmée**. Les volontaires développent un sentiment d'appartenance très fort, mais il semblerait qu'il fasse davantage référence au projet et aux personnes impliquées dans celui-ci (équipe locale ou équipe volontariat), qu'à l'institution-même.

## Section 6 : Vérification de l'hypothèse 6

*H6. L'identification organisationnelle du volontaire augmente son engagement affectif envers son organisation.*

D'après les témoignages des volontaires, le volontaire qui se sent appartenir à **son projet et à son équipe** développe un grand attachement à ceux-ci. Beaucoup disent s'y sentir en famille (V1-Lv, V2-Lv, V4-B). Ils développent même une admiration pour le travail du personnel, qui leur donne envie de continuer à s'impliquer pour participer à cette mission (V3-B et V4-B). C3-L ressent également cet attachement et ce soutien de la part des volontaires, pour elle et pour le groupe :

*« [...] ils restent, je pense, pour le lien qui existe entre eux, cette amitié. Certains viennent depuis 4 ans, ils sont attachés aux autres. C'est vraiment pour la relation et aussi pour moi, peut-être. Mes deux collègues précédentes sont parties en burn-out. Je pense que c'est aussi un peu pour moi que certains continuent à venir. » (C3-L)*

Cet engagement affectif est tel qu'aucun volontaire n'a émis la possibilité de quitter l'organisation. Tous veulent continuer leur volontariat, tant que leur emploi du temps le leur permet (V3-B, V4-B, V5-L). Certains ont même parlé de prendre de nouvelles responsabilités au sein de Curamus, soit en assumant un volontariat supplémentaire (V2-Lv, V3-B, V5-L), soit en postulant chez Curamus pour y être employés (V4-B et V5-L). Cette hypothèse semble donc **tout à fait confirmée**.

## Section 7 : Vérification de l'hypothèse 7

*H7. L'identification organisationnelle du volontaire diminue son intention de quitter l'organisation.*

Aucun volontaire interrogé ne voulait quitter l'organisation (cf. H7, §3), sauf s'il y était contraint par des critères indépendants de l'organisation, comme un emploi du temps non compatible (V4-B, V5-L) ou une dégradation de l'état de santé (V3-B).

Les volontaires expliquent cette envie de continuer par « l'esprit d'équipe » (V1-Lv), l'appréciation des « échanges et des personnes » (V2-Lv), ou le suivi de l'équipe volontariat (V4-B). On voit donc que leurs collègues jouent un grand rôle dans cet affaiblissement de l'envie de quitter l'organisation.

*« Parfois quand on cherche pour une maman depuis très longtemps, on se décourage un peu mais je pense qu'il faut se dire que la maman est encore plus découragée que nous. Puis il y a un travail d'équipe. C'est important de ne pas être seul dans sa recherche, de pouvoir partager, de s'appuyer sur des collègues volontaires ... » (V1-Lv)*

Cependant, ces résultats très positifs sont à nuancer par les témoignages des travailleurs sociaux et de l'équipe volontariat. Ils relèvent effectivement que quand le suivi du volontaire n'est pas régulier, il a tendance à quitter l'organisation, parfois sans prévenir (équipe volontariat, C1-B, C2-B). Quand ils sont impliqués dans les décisions du projet, l'engagement des volontaires se révèle en revanche plus durable (CV-B, RV2-B, C3-L).

Cette hypothèse est **confirmée**. Les volontaires interrogés n'envisagent pas de quitter l'organisation de plein gré, car ils se sentent intégrés et ils se sentent appartenir à une équipe ou à un projet. Néanmoins, les employés de Curamus relèvent que des volontaires mal suivis ont tendance à se retrouver isolés et donc à quitter l'organisation prématurément.

