

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

# Quelles sont les pratiques RH à prendre en compte pour fidéliser les travailleurs bénévoles dans le secteur de l'événementiel sportif ?

Le cas de l'ASBL Sport & Tourism Promotion

Auteur·es : BOULANGER, Emilien

Promoteur·rices : DOCK, Thierry

Lecteur·rices : DORSSEMONT, Filip

Année académique 2022-2023

Master en gestion des ressources humaines

## Remerciements

*Je voudrais remercier infiniment toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire :*

*Monsieur Thierry DOCK, mon promoteur, qui m'a conseillé tout au long de l'année académique. Je voudrais le remercier pour sa bienveillance, son enthousiasme à l'idée de m'aider, son écoute et sa disponibilité irréprochable du début à la fin. Au vu de son expérience dans le non-marchand, je le remercie également de m'avoir toujours orienté dans les bonnes directions lorsque mes réflexions étaient à la dérive.*

*Mes deux maitres de stage : Perrine Drygalski et Elodie Janssen. J'aimerais vous exprimer les plus sincères remerciements pour tout le temps que vous m'avez octroyé, y compris après la fin de mon stage. Chacune avec sa personnalité, je vous remercie d'avoir contribué au développement du futur travailleur que je suis. Merci également à tous les travailleurs de l'ASBL Sport & Tourism Promotion pour leur accueil chaleureux et convivial durant mes trois mois de stage.*

*Mes parents, à qui je témoigne toute ma gratitude. Sans eux, ce mémoire, mon master et mon bachelier n'auraient jamais pu être réalisés. Je les remercie pour l'éducation qu'ils m'ont transmise et d'avoir fait de moi l'homme rigoureux, autonome et altruiste que je suis aujourd'hui. C'est surtout grâce à eux que je suis prêt, aujourd'hui, à quitter les bancs de l'université.*

*Par ailleurs, d'autres personnes, toutes aussi importantes, ont contribué également à l'élaboration de ce mémoire :*

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont pris du temps pour relire ce présent travail afin de le parfaire à tous les niveaux : ma marraine : Christelle Rinchar, l'un de mes mentors durant toutes ces années d'études : Quentin Masquelier et Fanny Mirgoux qui en plus de me relire et de me conseiller, m'a encouragé depuis le début. Merci pour son soutien inconditionnel.*

## **Plagiat**

*« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.*

*Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »*

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>I</b>
<b>Plagiat</b> .....	<b>II</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>III</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE - LE BÉNÉVOLAT EN BELGIQUE</b> .....	<b>2</b>
1. Historique du bénévolat.....	2
2. État des lieux du bénévolat en Belgique .....	4
3. Le bénévolat comme pilier du monde associatif.....	8
3.1. Les Institutions Sans But Lucratif (ISBL).....	9
3.2. La professionnalisation du secteur associatif.....	10
4. Définition du Bénévolat : plusieurs angles de vue .....	10
4.1. Encadrement légal.....	10
4.2. Point de vue économique.....	12
4.3. Point de vue sociologique .....	13
<b>CHAPITRE 2 : LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF</b> .....	<b>14</b>
1. Définition .....	14
1.2. Les effets d'un événement sportif.....	15
2. L'ASBL Sport & Tourism Promotion.....	16
2.1. Présentation de l'organisation .....	16
2.2. Fonctions et dynamique d'équipe .....	17
2.3. Mon expérience de stage .....	18
<b>CHAPITRE 3 : REVUE DE LITTÉRATURE - BÉNÉVOLAT ET FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE</b> .....	<b>20</b>
1. Pratique de fidélisation .....	20
1.1. Une fidélisation en plusieurs étapes .....	21
1.2. Marketing RH et gestion des compétences.....	23
1.3. Identité et clarté de rôle :.....	24
2. L'engagement bénévole dans l'événementiel sportif .....	26
3. Conclusion .....	27
<b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE</b> .....	<b>28</b>
1. Hypothèses de recherche.....	28
2. Collecte des données : entretiens semi-directifs .....	29

3. Échantillon .....	30
<b>CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>32</b>
1. Section 1 : La politique de formation et de mentoring .....	33
1.1. Formation .....	33
1.2. Mentor ou personne de référence ? .....	34
1.3. Validation de l'hypothèse.....	36
2. Section 2 : Gestion des compétences et évaluation .....	36
2.1. Gestion des compétences .....	36
2.2. Evaluation ou feedback ? .....	39
2.3. Validation de l'hypothèse.....	41
3. Section 3 : La prise en compte des besoins et la clarté de l'information.....	42
3.1. Prise en compte des besoins .....	42
3.2. Clarté et diffusion de l'information .....	44
3.3. Validation de l'hypothèse.....	46
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION, LIMITES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>47</b>
1. Discussion .....	47
1.1. Rémunération des bénévoles : une base de fidélisation ?.....	47
1.2. Faut-il retourner aux fondamentaux ? .....	48
1.3. La professionnalisation de l'événement : une conciliation possible avec un retour aux fondamentaux ? .....	50
1.4. La place de la reconnaissance .....	51
2. Limites et recommandations.....	52
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>66</b>
1. Guide d'entretien pour les team leaders .....	66
2. Guide d'entretien pour les travailleurs .....	68
3. Guide d'entretien pour les bénévoles.....	70
4. Fiche mission (Sport & Tourism Promotion) : Exemple.....	73

## Table des illustrations

<i>Figure 1 : Répartition des volontaires selon la situation socio-économique</i>	5
<i>Figure 2 : Répartition des volontaires selon le diplôme obtenu</i>	5
<i>Figure 3 : Proportion et ventilation des volontaires selon l'âge.</i>	6
<i>Figure 4 : Ventilation des activités volontaires selon le type d'organisation, par région</i>	8
<i>Figure 5 : Essai de catégorisation des formes d'événements sportifs.</i>	15
<i>Figure 6 : calendrier des événements organisés par l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion en 2023</i>	17
<i>Figure 7 : Représentation linéaire des événements auxquels j'ai pris part lors du stage.</i>	19
<i>Figure 8 : Les grandes étapes de la gestion des compétences</i>	24
<i>Figure 9 : Illustration schématique de la hiérarchie pyramidale mise en place lors d'un événement sportif.</i>	31
<i>Figure 10 : Illustration de l'intervention des différentes hypothèses de recherche dans le schéma organisationnel et relationnel de l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion.</i>	32
<i>Figure 11 : État des lieux de la culture du feedback dans la structure relationnelle de l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion</i>	40
<i>Figure 12 : La place de la prise en compte des besoins et des compétences dans l'organisation d'un événement sportif de l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion</i>	48
<i>Figure 13 : La place de la reconnaissance par rapport à la fidélisation lors d'un événement sportif</i>	52

## INTRODUCTION

Les volontaires, plus communément appelés bénévoles, représentent une ressource indispensable pour bon nombre d'associations. Plus particulièrement, dans le monde du secteur de l'événementiel sportif, sans cette ressource précieuse, rien n'est faisable. Dans un contexte où l'offre et la demande de volontaires grandit, évolue et se complexifie, la question du recrutement des bénévoles, dans un premier temps, pour ensuite les fidéliser revient sur le devant de la scène. Ce présent mémoire se focalisera uniquement sur l'étape de la fidélisation.

Face à la diversité des événements sportifs qui s'organisent en Belgique, l'enjeu actuel des associations est de construire un socle stable de bénévoles fidélisés pour une organisation et une gestion optimale, tant de l'événement que des bénévoles eux-mêmes. Mais comment minimiser l'intention de quitter l'organisation ? Est-ce que l'organisation a un rôle important à jouer dans le processus de fidélisation ? Bien que le bénévole ait des motivations individuelles diverses qui le poussent à s'engager, ce sont ces questions qui ont orienté ce mémoire vers une analyse et une exploration organisationnelle, pour finalement formuler cette question de départ :

« Quelles sont les pratiques RH à prendre en compte pour fidéliser les travailleurs bénévoles dans le secteur de l'événementiel sportif ? »

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, gérer des centaines de bénévoles n'est pas chose facile. En effet, de quelle manière leur attribuer une mission ? Quelle mission est la plus adéquate au besoin ou aux compétences du bénévole concerné ? En plus de réaliser une tâche qui lui convient, l'organisation peut sans doute apporter un certain confort et mettre en place toutes formes de reconnaissance pour améliorer l'expérience du volontaire le temps de l'événement. Afin de comprendre quelles sont les meilleures manières de fidéliser les bénévoles, ce mémoire a pour but d'explorer l'impact de plusieurs pratiques RH sur la fidélisation de ceux-ci.