## Chapitre 2. Discussion

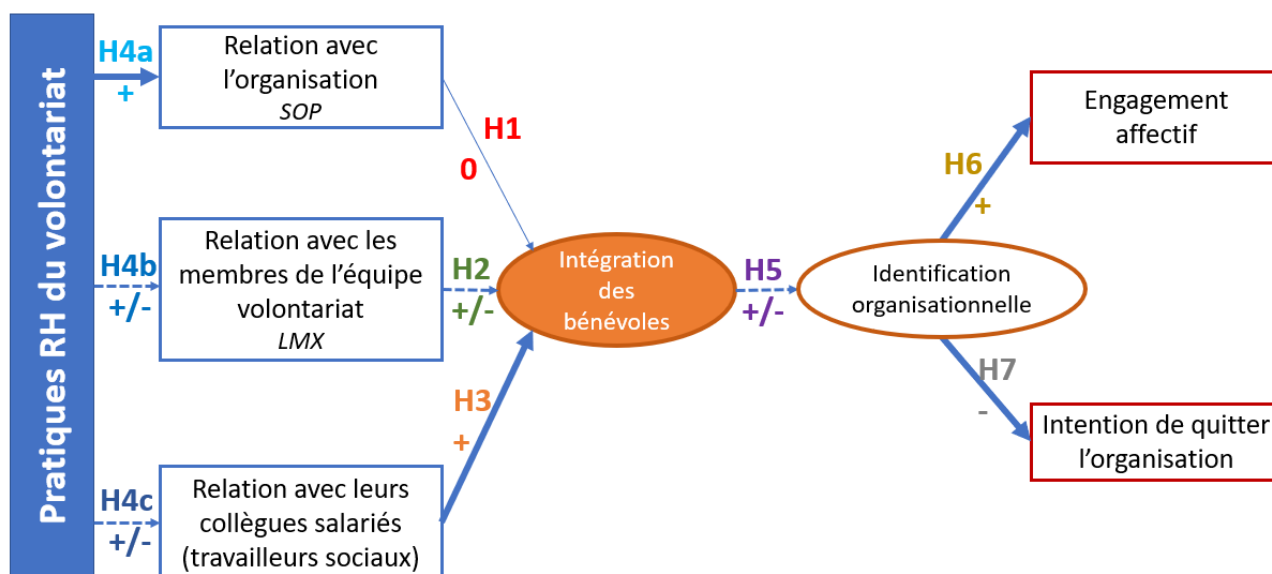


Figure 10: schéma des concepts et hypothèses associées, vérifié par la confrontation avec les résultats

Sur le schéma ci-dessus sont résumées toutes les hypothèses. Lorsqu'elles sont confirmées, le trait de la flèche est épais. Lorsqu'elles sont partiellement confirmées, le trait de la flèche est discontinu, et la relation est indiquée comme « +/- ». Enfin, lorsqu'elle est infirmée, le trait de la flèche est très léger. Nous confrontons ici les résultats obtenus avec la revue de la littérature, afin de les analyser plus précisément.

En ce qui concerne **le SOP**, les pratiques RH du volontariat l'améliorent (H4a) car elles sont identifiées par les volontaires comme étant des pratiques organisationnelles. Cela confirme ce qu'Antoine et al. (2017) avaient soulevé dans leur revue de littérature : plus le supérieur est considéré comme représentatif, plus son soutien influencera le SOP global. Dans ce cas, les pratiques mises en place par l'équipe volontariat, identifiée dans notre enquête comme le « supérieur » dans le LMX, sont considérées comme représentatives de l'organisation générale.

Or, la gestion des volontaires est complètement centralisée dans cette équipe, voire chez CF, rien n'est organisé à un niveau plus large. Il n'existe donc pas de soutien véritablement organisationnel, qui favorise l'intégration des volontaires (H1). Par extension, le SOP, dans le cas de Curamus, a un effet nul sur l'identification organisationnelle et l'engagement affectif, contrairement aux prédictions de Caesens et al. (2014).

Ce manque de soutien organisationnel peut être expliqué par le contexte organisationnel compliqué. L'équipe volontariat travaille pour CF, mais les volontaires qu'ils gèrent sont intégrés à des projets de CI. Les volontaires sont donc à cheval sur les deux entités, mais ne s'en rendent généralement pas compte (seul V3-B a souligné les soucis de coordination entre les deux associations). Cette division marquée entre les asbl crée aussi un manque de transparence et de collaboration entre le département RH, travaillant chez CI, et l'équipe volontariat. Or, les RH pourraient apporter leur expertise à cette équipe afin de participer à la professionnalisation de la gestion des volontaires, telle que conseillée par Cousineau et Damart

(2017). Enfin, l'équipe volontariat ne peut avancer de façon claire car elle doit demander à chaque fois l'avis des deux directions, ce qui complique beaucoup les prises de décision. Cela freine évidemment leur fonctionnement, et affecte même les volontaires (RV2-B).

Ce manque de coordination générale peut aussi être expliqué par l'absence d'une stratégie commune. Malgré une journée de réflexion sur le volontariat en 2015, il n'y a pas de principes clairs qui guident leur gestion. Les pratiques RH les concernant ont été construites petit à petit, à partir des besoins que les employés faisaient remonter de leur expérience. Ainsi, rien n'est entrepris de façon proactive : l'équipe volontariat réagit aux demandes qu'on lui fait, mais, à cause du manque de stratégie générale, elle ne peut rien entreprendre auprès des projets volontariat. A ce manque de stratégie s'ajoute la différence de vision du volontariat entre CF et CI. Les deux associations semblent avoir des conceptions différentes du volontariat et de la meilleure façon de l'implémenter et de le gérer, ce qui complique le travail de l'équipe volontariat, qui navigue entre deux eaux.

Quant à **l'équipe volontariat**, les pratiques RH qu'elle a implantées sont assez complètes, mais malheureusement peu adaptées à la réalité. En effet, étant donné qu'ils sont loin du terrain, les membres de cette équipe doivent compter sur la participation des travailleurs sociaux à leurs pratiques RH. Ces derniers étant déjà très occupés, les pratiques RH sont difficiles à appliquer de façon systématique et régulière (H4b). D'autre part, les responsables des volontaires ont des relations très positives avec les personnes engagées dans des volontariats collectifs, à l'inverse de celles dans les volontariats individuels (H2). Étant donné qu'ils n'ont pas la connaissance de terrain nécessaire pour suivre ces derniers volontaires, c'est supposé être le rôle des travailleurs sociaux. Cependant, ceux-ci manquent de temps, et ne peuvent donc faire un suivi assidu. Étant donné que les volontaires n'ont pas de contacts non plus avec l'équipe volontariat, ou exceptionnellement, ils ont tendance à quitter l'organisation plus facilement, de façon inopinée. Ces résultats confirment l'effet du LMX sur les comportements de retrait et l'engagement (Liden, Maslyn, 1998 ; Bang, 2011 ; Erdogan, Bauer, 2015). Ainsi, les volontaires qui ont un LMX de faible qualité auront tendance à se sentir moins engagés, et donc à quitter plus rapidement l'organisation. À l'inverse, les volontaires impliqués dans les activités collectives se sentent très proches de l'équipe volontariat, c'est pourquoi ces équipes semblent plus stables (RV2-B).