D'un point de vue méthodologique, c'est au sein de l'ASBL « Sport & Tourism Promotion », mon lieu de stage, que les données utiles au processus de recherche ont été collectées à travers plusieurs entretiens semi-directifs. Le premier volet de ce travail sera consacré à explorer la littérature et poser les jalons du présent mémoire. Un premier chapitre réalisera une revue de littérature sur le bénévolat en Belgique. Dans le deuxième chapitre, il s'agira d'explorer et de présenter le secteur de l'événementiel tout en ciblant les événements auxquels ce mémoire s'intéresse. Avant de développer un bref chapitre méthodologique, une deuxième revue de littérature est réalisée pour explorer les pratiques RH en lien avec la fidélité organisationnelle. Le deuxième volet de ce travail est dédié à l'analyse des résultats récoltés sur le terrain afin d'explorer les hypothèses formulées. Ce mémoire se terminera par un chapitre consacré à la discussion de ces résultats, tout en mettant en avant les limites du travail réalisé et des recommandations pour de futures potentielles recherches.

# CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE - LE BÉNÉVOLAT EN BELGIQUE

Dans ce premier chapitre, avant d'aborder spécifiquement la littérature portant sur l'aspect organisationnel de mon mémoire, il est impératif de traiter du bénévolat. En effet, étant donné que le bénévolat, et les bénévoles qui en découlent, constituent le pilier le plus important de ce travail. Cette première partie aura pour objectif de cerner le concept dans son ensemble. Tout d'abord, pour comprendre cette thématique, il nous faut revenir sur l'historique de son apparition et de son évolution pour ensuite esquisser un état des lieux actuel du bénévolat en Belgique et, plus particulièrement, dans le monde associatif. Je terminerai par explorer et définir le concept à travers trois points de vue différents : légal, sociologique et économique. A travers cette définition, il s'agira également de délimiter le champ d'application de mon mémoire pour éviter toute confusion par la suite.

## 1. Historique du bénévolat

*« Quand on analyse les frontières et les limites, elles apparaissent très floues. Elles se déplacent car le bénévolat est un phénomène balisé par la légitimité qui lui est accordée » (Dan Ferrand-Bechmann, 1992, p.4)*

Au fil du temps, le bénévolat s'est manifesté sous plusieurs formes à des périodes différentes de l'histoire. Allant de la charité au militantisme en passant par une certaine forme de paternalisme, ce concept trouve ses origines dans plusieurs courants idéologiques et politiques. Si nous voulions remonter à la structure organisée la plus lointaine dans nos sociétés il faudrait remonter au 12<sup>ème</sup> siècle et se pencher sur les services gratuits rendus par l'église catholique au Moyen Age à travers le don (orphelinats, hôpitaux, etc.). De fait, l'une des missions principale de l'église médiévale catholique était la distribution de l'aumône et l'obligation d'aider les plus nécessiteux (Magnani, 2002), là où il n'existait pas de frontière entre don et charité et où le concept de service public (au sens de la religion catholique : pour la collectivité et bien commun) ne rimait pas encore avec intérêt général (Espagno, 1997). Notons qu'à cette période se créait une solidarité des classes laborieuses qui a donné lieu aux premières guildes et corporations (Le Net & Werquin, 1985), qui laisseront leurs places aux associations de travailleurs telles que nous les connaissons aujourd'hui.

Au-delà de ce qui a été mentionné ci-dessus, le sens actuel du bénévolat remonte essentiellement d'une part, à la deuxième moitié du 18<sup>ème</sup> siècle lors de la montée du catholicisme social et d'autre part, au développement de l'état-providence après la deuxième guerre mondiale lorsqu'est apparue la nécessité de couvrir certains besoins jamais pris en charge auparavant. Continuons dans un ordre chronologique ; Le catholicisme social est un

courant de pensée qui a pris forme au 18<sup>ème</sup> siècle. Pour définir ce mouvement, je reprendrai la définition de Pelletier (2004) qui semble être la plus claire et la plus complète :

« *Le catholicisme social est une configuration historiquement datée de l'engagement catholique, qui articule des pratiques collectives inscrites dans des institutions militantes caractéristiques de la société industrielle (œuvres, mouvements, syndicats), sur un projet global de société, une utopie alternative dont la doctrine sociale de l'Église constitue le cadre de référence.* » (Pelletier, 2004, p.371)

Dans ce sens, Durosé (1951) souligne que ce mouvement est né, au départ d'une prise de conscience lente de la question sociale<sup>1</sup> qui a elle-même pris forme et évolué à travers la révolution industrielle. En Belgique, les historiens parlent plus d'un catholicisme politique que social. En effet, le parti catholique-démocrate-chrétien s'est imposé au gouvernement en 1884 et y est resté jusqu'au début de la première guerre mondiale. Pendant 30 ans, les catholiques ont donc eu une influence considérable sur l'évolution socio-politique du pays, notamment en y introduisant la pilarisation<sup>2</sup> et le néocorporatisme<sup>3</sup> (Lambert, 1998). Pour en revenir au bénévolat, lors de cette période du catholicisme, la socialisation religieuse (catholique) résonnait fortement à travers la charité et l'engagement pour et/ou avec les autres. Les bénévoles ne se disaient pas militants. Le bénévolat ne prenait qu'une forme charitable. Notons que cette socialisation avait surtout un impact dans les « *milieux sociaux favorisés* » ayant pour résultante que les populations aisées s'engageaient à aider les plus précarisés (Havard Duclos & Nicourd, 2005). Ferran-Bechmann (1992) souligne qu'à cette époque, la charité supposait souvent qu'une classe se penche sur une autre (souvent inférieure). En effet, toujours d'après ce même auteur, il existait deux types de bénévolat : D'une part, les aides octroyées par la classe dominante à la classe dominée sous motifs de souci de reconnaissance sociale, d'ordre public ou encore de charité. D'autre part, les pratiques solidaires mises en place par les ouvriers et/ou paysans entre eux.

Ensuite, abordons la notion d'état providence qui est apparue après 1945 lorsque l'état s'est vu, petit à petit, attribué la responsabilité des « *fonctions de solidarité* » et que les formes de travail ont évolué. A vrai dire, les nouvelles formes de sécurité et d'aide sociale étaient concrètement mises en place par des associations (forme d'organisation, avec les syndicats, issue de la période du catholicisme social) essentiellement fédérées par des salariés, la présence des bénévoles étant la légitimation de l'aspect non lucratif de l'association (Ferran-bechmann, 1992). D'un point de vue politique, il semblerait que les historiens associent cette période au bénévolat simplement parce qu'elle s'oppose à la période libérale. L'état providence représente l'avènement des assurances sociales de tout type pour les citoyens et plus particulièrement, pour les familles, les handicapés ou encore les plus nécessiteux.

Par après, bien qu'ils apparaissent dans la littérature dans les années soixante, c'est à partir des années quatre-vingt que les termes « *bénévole* » et « *militant* » se sont réellement affirmés dans les associations, étant elles-mêmes en plein essor. Le débat sur le bénévolat s'est du reste fait entendre en Belgique car il n'existait aucune structure légale autour de ce concept.

---

<sup>1</sup>Ensemble des rapports conflictuels entre les classes sociales. Dans ce cas : Employeurs >> ouvriers.

<sup>2</sup>La pilarisation fait référence à un système dans lequel l'organisation sociale, politique et philosophique s'articule essentiellement selon une opposition religieuse et une opposition politique.