Comme nous le mentionnions ci-dessus, les pratiques RH du volontariat ne sont pas adaptées à la réalité des **travailleurs sociaux** (H4c). Ils manquent de temps et de formation pour assurer une bonne gestion quotidienne des volontaires. Cela peut être imputé au manque de stratégie générale identifié ci-avant. Effectivement, la gestion des volontaires étant laissée à l'équipe volontariat, il est rarement tenu compte des efforts des travailleurs sociaux dans ce domaine. Cette gestion quotidienne n'étant pas comprise dans leur description de fonction, il leur arrive de manquer de temps et d'outils pour l'effectuer correctement. Les travailleurs faisant le choix de faire appel à des volontaires doivent donc assumer une certaine surcharge de leur emploi du temps et de leurs tâches.

En ce qui concerne l'influence de la relation des travailleurs sociaux sur l'intégration des volontaires, il peut être dit que les débuts ont été compliqués, mais qu'une fois la collaboration cadrée, leur intégration a été grandement renforcée (H3). Conformément à ce que de nombreux

auteurs ont soulevé (Rullac, 2012 ; Ferrand-Bechmann, 2011 ; Pirotte, Gribomont, 2008), les employés se sont montrés peu accueillants au début de leur collaboration avec les bénévoles, car ils se sentaient menacés. Comme le recommandent ces mêmes auteurs, l'équipe volontariat a participé à cadrer l'apport des volontaires afin de mettre les employés en confiance. Aujourd'hui, leur collaboration se passe très bien. Ainsi, les relations et la collaboration dans les équipes locales semblent très positives, et avoir un effet clé sur l'intégration des volontaires, et donc sur les conséquences de celle-ci. Cette observation dans le cadre de Curamus contredit quelque peu l'affirmation de Ahmed et al. (2014), selon laquelle le SOP et le LMX sont les relations d'échanges les plus importantes, aux dépens de la relation avec les collègues. Dans ce cas, la relation avec les collègues a une grande importance sur l'intégration des volontaires, leur identification organisationnelle, ainsi que leur engagement.

L'étude des relations des volontaires avec l'équipe volontariat et les travailleurs sociaux du terrain amène au discernement d'un **tiraillement entre équipes volontariat et opérationnelles**, soulevé par ailleurs par MO2-B. La première a le temps, les moyens et les outils pour gérer les volontaires, mais il lui manque l'expérience et la connaissance du terrain. Les travailleurs sociaux ont exactement l'inverse. Il y a donc un écart entre les deux parce que personne ne peut vraiment effectuer la coordination de façon complète

C'est pourquoi certains employés évoquent l'idée d'une **réflexion organisationnelle** à ce sujet. MO2-B et C2-B ont ainsi exprimé l'éventualité d'engager quelqu'un spécialement pour le suivi des volontaires, et qui travaillerait dans les équipes des travailleurs sociaux. Cette personne combinerait à la fois cette spécificité volontariat (formation et temps de travail pour cette tâche) et cette expérience et connaissance du terrain. Cette solution est à l'étude, soutenue par les avis des travailleurs sociaux.

Au niveau de **l'intégration** des volontaires, ils sont très bien intégrés et accueillis socialement. Ils ont cependant des contacts assez rares avec les employés externes à leurs équipes. Cela peut être à nouveau expliqué par le contexte organisationnel de Curamus, ainsi que par le manque de vision générale. Par ailleurs, leur intégration fonctionnelle est très claire, mais néanmoins limitée. Leurs tâches sont plutôt clairement établies, mais toutefois un peu restreintes. Plusieurs volontaires ont effectivement émis l'envie de faire davantage au sein de l'organisation. Malgré cette volonté de faire plus, les volontaires sont très bien intégrés au sein des équipes et projets dans lesquels ils œuvrent.

Et effectivement, cela se ressent au niveau de l'identification organisationnelle. Ils se sentent plutôt appartenir à l'équipe ou au projet dans lesquels ils s'engagent, plutôt qu'à l'organisation-même (H5). Cette analyse est soutenue par les fortes variations d'intégration constatées dans les différentes antennes. A Bruxelles, les employés se sentent soutenus dans leur gestion des volontaires, et les volontaires « collectifs » s'identifient à Curamus, à l'inverse des volontaires individuels. A Liège, la coordinatrice de Find your home (C3-L) se sent dépassée par la gestion des volontaires car malgré une visite mensuelle de sa référente dans l'équipe volontariat, elle trouve qu'elle n'est pas assez soutenue et cela lui pèse. La volontaire interrogée ne perçoit pas trop cette distance qui pèse à sa collègue (V5-L). Aux Nouveaux Foyers, la gestion des volontaires est tout à fait particulière. Ils ont en fait leurs propres pratiques RH pour les volontaires (C4-Lv, V1-Lv). Les volontaires se sentent vraiment en famille, ils

aiment s'y rendre, ils s'y sentent accueillis. D'ailleurs, le taux de turnover des volontaires y est très bas, les équipes restent stables, quoique régulièrement alimentées par de nouveaux candidats (C4-Lv). D'après MO2, ce serait parce que bénéficiaires, employés et volontaires sont rassemblés au même endroit, créant la sensation que tout le monde appartient au même monde. En outre, nous supposons que le fait qu'il y ait des personnes dont les tâches soient particulièrement de coordonner les volontaires permet de leur offrir un vrai suivi et un vrai encadrement, ce qui les encourage à y rester.