<sup>3</sup> « Mode de prise de décision et de détermination des politiques qui s'appuie sur des groupes dominants d'intérêt, organisés en général autour d'une activité professionnelle bien établie. »  
(<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Neocorporatisme.htm>)

Le bénévolat s'est alors détaché lentement du militantisme au fur et à mesure que le rôle des associations évoluait en passant du rôle de militant/contre-pouvoir à un rôle plus gestionnaire. En effet, ces associations n'avaient pas les mêmes missions ni ambitions que celles que nous connaissons aujourd'hui (Demoustier, 2002). Il est important de préciser que, dans les années soixante, c'est grâce au militantisme associatif, caractérisé par la défense d'une cause, la dynamisation de la société civile, et le contre-pouvoir face à l'état, que les associations ont gagné leur place dans la sphère publique, à côté des partis politiques et du syndicalisme. De plus, Demoustier (2002) précise que c'est précisément à partir de 1975 que des typologies d'associations, faisant découler des typologies d'acteurs (sociaux et autres), ont commencé à exister. C'est à partir de ce moment que la distinction était de plus en plus claire entre le salarié, le bénévole et le militant. Notons que c'est également à cette époque que les tensions (les bénévoles étaient traités de « job killers<sup>4</sup> ») se sont créées entre bénévoles et salariés au sein des associations et que la montée du salariat associatif a permis de bien déterminer les fonctions bénévoles, constituées de tout ce « qui est fait à titre non-professionnel ».

Aux alentours des années nonante, l'activité bénévole associative était en plein essor et les tâches ne cessaient de se diversifier (les auteurs parlent de « technisation des tâches »). Pour faire face à cette évolution, les associations ont été amenées à réviser leur rapport au bénévolat en développant une approche plus professionnelle de celui-ci. Bien que cette approche soit encadrée d'un point de vue légal, celle-ci se rapproche de plus en plus de celle qui existe actuellement dans le monde associatif. A la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, il était temps de considérer les bénévoles comme une ressource à gérer et à valoriser, le bénévolat étant « *considéré comme un investissement pour les personnes et une ressource pour les associations* » (Demoustier, 2002)

## **2. État des lieux du bénévolat en Belgique**

Tout d'abord, il convient de préciser qu'en termes de chiffre, la littérature sur le sujet est assez faible. En effet, l'ampleur du phénomène bénévole en Belgique n'a jamais été réellement quantifiée jusqu'à ce que la Fondation Roi Baudouin s'attèle à la tâche en réalisant deux rapports, l'un en 2015 et l'autre en 2020 (sur l'année 2019). Ces deux rapports, bases essentielles de cette partie du travail, constituent donc l'inventaire (en termes de chiffre) le plus complet qui existe à l'échelle nationale.

Faisons à présent un état des lieux afin de percevoir ce que nous entendons par bénévolat/volontariat à l'heure actuelle. Avant de commencer, il est de bon ton de préciser que les chiffres donnés par la suite correspondent aux bénévoles belges actifs dans les organisations du pays. Pour faire suite au point précédent, il est clair que depuis les années nonante, le concept de bénévolat a évolué à travers l'institutionnalisation tout en gardant des pratiques traditionnelles visibles. Le secteur associatif, et le domaine de l'assistance plus particulièrement, n'a bien sûr pas échappé au phénomène d'institutionnalisation, considéré comme étant le « *courant de base d'une véritable mutation sociale* ». Le bénévolat se développe à travers un nouveau rapport avec la société ; il est formalisé et encadré et devient autonome et légitime, ce qui donne place à ce que quelques auteurs ont nommé : « *le néo-bénévolat* »

---

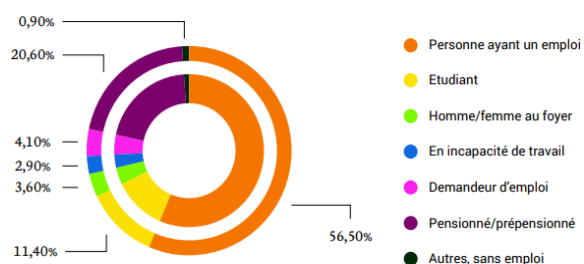
<sup>4</sup> Les salariés avaient tendance à penser et craignaient que les bénévoles prennent leur emploi et volent leur travail (Demoustier, 2002)

(Redjeb, 1991, p.61-62). Depuis ces 20 dernières années, le « nouveau » bénévole s’engage pour mobiliser ses propres compétences tandis que le bénévole « historique » donnait simplement son temps pour créer des relations interpersonnelles. Comme mentionné à la fin du point précédent, la considération et le rapport avec les bénévoles changent : la simple logique du « *don de temps* » est remplacée par une « *exigence d’aptitudes* » pour participer pleinement aux évolutions culturelles de l’organisation (Gontier, 2022).

Dans le secteur associatif, le volontariat constitue une ressource complémentaire (« rôle additionnel ») au travail rémunéré, une ressource qui apporte parfois un raisonnement plus humain car elle ne répond pas à un objectif de rentabilité. Dans ce sens, le bénévole actuel joue un rôle de « signal » car il permet de détecter certains besoins qui n’avaient jamais été observés par ailleurs (Dudal, Hustinx, 2020). Ferrand-Bechmann rejoint cette idée lorsqu’il s’oppose à tous ceux qui disent que le bénévolat vole le travail des gens : « *c’est un raisonnement fallacieux : le bénévolat est un créateur d’emplois qui n’auraient jamais existés sans l’initiative de bénévoles ingénieux ou tenaces.* » (Ferrand-Bechmann, 1992, p.6).

Ensuite, en ce qui concerne l’évolution du rapport bénévolat / monde associatif, il est pertinent de s’attarder, le temps d’un instant, sur les différents profils qui occupent actuellement une place dans le paysage de celui-ci en Belgique. Le but étant de comprendre quels sont les profils (selon leurs caractéristiques individuelles) qui correspondent le mieux au contexte bénévole actuel :

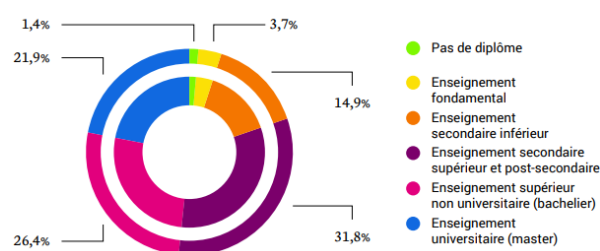
Primo, le bénévolat a évolué mais il reste encore des traces du passé, notamment en termes d’accès. Il s’avère qu’actuellement, même s’il est sensé jouer un « rôle démocratique<sup>5</sup> », l’accès au bénévolat n’est pas encore égalitaire dans les faits. Comme dans le passé, ce sont encore les plus qualifiés, ayant un emploi et bien intégré socialement (*cf. La classe supérieure : la bourgeoisie*) qui s’engagent le plus (Dudal, Hustinx, 2020) :



**Figure 1 : Répartition des volontaires selon la situation socio-économique**

Les chiffres correspondent aux personnes réalisant une activité bénévole en Belgique, dans une structure organisée. Plus de la moitié des bénévoles belges actifs dans les organisations est constituée de personne ayant un emploi sur le côté.

Source : *Le volontariat en Belgique : Chiffres-clés*. Par Marée, hustinx, Xhauflair, de Kayser & Verhaeghe, 2015



**Figure 2 : Répartition des volontaires selon le diplôme obtenu**

Ce graphique illustre que plus de la moitié des activités bénévoles en Belgique sont effectuées par des personnes possédant un diplôme de l’enseignement supérieur.

Source : *Le volontariat en Belgique : Chiffres-clés*. Par Marée, Hustinx, Xhauflair, de Kayser & Verhaeghe, 2015

<sup>5</sup> « Toute personne peut en principe participer activement à la vie sociale et prendre des initiatives hors d’un contexte trop contraignant ». (Marée, hustinx, Xhauflair, de Kayser & Verhaeghe, 2015)

Secundo, un nouveau profil, et pas des moindres, s'est immiscé dans le paysage bénévole du 21<sup>ème</sup> siècle : les retraités. Nous pouvons déjà le voir sur le graphique ci-dessus (à gauche). En effet, depuis trente ans, l'intégration des retraités dans le système bénévole s'est essentiellement développée en même temps que les associations elles-mêmes. D'un point de vue individuel, c'est souvent à la suite de la rupture avec leur activité professionnelle que les personnes retraitées recherchent un deuxième souffle, une autre manière de s'insérer socialement dans la société (Legrand, 1990). Il est important de souligner que les associations attribuent souvent des missions quelconques et aléatoires à ces personnes, sans prendre leurs envies et besoins en compte, parce qu'elles ont la réputation d'avoir plus de temps que les jeunes à donner aux associations (Cerphi, 2010). Peu importe, ce profil de bénévoles constitue une offre indispensable. C'est la génération des « baby-boomers » (personnes nées entre 1943 et 1963), étant les retraités ou futurs retraités actuels, qui représente actuellement cette ressource non négligeable (Tankoano et Ouellet, 2015).