Ces différenciations selon le projet, ainsi que l'identification plutôt au projet qu'à l'organisation pourraient être causées par la division des subsides que la Fondation Roi Baudouin (2019) met en évidence. Les subsides sont accordés par projet, les associations doivent donc adapter leur structure à cette division par projet. Ceci pourrait expliquer pourquoi les différences entre projets sont si marquées. Faute d'une stratégie commune, ces différences se creusent.

La littérature consultée au début de cette recherche explique aussi ce phénomène. Hustinx et Handy (2009) ont constaté que pour certains bénévoles, le projet dans lequel ils œuvrent est plus important que l'organisation elle-même. Parallèlement à ça, Vandenberghe (2016) a souligné que l'engagement pouvait avoir plusieurs cibles, l'organisation n'étant pas la seule concernée. Effectivement, l'individu peut également développer un engagement envers son supérieur, ainsi que son équipe de travail, car il les fréquente très régulièrement. Cela s'applique particulièrement au cas de Curamus.

Ainsi, l'identification organisationnelle est surtout limitée aux équipes et projets, et influence l'engagement affectif des volontaires dans ce même sens. Néanmoins, cette influence semble très forte car tous les volontaires veulent rester dans l'organisation, voire s'y engager davantage (H6). La relation entre identification organisationnelle et engagement affectif correspond donc à ce qui a été prouvé par Caesens et ses collègues (2014).

La relation négative prévue par Ashforth et al. (2008) entre l'identification organisationnelle et l'envie de quitter l'organisation a elle aussi été complètement confirmée (H7). Aucun volontaire n'a ainsi manifesté l'intention de partir. Certains estimaient néanmoins qu'ils pourraient devoir la quitter à moyen ou long terme à cause d'un manque de temps. Cela correspond aux freins du volontariat identifiés par plusieurs auteurs (McMullin, 2004 ; Halba, 2006). En outre, les employés ont souligné que les départs des volontaires « individuels » avaient souvent lieu, à cause du manque de suivi. Cela confirme également les dires de la littérature : lorsqu'il y a un manque de soutien dans la relation, et donc d'intégration, les volontaires se désengagent de celle-ci, au point de la quitter.

En conclusion, les résultats confirment la plupart des relations prévues par les auteurs. Les personnes bien soutenues dans leurs relations se sentent bien intégrées, et ont envie de rester dans l'organisation, et de s'y engager. A l'inverse, le cas des volontariats individuels indique que lorsqu'ils ne se sentent pas soutenus, ils ne développent pas d'identification organisationnelle et abandonnent rapidement.

Cependant, l'importance des relations est inversée par rapport à ce qui est prévu par les auteurs. Chez Curamus, les relations les plus influentes se classent comme suit : celle avec les

travailleurs sociaux, celle avec l'équipe volontariat (LMX) et celle avec l'organisation (SOP). Cela peut être expliqué par le manque de vision organisationnelle par rapport au cas des volontaires. Ils sont donc intégrés plutôt localement, là où leurs contacts sont les plus fréquents. Or, les pratiques RH de l'organisation ne prennent pas encore en compte cette spécificité de l'intégration des volontaires.

### *Chapitre 3. Recommandations*

---

Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, le SOP et le sentiment d'appartenance des volontaires sont généralement dirigés vers l'équipe volontariat et les travailleurs sociaux avec lesquels ils sont en contact. Par ailleurs, nous avons constaté que les travailleurs sociaux sont à la fois démunis et surchargés par le suivi des volontaires qu'ils sont supposés faire. Ils n'ont ni le temps, ni la formation pour les coordonner correctement. L'équipe volontariat, notamment, considère que ce manque de suivi participe au départ de volontaires engagés dans des tâches individuelles. D'autre part, toute la responsabilité de la gestion et de la coordination des volontaires est précisément laissée à l'équipe volontariat, voire à Curamus Flandre. Curamus International ne s'y mêle pas du tout. Ce manque de contacts est partiellement expliqué par les problèmes de coordination entre Curamus International et Curamus Flandre qui ont été mentionnés par de nombreuses personnes interrogées.

Pour répondre à ce nœud de problèmes interconnectés, nous suggérons d'adopter **une vision organisationnelle par rapport à la gestion du volontariat**. Il s'agira, comme de nombreuses personnes l'ont suggéré, de prendre le temps de définir une stratégie et une vision commune de gestion de volontariat. Il semble primordial d'inviter tous les acteurs concernés, volontaires y compris, à participer à cette réflexion. En outre, cette stratégie devrait être transversale et donc inclure toutes les entités, afin de rassembler Curamus International et Curamus Flandre, notamment. Au vu des difficultés de contact et de coordination entre ces deux associations, nous suggérons de travailler plus profondément à une meilleure entente entre les deux organisations et leurs directeurs respectifs. Cela pourrait par exemple passer par le travail d'un médiateur externe, qui permettrait de mettre sur la table les points problématiques.