Illustrons la présence de ce profil à travers quelques chiffres. En Belgique, plus de 735.000 bénévoles sont actifs dans les organisations. Parmi eux, les retraités sont les plus nombreux. Un volontaire sur trois a plus de 60 ans. C'est sans étonnement que le groupe qui suit de près les personnes de plus de 60 ans est celui constitué des jeunes de 15-29 ans : 20.3% de la population des bénévoles belges. En Belgique, les travailleurs et/ou les personnes ayant entre 30 et 59 ans constituent également un pourcentage important de bénévoles. Ce phénomène s'explique très certainement parce que beaucoup de travailleurs effectuent une activité bénévole après leur journée de travail (Dudal, Hustinx, 2019).

	Proportion de la population belge qui fait du volontariat	Ventilation de la population de volontaires belges
15-29	7,4%	20,3%
30-39	8,8%	17,7%
40-49	8,8%	17,8%
50-59	7,9%	16,9%
60+	7,2%	27,4%

**Figure 3 : Proportion et ventilation des volontaires selon l'âge.**

*C'est essentiellement la troisième colonne du tableau qu'il convient de prendre en compte. Le plus grand pourcentage est détenu par les personnes ayant plus de 60ans (retraités), ce qui s'explique par le fait que les retraités ont plus de temps pour exercer une activité bénévoles.*

*Source : Le volontariat en Belgique : Chiffres-clés 2019. Par Dudal, & Hustinx, 2019*

Tertio, dans le cadre de ce mémoire, il est intéressant également de se demander si l'activité bénévole diffère selon le genre. D'après les rapports réalisés par la Fondation Roi Baudouin, ce sont les hommes qui sont, de peu, les plus actifs: 51.8% d'hommes pour 48.2% de femmes. Mais ces chiffres nous indiquent surtout qu'il y a, à peu de chose près, autant de femmes que d'hommes dans le paysage bénévole actuel (Dudal, Hustinx, 2019). Cependant, un écart de proportions se crée lorsque le niveau d'analyse se fait par domaine. En effet, les femmes se dirigent plus facilement dans les secteurs de service sociaux et d'aide aux personnes (enseignement, soins de santé, ...), tandis que les hommes exercent plus souvent dans les secteurs qui offrent des fonctions plus dirigeantes, par exemple. Pour la suite de ce travail, il est intéressant d'indiquer que les hommes sont statistiquement beaucoup plus actifs que les femmes dans le secteur du sport (Marée, Hustinx, Xhauflair, de Kayser & Verhaeghe, 2015).

Pour terminer, étant donné que ce mémoire va se concentrer ensuite sur la fidélisation des bénévoles, il est impératif d'analyser la fréquence, par association, des activités volontaires. Tout d'abord, il faut souligner que les chiffres concernant la fréquence sont à prendre avec un certain recul. De fait, la fréquence est à analyser par secteur ou même au cas par cas. Une association peut avoir besoin de bénévoles deux fois par semaine, tandis qu'une autre, plus culturelle, pourrait n'en avoir besoin qu'une fois par mois. En termes de chiffres, 16% de la population volontaire belge s'engage une fois par semaine, 23,3% s'engage plusieurs fois par an et 12.2% s'engage « une fois dans le cadre d'un événement ou d'une activité annuelle » (Dudal & Hustinx, 2019).

Mais ces chiffres sont peu significatifs pour la recherche inhérente à ce mémoire. Ce qui est davantage intéressant relève de la fidélisation, c'est-à-dire de savoir si un bénévole exerce une activité à long terme dans la même organisation. Selon les chiffres de la Fondation Roi Baudouin, 86% des bénévoles concernés par l'étude n'exercent leur activité que dans une seule organisation. D'autre part, 47.8% exercent leur activité depuis plus de 5ans<sup>6</sup>. Ces chiffres montrent qu'en Belgique, il existe un lien assez fort entre le volontaire et l'organisation à laquelle il fait don de son temps et de ses compétences (Dudal & Hustinx, 2019). Il est impératif, malgré tout, de prendre un peu de recul sur cette liaison car les jeunes bénévoles sont plus nombreux qu'avant mais également plus mobiles (Murat, 2005). C'est ce que confirme Conrique (2021) dans un article qui décrit les différentes manières d'intégrer les générations dans le bénévolat : les générations X (1965-1982) et Y (1983-2000), représentant une des plus grandes parts des volontaires sur le plan national, sont très attachées à leur flexibilité et à la définition de leur propre manière de travailler, considérées comme étant des « *agents libres* ».

Le chapitre théorique suivant, ainsi que les entretiens réalisés dans le cadre de ce travail de recherche, auront pour objectif de voir si les facteurs organisationnels ont un impact significatif sur ce lien fort entre le bénévole et son institution.

---

<sup>6</sup>Dans le cadre de cette étude, l'activité est considérée être « à long terme » à partir de 5 ans.

### 3. Le bénévolat comme pilier du monde associatif

	Région de Bruxelles-Capitale	Région flamande	Région wallonne	Belgique
Secteur associatif	81,8%	85,7%	82,2%	84,5%
Secteur public	4,4%	8,1%	7,7%	7,7%
Initiatives citoyennes	5,5%	4,7%	4,7%	4,8%
Entreprises sociales	3,9%	0,4%	1,7%	1,0%
Indéterminé	4,3%	1,2%	3,6%	2,0%

**Figure 4 : Ventilation des activités volontaires selon le type d'organisation, par région**

*Peu importe la région, l'activité bénévole se développe essentiellement dans le secteur associatif.*

*Source : Le volontariat en Belgique : Chiffres-clés 2019. Par Dudal, & Hustinx, 2019*

Vous avez peut-être remarqué l'importance apportée au secteur associatif dans les deux points précédents. En effet, premièrement, mon travail se concentre sur ce secteur (plus particulièrement sur le secteur de l'événementiel sportif) parce qu'il constitue le berceau du bénévolat en Belgique. La plupart des associations dépendent des bénévoles pour survivre et ces bénévoles représentent donc l'une des ressources les plus importantes dans le monde associatif. En Belgique, c'est, sans aucune surprise, le secteur associatif qui attire le plus de bénévoles et ce, quelle que soit la région (fig.4).

Deuxièmement, avant d'aller plus avant, il convient de préciser à nouveau que mon travail de recherche est limité aux volontaires actifs dans un cadre formel, c'est-à-dire au sein de structures organisées. En l'occurrence, la récolte des données effectuées dans le cadre de cette réflexion s'est déroulée au sein de l'ASBL Sport & Tourism Promotion. Tout cela vous sera exposé dans le chapitre suivant.

Avant même d'expliquer pourquoi le bénévolat représente un pilier dans le secteur associatif, il s'agit de comprendre ce que représente le secteur associatif lui-même. Tout d'abord, il faut pouvoir différencier le secteur associatif des différents autres secteurs d'activité. Le tableau ci-dessus (fig.4) nous montre qu'en Belgique, le secteur associatif représente un « type d'organisation » bien distinct des autres secteurs (secteur public, ...). Les auteurs précisent que la différenciation n'a pas toujours été facile à réaliser. A titre d'information, le secteur associatif est, à peu de choses près, constitué de toutes les ASBL, des organisations sociales et caritatives, des clubs, des ONG, des syndicats et des organisations religieuses.

En parallèle, Dudal & Hustinx (2019), sur base de la NACE (Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne), classent les activités volontaires par secteur<sup>7</sup> (d'activité) :

---

<sup>7</sup>Par exemple, une association qui travaille dans le secteur d'activité « jeunesse », n'appartient pas d'office au secteur associatif.