Concernant la stratégie organisationnelle du volontariat, nous estimons que celle-ci pourrait offrir plus de proactivité et de liberté à l'équipe volontariat dans les projets. Cette stratégie pourrait par exemple faire en sorte qu'à chaque construction d'un nouveau projet, la question d'y joindre des volontaires ou non soit systématiquement posée. Si la réponse s'avère positive, les volontaires pourraient alors être associés à la construction de ce projet, améliorant ainsi leur motivation et leur engagement envers celui-ci.

La reconnaissance de cette stratégie commune serait peut-être l'occasion d'améliorer la coordination entre département RH et équipe volontariat. Ainsi, les RH pourraient apporter leur expertise à l'équipe volontariat, et avoir une meilleure vision de la gestion des volontaires et de la place qu'ils occupent dans l'organisation.

Grâce à cette vision plus transparente, le département RH aurait une meilleure idée des pratiques nécessaires pour soutenir les équipes opérationnelles dans leur collaboration avec les volontaires. Le soutien des volontaires pourrait être compris comme une tâche dans leur description de fonction. Ces équipes seraient en plus formées de façon complète à cette gestion particulière, par exemple par l'équipe volontariat. MO2-B et C2-B ont également mentionné l'idée d'engager une personne qui pourrait coordonner les volontaires au niveau opérationnel. Cette personne combinerait expertise du volontariat et expérience du terrain.

Enfin, cette stratégie volontariat comprendrait des intentions et pratiques quant à l'organisation de pratiques favorisant la socialisation organisationnelle des volontaires. Par exemple, ils seraient invités aux événements du personnel, une communication régulière de l'organisation à leur intention serait prévue, voire un accès direct à l'intranet.

## *Chapitre 4. Limites et perspectives futures*

---

Notre enquête présente des limites inhérentes à la réalisation d'un mémoire-projet. L'échantillon interrogé était limité : nous avons pu nous entretenir avec 16 personnes différentes, toutes engagées chez Curamus à des degrés différents. Cet échantillon limité a permis de donner un aperçu général de l'intégration des volontaires, mais sans pouvoir refléter de façon objective et complète tous les aspects de cette intégration. En effet, les relations des volontaires ont ici été limitées à celles avec l'organisation, l'équipe volontariat et leurs collègues salariés. Lors des entretiens, il est cependant apparu clairement que les relations entre les volontaires, et avec les bénéficiaires jouent également un rôle important dans l'intégration des volontaires.

En outre, deux limites de sélection sont à souligner. Comme mentionné dans la méthodologie, la sélection des volontaires a été biaisée. Les volontaires les plus enclins à répondre positivement à cette requête (proposition d'interview) liée à Curamus, mais sortant de leurs tâches habituelles, étaient ceux qui sont déjà très engagés auprès de Curamus. D'autre part, certains volontaires ont été approchés individuellement par des membres de l'équipe volontariat, ce qui semble prouver qu'ils entretenaient déjà une relation positive et ancrée avec cette équipe. C'est pourquoi certains résultats sont à nuancer avec d'autres témoignages.

La seconde limite de sélection est que l'enquête s'est limitée aux volontaires qui étaient sous la coupelle de l'équipe volontariat. Néanmoins, il existe d'autres volontaires qui travaillent de façon indépendante au Siège, principalement. Il s'agit majoritairement d'anciens salariés (E2-B), pensionnés ou non, qui continuent à apporter leur aide, à temps plein ou à temps partiel. Ces volontaires sont des électrons libres, car ils ne sont pas suivis par l'équipe volontariat, et parfois même pas par une équipe locale.

Au vu de ces limites, il pourrait être intéressant de mener une enquête quantitative avec un plus grand nombre de répondants au sein de Curamus. Cela permettrait de rendre ces résultats plus objectifs et représentatifs de la situation. Il serait alors judicieux de prendre en considération les relations des volontaires avec leurs congénères, ainsi qu'avec les bénéficiaires, pour donner un meilleur aperçu de leur tissu social. Un pan de cette enquête pourrait également être dédié aux volontaires indépendants œuvrant dans l'organisation. Effectivement, le fait qu'ils occupent pour certains des places d'employés, pourrait s'avérer problématique (E2-B), notamment pour les associations de représentation des travailleurs qui semblent frileuses sur la question (E1-B). En outre, E2-B soulignait le manque de suivi et de structure du travail de ces volontaires, qui se perdent alors dans la nature. Pour toutes ces raisons, le cas des volontaires « électrons libres » devrait être approfondi.

Enfin, cette enquête s'est concentrée sur le cas de Curamus, qui représente une seule organisation du secteur non-marchand belge. Les résultats obtenus ne concernent que cette organisation et ne peuvent donc pas être généralisés à toutes les organisations du secteur non-marchand. Lors de la revue de littérature, nous avons consulté de nombreux articles traitant de la gestion des volontaires de la Croix-Rouge de Belgique. Cette comparaison entre pratique de Curamus et théorie de la CRB nous amène à suggérer la réalisation d'une enquête comparative.

Celle-ci pourrait récolter les mêmes données de plusieurs organisations par rapport à la question de l'intégration des volontaires, et comparer ensuite les fonctionnements différents, leurs avantages et leurs inconvénients. Cette comparaison pourrait amener des idées de bonnes pratiques à appliquer dans la gestion des volontaires.