- Culture et associations socioculturelles, nature
- Jeunesse
- Sport
- Enseignement, établissements de formation et de recherche
- Soins de santé
- Aide sociale
- Religion
- Défense des droits et des intérêts
- Indéterminé/autre

### **3.1. Les Institutions Sans But Lucratif (ISBL)**

Pour comprendre de manière plus détaillée, ce que représente le secteur associatif, il est également intéressant de se pencher sur les ISBL. C'est le SEC (Système Européen des Comptes Nationaux) qui a reconnu l'existence de ces institutions, d'un point de vue uniquement économique (Marée et al., 2005). Les ISBL sont définies comme suit : « [organisation] *créée pour produire des biens ou des services et à laquelle son statut interdit de procurer un revenu, un profit ou tout autre gain financier à l'unité qui la crée, la contrôle ou la finance*<sup>8</sup> » (Marée et al., 2005, p10). Concrètement, pour être considéré comme étant une institution sans but lucratif et donc « appartenir » au secteur associatif, les organisations doivent répondre à ces 5 critères communs à tous les pays (Salamon & Anheier, 1994) :

1. *Ce sont des organisations, c'est-à-dire qu'elles ont une existence institutionnelle.*
2. *Elles ne distribuent pas de profit à leurs membres ou à leurs administrateurs.*
3. *Elles sont privées, séparées institutionnellement de l'Etat.*
4. *Elles sont indépendantes, au sens où elles ont leurs propres règles et instances de décision.*
5. *Enfin, l'adhésion à ces organisations est libre et celles-ci sont capables de mobiliser des ressources volontaires sous la forme de dons ou de bénévolat.*

En Belgique, même si plusieurs de ces critères ne résonnent pas forcément avec la « dynamique associative », ils sont en adéquation avec le contexte belge puisqu'ils englobent toutes les associations (+ les fondations), ce qui constitue, par conséquent, le secteur associatif (Marée et al., 2005). Parmi ces 5 critères, le dernier est tout particulièrement en lien avec ce travail car il insiste sur la liberté d'adhésion et sur la présence de bénévoles. Ce critère, ayant une portée internationale, prouve encore une fois que le bénévolat constitue bel et bien un pilier incontournable du secteur associatif.

---

<sup>8</sup>Commission des Communautés européennes/Eurostat (1996)

### **3.2.La professionnalisation du secteur associatif**

Comme déjà mentionné ci-dessus, le rapport du bénévole avec les associations a évolué. Aujourd'hui, le bénévolat prenant une place considérable dans le milieu associatif, le volontaire a de plus en plus de responsabilités dans les associations et est amené à développer des comportements professionnels (cf. une « exigence d'aptitudes ») à l'instar d'un salarié de cette même association. Cette cohabitation bénévoles-salariés peut créer de multiples tensions au sein de l'ambiance organisationnelle (Murat, 2005).

A l'heure actuelle, il suffit juste de souligner que la plupart des associations recrutent leurs bénévoles et par ce biais, recherchent de plus en plus des profils spécifiques. Cette professionnalisation s'explique également par le simple fait que les associations se sont spécialisées (dans un secteur d'activité bien précis) au cours des 30 dernières années. Ces nouvelles organisations sont de plus en plus structurées et permettent même à des bénévoles de prendre part au conseil d'administration, avec pour condition que ces volontaires aient un minimum de connaissance et de savoir-faire (Murat, 2005).

Du côté des organisations, en plus de l'instauration d'un certain système de recrutement, il devient nécessaire de mettre en place une « *gestion des ressources humaines bénévoles* » et c'est en partie de cette nécessité que découle ma question de recherche. Pour répondre aux défis de leur secteur d'activité, les RH travaillant dans les associations sont amenés à soit utiliser des outils adaptés provenant du secteur privé, soit laisser place à l'intuition et l'innovation. Davister (2006), expert du management en économie sociale<sup>9</sup>, soulignait, il y a 15 ans, que les travailleurs se retrouvaient sans armes pour faire face au besoin de gestion et qu'il n'existait pas encore de « *boîte à outils* » permettant d'y répondre. En 2023, force est de constater que beaucoup d'acteurs s'adaptent et créent ces outils depuis plus de 15 ans maintenant. Néanmoins, aucun auteur ni acteur de terrain n'a encore pris la peine de rassembler ces outils dans un recueil connu du public.

## **4. Définition du Bénévolat : plusieurs angles de vue**

### **4.1.Encadrement légal**

Comme déjà stipulé plus avant, la question du bénévolat a longtemps fait parler d'elle vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle parce qu'elle n'était pas encadrée par la loi. C'est une vingtaine d'années plus tard que le bénévolat a été reconnu légalement par le biais de la loi, adoptée en 2005 et modifiée<sup>10</sup> à plusieurs reprises, relative aux droits des volontaires. C'est dans celle-ci que le bénévolat/volontariat est défini aux yeux de la loi belge et qu'un cadre juridique est mis en place pour la première fois.

---

<sup>9</sup> Notons qu'une grande partie des associations répondent aux critères de l'économie sociale solidaire.

<sup>10</sup>Dernières modifications : 2019

Voici comment le volontariat est défini dans la loi de 2005 (« *Loi relative aux droits des volontaires* », 3 juillet 2005) :

**Art. 3.** Pour l'application de la présente loi, on entend par :

1° volontariat : toute activité :

a) qui est exercée **sans rétribution ni obligation** ;

b) qui est exercée **au profit d'une ou de plusieurs personnes** autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble ;

c) qui est organisée par une organisation **autre que le cadre familial ou privé** de celui qui exerce l'activité ;

d) et qui n'est **pas exercée** par la même personne et pour la même organisation **dans le cadre d'un contrat de travail**, d'un contrat de services ou d'une désignation statutaire

Il est important d'insister sur plusieurs éléments. Premièrement, sur le caractère non obligatoire et non régi par un contrat de travail. L'absence de ce contrat entre employeur et bénévole constitue, en grande partie, ce qui différencie un salarié d'un volontaire. D'Houtaud (2008) précise que lorsqu'on aborde la thématique du volontariat, il est plus approprié de parler de don que de contrat. En effet, simplement parce que le contrat ne répond pas aux mêmes besoins individuels et sociaux que le don. Mais nous le verrons sous peu, le don, ainsi que le contre-don qu'il implique, est un phénomène tout aussi complexe.

Ensuite, dans le cadre de ce travail qui sera, par la suite, basé sur l'ASBL « Sport & Tourism Promotion », il est judicieux de se pencher sur une partie de l'article 10 de cette même loi (« *Loi relative aux droits des volontaires* », 3 juillet 2005, art.10 / chapitre VII) :

*« Art. 10. Le caractère non rémunéré du volontariat n'empêche pas que le volontaire puisse être indemnisé par l'organisation des frais qu'il a supportés pour celle-ci. Le volontaire n'est pas tenu de prouver la réalité et le montant de ces frais, pour autant que le montant total des indemnités perçues n'excède pas 24,79 euros par jour, 600 euros par trimestre et 991,57 euros par an. »* (« *Loi relative aux droits des volontaires* », 3 juillet 2005, art.10 / chapitre VII)

Le don de soi ayant ses propres limites, la loi prévoit donc que le bénévole soit « indemnisé » dans certains cas. De surcroît, la fin de l'article 10 précise que ce défraiement est calculé sur base de l'indice pivot<sup>11</sup> (régé par la loi du 2 août 1971), ce qui explique que le plafond de défraiement forfaitaire pour un bénévole ait augmenté au fil du temps. Jusqu'au 31 décembre

<sup>11</sup> L'indice-pivot est un seuil de valeur défini à l'avance, avec lequel l'indice santé lissé est comparé. Quand l'indice-pivot est atteint ou dépassé, les salaires ou les allocations sont indexés. Cette indexation est proportionnelle au pourcentage entre deux indices-pivots. (<https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation#:~:text=L'indice%2Dpivot%20est%20un,pourcentage%20entre%20deux%20indices%2Dpivots.>)

2023, celui-ci s'élève à 40.67€/jour, ce qui fait plus de 4 euros en plus que le montant de l'année 2022 (monasbl.be, 2023).

A l'échelle internationale, notons que l'OIT (Organisation Internationale du Travail) a également défini le « travail bénévole ». Cette définition ne s'écarte pas de la définition belge. Elle est juste (Cf. Art 3, point b) de la loi de 2005).

### **Bénévolat ou volontariat ?**

Même si une grande partie des auteurs s'accordent pour considérer ces deux mots comme étant des synonymes, il existe une petite différence d'un point de vue légal. De fait, comme vous avez pu le constater ci-dessus, le législateur a adopté les termes « volontaire » et « volontariat », contrairement à l'OIT qui a opté pour le terme de « travail bénévole ». Toutes les autres activités non-rémunérées qui sortent du cadre de la loi de 2005 sont alors qualifiées d'activités dites « bénévoles » (Marée et al., 2015).

Au-delà de la loi, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la signification de ces deux mots. Selon l'approche de Max Weber, le volontariat représente un acte social à destination de l'autre, dont son sens dépendra du contexte dans lequel l'action s'insère. Meijjs et ses collaborateurs (2003) s'étaient également penchés sur la question en comparant l'équivalent du mot « volontaire » dans les autres langues. Par exemple, le terme anglais « volunteering » fait référence à un travail non-rémunéré tandis que le terme suédois « ideellt arbete » représente « une action motivée par un idéal ». Dans ce sens, Hustinx (2003), sur base du travail de Meijjs et de ses collègues, considère simplement que le concept existe par le biais de la perception du public. En outre, d'autres auteurs, tel que Dekker (2003) considéraient à l'époque que toutes les dénominations connues renvoient chacune à des parties différentes du concept général de volontariat.

Historiquement, ainsi que légalement, les deux termes ne sont pas (n'ont pas toujours été) forcément considérés comme étant des synonymes. Cependant, pour des raisons pratiques et en adéquation avec l'usage courant (qui adopte indifféremment ces deux mots), décision fut prise de ne faire aucune différence entre ceux-ci dans le cadre de ce travail de recherche.

Maintenant que nous savons comment le bénévolat est vu aux yeux de la loi, il me paraît pertinent d'aborder la manière dont les économistes, dans un premier temps, et les sociologues, dans un deuxième temps, voient et comprennent ce concept.

### **4.2.Point de vue économique**

D'un point de vue économique, le volontariat est considéré comme une activité productive au sens le plus large du terme. Les bénévoles fournissent un service précieux à leurs communautés. Leurs activités spontanées et non rémunérées soutiennent des fonctions que le monde associatif remplit dans des domaines très différents : aide sociale, soins de santé, éducation, culture... Les bénévoles contribuent donc aussi de façon importante à l'accessibilité des services et des activités offerts par ces organismes (Dudal & Hustinx, 2020).

Dans ce contexte, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) s'est penchée sur la question de mesurer le volontariat et en 2011, en collaboration avec l'Université Johns Hopkins (Baltimore, États-Unis), a publié « *le manuel sur la mesure du volontariat* ». Pour résumer, l'objectif de ce manuel de mesure du volontariat (mesurer la valeur produite par les bénévoles) est de permettre aux pays d'obtenir des données systématiques et comparables sur le volontariat en complétant régulièrement les enquêtes sur la population active ou les ménages. Son objectif est de fournir des données comparatives internationales sur d'importantes formes de travail qui prennent de plus en plus d'importance mais qui sont souvent négligées ou à peine prises en compte dans les statistiques économiques traditionnelles (OIT, 2011)

Au-delà de cet outil comparatif, bien que le secteur associatif soit souvent moins maîtrisé par ceux-ci, Marée (2002) souligne que le rôle des économistes est d'étudier comment les ressources disponibles dans l'économie, c'est-à-dire la main d'œuvre-le capital-le travail, sont utilisées pour rencontrer des besoins. Dans ce sens, le bénévolat répond à cette question car les bénévoles constituent une ressource humaine qui est toujours utilisée pour rencontrer des besoins.

#### **4.3.Point de vue sociologique**

Pour terminer, le volontariat est également souvent analysé et défini à travers la sociologie. En effet, le volontariat contribue à la cohésion sociale, au réseautage entre les citoyens. En d'autres termes, il augmente le « capital social » de la société. Par ailleurs, Marée et ses collaborateurs (2015) soulignent que le nombre de bénévoles dans un pays représente une mesure de santé et de bien-être au sein de celui-ci.

Dans un monde qui est souvent caractérisé par un « *désintérêt pour la chose publique* », Rigaux (2001) insiste sur la nécessité d'arriver à différencier le bénévole du salarié, non pas sur base de caractéristiques concrètes (formation, salaire, ...) mais sur base d'une logique spécifique : la logique du don, mentionnée ci-dessus. Retenons pour le moment que d'une part, cette logique n'est pas de l'ordre de la gratuité pure ; elle doit être analysée en trois étapes : donner- recevoir-rendre et que d'autre part, elle permet à des inconnus de se rencontrer et de se rapprocher.

A contrario du point de vue économique, les sociologues mettent l'accent sur les liens sociaux que peut apporter le bénévolat dans une société. Dans ce sens, Rigaux (2001) s'oppose à la logique d'équivalence mise en avant par les économistes. Bien qu'il soit important d'évaluer en chiffre l'apport du bénévolat dans un pays, « *convertir la logique du don dans un système d'équivalence marchand* » est parfois dépourvu de sens.

## CHAPITRE 2 : LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

### 1. Définition

La première partie de ce cadre théorique décrivait un état des lieux du bénévolat actuel en Belgique tout en centrant les recherches sur le secteur associatif. A présent, il est temps de se pencher sur le secteur de l'événementiel sportif qui constitue l'une des nombreuses branches du monde associatif. Tout d'abord, pour comprendre ce que j'entends par « événementiel sportif » tout au long de ce mémoire, il est primordial de se pencher sur la définition qu'en donnent les auteurs. Il semble que définir ce phénomène n'est pas chose aisée.

D'un premier abord, Ferrand (1993) souligne qu'un événement est souvent caractérisé par une médiatisation puissante, un rassemblement de publics différents, une performance et parfois, une compétition. Cette définition n'est pas fautive, mais les auteurs vont plus loin en rajoutant des éléments essentiels tels que la nécessité d'une organisation au préalable, la communication faite à travers un événement, l'intégration du plus grand nombre ou encore la mise en valeur d'un territoire, d'un pays, d'une région ou encore d'une ville (cet aspect sera exploré dans le point suivant). Dans le même sens, Didry (2008) décrit l'événement comme un « *rassemblement d'humains, dans un lieu et à un moment particulier, qui revêt un caractère exceptionnel par rapport au quotidien* ». Par ailleurs, il existe plusieurs variables significatives qui sont indispensables pour cerner un événement sportif : la fréquence, le niveau de compétition, la nature, le poids économique, le statut de l'organisateur (une fédération ou une ASBL, par exemple). Pour finir, Bolz (2014) rajoute qu'il s'agit également « d'enjeux identitaires » importants. En effet, en plus de le faire pour soi, chacun vient défendre son identité, son pays ou autre.