## CONCLUSION

Au départ de cette recherche, une tension avait été identifiée. D'une part, l'engagement des volontaires se fragilise, alors qu'il est essentiel pour bon nombre d'organisations du secteur non-marchand. D'autre part, lors de notre stage chez Curamus, il a été remarqué que les volontaires semblaient peu intégrés et représentés dans l'organisation. Ces deux éléments ont été confrontés : l'intégration aurait-elle un poids sur l'engagement des volontaires ? L'intégration ferait-elle partie des leviers que les pratiques RH des volontaires doivent particulièrement développer ? Ces questionnements nous ont amené à formuler la question de recherche suivante : **comment l'intégration des volontaires influence-t-elle leur engagement ?** Nous avons mobilisé plusieurs concepts pour éclaircir cette question. Outre l'explication du contexte du volontariat et associatif, nous avons exploré trois domaines de socialisation du volontaire : les collègues salariés, l'organisation (SOP) et le supérieur (LMX). L'intégration, sociale et fonctionnelle, a été développée selon la définition du sociologue Feldman (1968). Le sentiment d'appartenance (mesurable par le concept d'identification organisationnelle) a été lié positivement à l'engagement organisationnel, et négativement à l'intention de quitter l'organisation. Ces lectures ont donné lieu à un schéma de concepts expliquant les liens théoriques entre intégration et engagement, ainsi que les leviers possibles pour la GRH.

Afin de vérifier ce modèle, une démarche inductive et qualitative a été décidée. Seize entretiens semi-directifs ont été réalisés avec différentes populations concernées par l'intégration des bénévoles : eux-mêmes (5), leurs collègues salariés (6), l'équipe volontariat (3) et enfin des représentants de l'organisation (2). Cependant, malgré une volonté de représentativité, l'échantillon a été sélectionné selon les réponses positives des personnes, entraînant par là un biais de sélection : seules les personnes suffisamment investies dans l'organisation acceptaient cet entretien extra-organisationnel. Par ailleurs, les canaux de communication prévus pour les entretiens ont dû être adaptés à cause du confinement généralisé. Alors que les entrevues étaient prévues en face-à-face, elles ont été presque entièrement réalisées par téléphone et vidéoconférences, grâce à la flexibilité des répondants.

Les résultats de ces entretiens ont révélé que l'intégration des volontaires est très positive chez Curamus. Cette bonne intégration mène à une identification organisationnelle forte, qui influence positivement leur engagement affectif et négativement leur intention de quitter l'organisation. Cependant, cette qualité d'intégration est principalement le fruit des bons contacts entre les volontaires et les équipes avec lesquelles ils sont régulièrement en contact. C'est pourquoi leur sentiment d'appartenance est avant tout dirigé vers leur projet et les personnes en faisant partie, plutôt que vers l'organisation globale. Leur engagement se situe plutôt à un niveau local.

Cette observation peut être expliquée partiellement par le manque de considération des volontaires à un niveau organisationnel. Il y a effectivement une centralisation de la gestion des volontaires, laissée entièrement à l'équipe volontariat, chez Curamus Flandre. Cette équipe se retrouve un peu seule à devoir gérer cette main-d'œuvre particulière, présente dans les projets de Curamus International. Elle est à cheval entre les deux organisations, ce qui complique régulièrement sa gestion. Par ailleurs, les travailleurs sociaux doivent également encadrer les

volontaires dans leurs tâches et leur suivi, car ils connaissent bien les projets et les bénéficiaires. Cependant, l'organisation tient rarement compte du temps et des compétences nécessaires à un tel suivi. Les travailleurs sociaux sont donc surchargés, et parfois dépassés, par cette gestion inhabituelle. Ce gap entre équipe volontariat, éloignée du terrain, et travailleurs sociaux, pas suffisamment outillés pour la gestion de bénévoles, crée des difficultés. Beaucoup de pratiques RH pensées et appliquées pour les volontaires sont compliquées, voire suspendues par ce tiraillement entre les deux équipes. L'exemple le plus frappant est le manque de suivi des volontaires tandems, qui mènent ceux-ci à quitter l'organisation sans le signaler.

Ainsi, les relations les plus influentes pour le volontaire – équipe volontariat et travailleurs sociaux -, ne sont pas suffisamment encouragées et soutenues par l'organisation. D'après les témoignages des volontaires, ce manque de soutien organisationnel n'est pas du tout ressenti, car il est apporté par les deux équipes citées ci-dessus. Néanmoins, ce manque est grandement souligné par ces équipes elles-mêmes, qui semblent se sentir oubliées dans l'organisation.

D'un point de vue plus général, ces résultats confirment l'importance de l'intégration des volontaires, qui peut ensuite mener à une identification organisationnelle, influençant positivement l'engagement affectif et négativement l'intention de quitter l'organisation. Grâce à l'analyse plus poussée de ces résultats, nous pouvons voir que ce sont les relations des volontaires avec les équipes avec lesquelles ils sont directement en contact qui influencent principalement leur intégration. Le soutien organisationnel perçu importe peu aux volontaires. Cependant, il est important, voire nécessaire, pour les équipes qui les encadrent. Ces conclusions pourraient être intéressantes pour des gestionnaires RH du secteur non-marchand. Elles insistent sur l'importance de penser le bénévolat à l'échelle organisationnelle, afin d'apporter un soutien suffisant aux équipes en contact avec les bénévoles.