Au-delà de l'événement en lui-même qui dure un temps limité, le but est également de générer une mémoire à travers l'événement et de créer des retombées symboliques et/ou matérielles. C'est ce que nous explique Farge (2002) lorsqu'elle définit l'événement de manière générale : « *L'événement a une durée qui va bien au-delà de la simple temporalité des faits qui le constituent. Quand arrive un événement, il a été chargé par des perceptions et des sensibilités qui se sont formées avant qu'il ne survienne [...] de plus, il génère une mémoire. L'événement ne peut se définir qu'à l'intérieur d'un système complexe de temporalités* » (Farge, 2002, p.67)

Du point de vue du bénévole, lorsqu'il s'intéresse au domaine du sport, deux grandes possibilités s'offrent à lui : s'affilier à un club et y devenir bénévole à long terme ou travailler en tant que tel lors d'un quelconque événement sportif. C'est sur cette deuxième possibilité que mon mémoire se base. Nous connaissons et nous avons tous déjà participé à un événement sportif dans notre vie. A l'échelle internationale, les plus connus sont les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde de la FIFA, le Tour de France ou encore les 4 tournois du Grand Chelem de tennis. Peu importe la fréquence de l'événement (une fois par an, deux fois par an, ...), l'essentiel sera d'étudier les « *rapports entre un événement temporaire, des individus [bénévoles] et un espace plus ou moins territorialisé* », pour reprendre les termes de Bessy &

Suchet (2015, p.1). Ces deux auteurs ont tenté de catégoriser les différents types d'événements sportifs (tableaux 3) à travers plusieurs critères, tels que la nature de la manifestation (festive ou pas, par exemple) ou la différence entre les événements élitaires et ceux qui laissent participer tous ceux qui le souhaitent :

Les compétitions sportives	Les spectacles de type show	Les manifestations sportives de masse.... et d'élite		
de national à international	de local à international	de local à international		
institutionnelle, fédérale, olympique ou marchande	marchande	associative, territoriale ou marchande		
création ancienne	création ancienne	création récente		
calendrier national et international contraint	ponctuel	absence de calendrier ou calendrier parallèle		
motricité très codifiée	motricité plus libre	motricité libre à performative		
Les Jeux olympiques ; la Coupe du monde de Football; le Tour de France ; Roland-Garros, les championnats nationaux de chaque discipline...	Les matchs de catch ; les tournées des Harlem Globetrotters ; les indoors windsurf de Bercy dans les années 1990 ; la Coupe Icare à Grenoble ; différents shows urbains...	Le Marathon du Médoc ; le Marathon des dunes ; divers événements locaux...	Le Paris-Dakar ; les Rando Raid SFR ; le Grand Raid de La Réunion...	L'UTMB ; le Raid Gauloises ; le Marathon des sables ; les défis extrêmes...

Figure 5 : Essai de catégorisation des formes d'événements sportifs.

Parmi les différents types de manifestations sportives, le présent mémoire s'intéresse à celle de la dernière colonne. Ces manifestations ont comme particularité de mélanger les élites et les amateurs, d'être associatives et récentes.

Source : Une approche théorique de l'événementiel sportif. Par Bessy & Suchet, 2015

Pour la suite de cette réflexion, nous nous intéresserons uniquement aux événements de la troisième colonne du tableau ci-dessus. Les auteurs ne précisent tout de même qu'aucune de ces cases n'est figée à long terme parce que l'événementiel sportif est en évolution continue et implique différents acteurs qui tentent sans cesse de se démarquer pour innover (Bessy & Suchet, 2015).

## 1.2. Les effets d'un événement sportif

Comme déjà explicité, un événement laisse des traces, induit des souvenirs dans la mémoire des participants ou des supporters et permet également de mettre certains territoires au-devant de la scène. L'événement sportif peut donc avoir des effets à plusieurs niveaux :

Premièrement, Durant (2006) explique qu'un événement permet souvent de légitimer un site, un territoire, en lui offrant l'opportunité d'obtenir une certaine notoriété. Dans ce cas, le but de l'événement est alors de faire découvrir un endroit aux participants. C'est notamment l'un des objectifs de mon lieu de stage. Par ailleurs, il est reconnu que plus le lieu de l'événement est prestigieux, plus les participants le sont également. Très souvent, le lieu d'un

événement permet aussi de maintenir la région comme un lieu de référence pour réaliser tel ou tel sport. C'est le cas pour les sports d'hiver, par exemple.

Deuxièmement, la mise en place d'un événement a un impact social et sociétal qui dépasse parfois largement le cadre du sport. En effet, l'événement va augmenter la représentation que les gens ont d'une part, sur le territoire et d'autre part, sur le sport pratiqué lors de celui-ci.

A travers ce chapitre, j'ai voulu définir l'événementiel sportif tout en insistant sur le type d'événement qui m'intéresse dans le cadre de mon mémoire. L'encadré rouge ci-dessus représente tout à fait le type d'événement pour lequel j'ai participé à l'organisation durant mon stage. Il est temps maintenant de vous présenter l'ASBL dans laquelle ce dernier a été réalisé.

## **2. L'ASBL Sport & Tourism Promotion**

Pour cerner les raisons d'être des hypothèses que j'émettrai plus tard sur base de ma revue de littérature, il faut prendre conscience des réalités du lieu sur lequel je vais récolter mes données de recherche (partie empirique).

### **2.1. Présentation de l'organisation**

Mon stage s'est déroulé dans l'ASBL Sport & Tourism Promotion (STP), durant trois mois, à Namur. Pour des raisons pratiques, j'ai réalisé celui-ci durant les mois d'août, septembre et octobre 2022. J'aurai l'occasion de revenir sur ce que ce stage m'a apporté dans mon parcours tant au niveau individuel que professionnel mais pour l'instant, je tâcherai de rester dans une description pure et objective.

Sport & Tourism Promotion est une jeune ASBL, composée actuellement de 7 salariés, mais ce nombre peut varier rapidement en fonction des besoins de l'équipe. Cette organisation a pour objectif d'organiser des événements sportifs locaux et internationaux. Les sports de prédilection dans lesquels ils interviennent sont le triathlon, le duathlon, le trail ou encore la course à pied. La particularité de leurs événements est que chacun de ceux-ci se déroule dans un lieu unique pour permettre aux athlètes et au public de découvrir les richesses touristiques des différentes régions concernées. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle le mot « tourisme » apparaît dans le nom de l'association. Pour résumer, l'équipe considère à l'unanimité que le sport est un « *formidable vecteur de découverte et d'expérience humaine* » (site de Sport & Tourism Promotion). Par exemple, STP organise le plus grand triathlon de Belgique aux Lacs de l'Eau d'Heure. Celui-ci se nomme « Openlakes » (anciennement « Ironlakes ») mais également le Xterra Belgium (à Namur), le Xterra Ardenne, la Gileppe Trophy ou encore le Triathlon International Haute Meuse (TIHM). A plus petite échelle, mais tout de même connu dans nos régions, l'ASBL organise également le Relais Wallon Namur & Charleroi dans le courant du mois de septembre.

Vous vous demandez sûrement comment organiser le plus grand triathlon de Belgique à 7 ? Bien qu'ils endossent chacun un travail considérable, ils ne sont pas seuls. Toute l'année, ils font appel à plusieurs stagiaires, des étudiants et surtout énormément de bénévoles pour mener à bien leurs multiples événements.



Figure 6 : calendrier des événements organisés par l'ASBL Sport & Tourism Promotion en 2023

## 2.2. Fonctions et dynamique d'équipe

L'équipe active est composée de deux Event managers, de deux Community managers, d'un responsable des ressources humaines, d'un responsable développement et finance (fondateur de l'ASBL avec l'un des deux Event managers) et d'une secrétaire.

Les Event managers s'occupent de la création, de l'organisation et de la gestion de l'événement, notamment en termes de logistique. Ce sont eux qui créent et gèrent le site d'implantation de l'événement.

Les deux responsables de la communication s'attèlent à la création et au maintien des sites internet, aux liaisons avec les partenaires et la presse ou encore aux réseaux sociaux de tout type.

La RH s'occupe du payroll, d'une partie de l'administratif et surtout, des bénévoles. Son activité principale est de recruter, de coordonner, de gérer et de fidéliser les bénévoles avant, pendant et après l'évènement.

Il est important de souligner le fait qu'il n'y a pas de rapport de force présent dans l'association. En effet, les prises de décisions se font en équipe et personne n'est laissé de côté, pas même les stagiaires/étudiants qui sont souvent amenés à donner leur avis. Bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie visible quotidiennement, lorsqu'il y a un conflit de choix, c'est l'un des deux fondateurs qui tranche. Par ailleurs, toutes ces fonctions étant inter connectées, il arrive fréquemment, lors d'un événement, que chaque travailleur soit amené à effectuer la tâche initialement dévolue à un de ses collègues. Et comme dans cette petite équipe, chaque membre

est amené à suppléer ses collègues, j'ai été logé à la même enseigne ce qui m'a permis de me frotter à diverses tâches.