Afin que ces conclusions soient plus précises et objectives, il serait intéressant de compléter ces premiers résultats exploratoires par une enquête quantitative. Au lieu de se limiter à une seule organisation, elle pourrait s'ancrer dans une approche comparative entre les modes de gestion de différentes associations. En outre, lors des entretiens, plusieurs sujets non prévus par la littérature ont émergé, sans être davantage approfondis. Ainsi, il est apparu que les relations *entre* volontaires, ainsi qu'avec les bénéficiaires pourraient également être des vecteurs d'intégration, quoique sortant un peu de la sphère d'influence de l'organisation. D'autre part, la présence de volontaires non encadrés par l'équipe volontariat a également semblé problématique à certains. Dans le cadre de ce mémoire-projet, ce type de volontaires n'a pas été pris en compte, faute de contacts avec l'équipe volontariat. Il serait néanmoins intéressant d'approfondir leur cas particulier.

Suite à ces conclusions, nous avons formulé quelques recommandations à Curamus. Nous conseillons de penser et d'implémenter une stratégie générale du volontariat, au niveau organisationnel. L'objectif serait de décloisonner la gestion des volontaires pour qu'elle soit prise en compte à tous les niveaux. Le département RH et l'équipe volontariat pourraient ainsi réfléchir ensemble au meilleur accompagnement possible des bénévoles, et des équipes concernées. Par ailleurs, les volontaires pourraient être davantage concernés et impliqués par les pratiques organisationnelles : communication, événements du personnel, participation aux décisions les concernant. Cette stratégie globale permettrait également plus de proactivité :

l'appel aux volontaires pourrait être envisagé et réfléchi systématiquement dans chaque projet. Enfin, nous avons observé que de nombreuses difficultés découlaient de la division marquée entre CI et CF. Il serait peut-être judicieux de faire appel à un médiateur externe pour parvenir à une meilleure entente et coordination entre les deux directions.

En conclusion, nous espérons que l'analyse complète proposée dans ce mémoire-projet pourra donner quelques pistes à Curamus afin d'orienter leur réflexion initiée à propos de la gestion des volontaires.

## BIBLIOGRAPHIE

*Nota bene : suite à la demande d'anonymisation de l'organisation, nous ne pouvons indiquer les sources relatives à celle-ci. Elles sont cependant indiquées dans l'annexe 5, accessible uniquement au jury de défense de mémoire.*

Ahmed, I., Ismail, W.K.W. & Amin, S.M. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader – member exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930–943. doi:10.1108/mrr-05-2013-0102

Ahmed, I., Ismail, W.K.W., Amin, S.M. & Ramzan, M. (2012). A Look at Social exchange at work: a literature survey approach. *World Applied Sciences Journal*, 19 (7), pp.951-956. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2012.19.07.2297

Alami, S., Desjeux, D., Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France.

Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C. & Stinglhamber, F., (2017). *Reconnaissance au travail*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6 (2).

Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.

Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999

Bang, H. (2011). Leader-Member-Exchange in Nonprofit Sport Organizations: The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers, *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 85-105. Doi: 10.1002/nml.20042

Bazin, C. & Malet, J. (2013) : *La France bénévole - 10<sup>e</sup> édition*, France Bénévolat et Recherches & Solidarités. En ligne : <https://recherches-solidarites.org/media/uploads/lafrancebenevole2013.pdf>

Birou, A. (1966). *Vocabulaire pratique des sciences sociales* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : les Editions ouvrières.

Boudson, R. (1971). *Le vocabulaire des sciences sociales : Concepts et indices*. Paris, La Haye : Mouton & Co.

Caesens, G., Marique, G., Stinglhamber, F. (2014) : The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment : More than reciprocity, it is also a question of organizational commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167-173. doi: 10.1027/1866-5888/a000112.

Conte, J.M., Landy F.J. (2016). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5<sup>e</sup> éd.), Etats-Unis : Wiley, pp.558-560.

- Cousineau, M. (2013). Être un bénévole fidèle au sein du « no-profit system ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 48(19), 171-190.
- Cousineau, M. (2017). Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management. @GRH, 22(1), 11-30. doi:10.3917/grh.171.0011.
- Cousineau, M. et Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs : Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36. doi:10.3166/rfg.2016.00100.
- Draelents, H., Dumay, X. (2011). *L'identité des établissements scolaires*. Paris : Presses Universitaires de France, pp.91-116.
- Eisenberger (1984). *Format for the 8-item survey of perceived organizational support*. University of Delaware.
- Erdogan, B., Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 641–647. doi:10.1016/b978-0-08-097086-8.22010-2
- Feldman, R.A. (1968). Interrelationships among three bases of group integration. *Sociometry*, 31(1), pp.30-46. doi : 10.2307/2786478.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 22-29. doi:10.3917/vst.109.0022.
- Fondation Roi Baudouin (2005). *Le secteur associatif en Belgique : une analyse quantitative et qualitative*. Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Fondation Roi Baudouin (2015). *Zoom : le volontariat en Belgique - Chiffres-clés et analyse*. Bruxelles : Luc Tayart de Borms. En ligne : <https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2015/20151019ND>
- Fondation Roi Baudouin (2019). *Zoom : Baromètre des associations 2018*. Bruxelles : Luc Tayart de Borms.
- Francard, M. & Blanchet, Ph. (2003). Sentiment d'appartenance. In G. Jucquois & G. Ferréol (Eds.), *Dictionnaire d'interculturalité* (pp.19-21), Paris : Armand Colin.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Grawitz, M. (2000). *Lexique des sciences sociales* (7e éd.). Paris : Dalloz.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat – Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Bruxelles : De Boeck.
- Halba, B. (2009) Relations entre bénévoles/volontaires et salariés/permanents au sein des associations – Le cas de la Croix Rouge Belge. In *Actes du colloque « Volontaires/Salariés du non-marchand : Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ? »* Bruxelles : Croix Rouge de Belgique.
- Hustinx, I. et Handy, F. (2009). Where do I belong? Volunteer attachment in a complex organization, *Administration in Social Work*, 33(2), 202-220. Doi:10.180/03643100902769129.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. & Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43, 1854-1884. Doi: 10.1177/0149206315575554.
- Laheyne, C. (2012). Bénévoles et professionnels : Anatomie d'une complémentarité. *Le sociographe*, 40(4), 68-79. doi:10.3917/graph.040.0068.
- Liao-Troth, M.A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Non profit management & leadership*, 11(4), 423-442.
- Liden, R.C, Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Loi du 27 juin 1921 relative aux asbl, fondations, partis politiques européens et fondations politiques européennes. *Moniteur belge*, 1<sup>er</sup> juillet 1921, p. 5409.
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. *Moniteur belge*, 22 août 1978, p.9277.
- Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires. *Moniteur belge*, 29 août 2005, p. 37309.
- Martinez, T.A. et McMullin, S.L. (2004). Factors affecting decisions to volunteer in nongovernmental organizations. *Environment and behavior*, 36(1), 112-126. doi:10.1177/0013916503256642.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management review*, 1(1), 61-89. Doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Nizet, J., Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*. Montréal : Gaëtan Morin, pp.215-253.
- Peretti, J.-M. (2015). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (7<sup>e</sup> éd.). Paris : Vuibert.

Pirotte G., Gribomont S. (2008). Interactions et relations volontaires-salariés : présentation d'une étude de cas. In *Actes du colloque « Volontaires/Salariés du non-marchand : Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ? »* Bruxelles : Croix Rouge de Belgique.

Plateforme francophone du volontariat (23 mars 2020). *Communiqué de presse : Pour que la crise sanitaire ne devienne pas une crise sociale : des associations ont toujours besoin de volontaires !*. En ligne <https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2020-03/2020%20PFV%20communiqu%c3%a9%20de%20presse%20coronavirus.pdf>

Rullac S. (2012). Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? , *Le sociographe*, 5(5), pp. 185-206.

Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219

Stinglhamber, F., Caesens, G. (2016). Soutien organisationnel perçu. In G. Vallery (Ed), *Psychologie du Travail et des Organisations : 100 notions clés* (pp.390-392). Paris : Dunod.

Vandenbergh, C. (2016). Engagement organisationnel. In G. Vallery, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier, M. Dubois (Eds), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp.175-178). Paris : Dunod.

Wayne, S., Shore, L., Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective, *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

<b>ANNEXES</b>
----------------

### *Contenu des annexes*

#### **Annexe 1. Documents de Curamus encadrant le volontariat**

Annexe 1a : Convention de volontariat et Charte du volontariat

Annexe 1b. Charte d’Ethique

Annexe 1c. Guide du volontaire

Annexe 1d. Descriptions des volontariats

#### **Annexe 2. Guides d’entretien**

Annexe 2a. Guide d’entretien des représentants de l’organisation

Annexe 2b. Guides d’entretien de l’équipe volontariat

i. Pratiques RH de l’équipe volontariat

ii. Responsables des volontaires

Annexe 2c. Guide d’entretien des volontaires

Annexe 2d. Guide d’entretien des collègues des volontaires

#### **Annexe 3. Retranscriptions des entretiens**

Retranscription de l’entretien avec MO1-B

Retranscription de l’entretien avec MO2-B

Retranscription de l’entretien avec CV-B

Retranscription de l’entretien avec RV1-B

Retranscription de l’entretien avec RV2-B

Compte-rendu de l’entretien avec C1-B

Retranscription de l’entretien avec C2-B

Retranscription de l’entretien avec C3-L

Retranscription de l’entretien avec C4-Lv

Retranscription de l’entretien avec E1-B

Retranscription de l’entretien avec E2-B

Retranscription de l’entretien avec V1-Lv

Retranscription de l’entretien avec V2-Lv

Retranscription de l’entretien avec V3-B

Retranscription de l’entretien avec V4-B

Retranscription de l’entretien avec V5-L

#### **Annexe 4. Tableau de présentation des résultats**

Annexe 4a. Tableau de présentation des résultats des représentants de l’organisation et de l’équipe volontariat

Annexe 4b. Tableau de présentation des résultats des volontaires

Annexe 4c. Tableau de présentation des résultats des collègues collaborant avec les volontaires

Annexe 4d. Tableau de présentation des résultats des employés sans contact avec les volontaires

#### **Annexe 5. Références complémentaires**