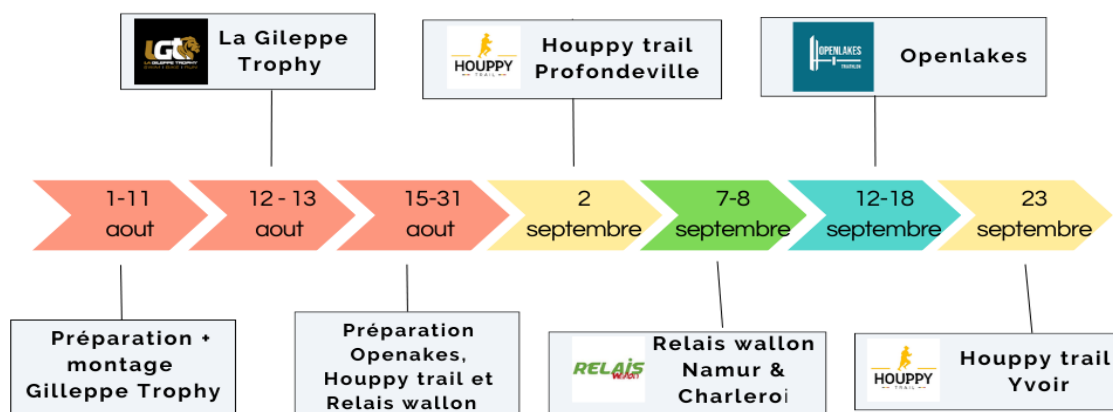
Au-delà du socle de STP que constituent les travailleurs salariés, il existe une « deuxième ligne » de travailleurs bénévoles importante. Ceux qui la constituent sont appelés « **les team leaders** ». Lors d'un événement de grande envergure, l'équipe des travailleurs salariés, étant insuffisante pour le gérer seule, fait appel à des bénévoles de confiance. Ces derniers ont acquis suffisamment d'expérience par leur présence régulière à tous les événements. Ces « team leaders » sont l'intermédiaire entre Sport & Tourism Promotion et les centaines de bénévoles (« troisième ligne ») qui contribuent à la réalisation complète de l'événement. La récolte de données pour ce travail va porter principalement sur les bénévoles de deuxième ligne et sur les relations qu'ils entretiennent avec l'ASBL car leur présence aux événements est continue.

### **2.3.Mon expérience de stage**

Vous trouverez ci-après une brève description de mon expérience en tant que stagiaire RH dans cette association.

Tout d'abord, en termes de rythme, je passais la moitié de mon temps dans les bureaux pour préparer les événements à venir ou clôturer les événements passés. L'autre moitié de mon stage était consacrée aux événements eux-mêmes, comprenant en moyenne : une semaine de montage + le week-end de l'événement + le démontage du dimanche soir au lundi matin. Bien que les deux fonctions soient finalement liées, j'étais suivi par deux maîtres de stage différents : la responsable des ressources humaines et un Event manager. A titre explicatif, les ressources humaines sont l'une des compétences que l'Event manager doit maîtriser. Néanmoins, dans ce cas précis, l'ASBL a été amenée à créer un poste RH tellement le public et le travail de ce type ont augmenté depuis sa création.

J'ai donc eu l'occasion de développer mes compétences sur le terrain (logistique, gestion et coordination des bénévoles) et au bureau, en épaulant mes deux maîtres de stage sur l'aspect RH des événements. Prenons un exemple concret de mon stage : lorsque je réalisais du recrutement de bénévoles pour l'Openlakes, je créais des visuels de base pour les publier sur les réseaux sociaux afin d'attirer le plus grand nombre. Mais bien sûr, lorsque le travail à réaliser allait au-delà de mes compétences de RH (un montage vidéo, un visuel compliqué), je renvoyais vers le spécialiste en la matière au sein de l'équipe. Sur le terrain, c'était la même chose, si ma maître de stage (RH) n'avait pas besoin de moi pour coordonner les bénévoles parce qu'ils étaient tous à leurs postes, j'allais aider les autres travailleurs ou team leaders là où ils en avaient besoin. Etant donné que je serai amené à discuter des événements auxquels j'ai pris part lors de ma récolte de données, voici les grandes étapes chronologiques de mon stage :



*Figure 7 : Représentation linéaire des événements auxquels j'ai pris part lors du stage.*

Dès le début de mon stage, j'ai pris part à l'organisation d'un événement : La Gilleppe Trophy. Lorsqu'une manifestation de ce type se déroule hors de Namur, toute l'équipe se déplace sur le lieu de l'événement pendant le montage. Nous logions donc sur place, souvent dans des gîtes réservés bien à l'avance. Me retrouver dans un gîte avec l'équipe et les team leaders durant ma deuxième semaine de stage a clairement été un levier d'intégration pour moi.

Je peux également l'affirmer aujourd'hui, c'est en grande partie à travers toutes ces expériences, grâce aux différentes fonctions que j'ai pu exercer (RH et Event manager) et à la faveur des rencontres avec les nombreux bénévoles que les questionnements qui alimentent mon mémoire se sont construits. En effet, le fait de coordonner des bénévoles et de ne pas en être un moi-même m'a permis de prendre du recul et de constater l'impact que peut avoir l'organisation sur l'expérience des bénévoles qui nous aident chaque année.

## CHAPITRE 3 : REVUE DE LITTÉRATURE - BÉNÉVOLAT ET FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE

Après ce partage sur mon expérience de stage, je vous propose d'élaborer une revue de littérature. Le but de celle-ci sera de mettre en exergue les relations que peut entretenir une organisation avec ses bénévoles. Dans ce point, le focus sera mis sur la place et la gestion de ces derniers dans les organisations. De cette manière, les pratiques qui favorisent leur fidélisation à long terme pourront émerger. Les hypothèses de recherche que je poserai m'aideront à structurer une analyse de ces actions dans le domaine de l'événementiel sportif.

Vous l'aurez compris à la lecture des points précédents, l'accent est mis dans ce travail sur la nécessité de la présence de travailleurs bénévoles dans le secteur associatif et a fortiori dans celui du sport. Pour l'équipe organisatrice, et plus particulièrement pour les travailleurs RH, il est primordial de développer une gestion des bénévoles optimale et à long terme. Celle-ci aura un impact sur l'efficacité et la réussite de l'événement. C'est donc ici que se construit le cœur de mon mémoire. Plusieurs questions sont posées :

- Comment gérer et coordonner des centaines de travailleurs bénévoles durant plusieurs jours ?
- Existents-ils des outils, des facteurs et des pratiques de gestion ?
- Lesquels sont les plus adaptés aux manifestations sportives ?
- Lesquels ont le plus d'impact sur la fidélisation des bénévoles ?

Même si le domaine de l'événementiel sportif a été moins exploré que le secteur de l'événementiel général (souvent associé au domaine de la fête), plusieurs auteurs se sont malgré tout penchés sur ces questions.

Dans ce chapitre, l'objectif premier est donc de mettre en exergue les différentes pratiques RH ayant un impact sur la fidélisation des bénévoles à l'organisation. Ensuite, il s'agira de cibler celles qui correspondent aux critères de l'événementiel sportif et notamment à mon lieu de stage. Bien que le sujet soit captivant, les processus motivationnels du bénévole et les facteurs individuels ne seront pas abordés. Néanmoins, la question des besoins du bénévole sera nettement abordée car les pratiques RH se doivent d'être en adéquation avec ceux-ci pour un travail optimal.

### 1. Pratique de fidélisation

Dans un premier temps, il est essentiel de définir ce qu'est la fidélité organisationnelle. Colle (2006, p.38) définit la fidélité comme étant « *une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort* ». Par rapport à l'organisation, Paillé (2005, p.296) dit qu'un membre est fidèle à son organisation lorsqu'il « *justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son*

*organisation.* ». Ce même auteur différencie la fidélité de la fidélisation : la fidélité est liée aux conduites individuelles du volontaire tandis que la fidélisation force l'association à mettre en place des pratiques RH pour empêcher ses membres de la quitter. Par ailleurs, d'autres auteurs, comme Guerfel-Henda & Guilbert (2008), soulignent que la fidélisation est un enjeu stratégique qui amène à une gestion des compétences pour garder les membres dont l'organisation a besoin.

Une chose est sûre, la fidélisation passe par l'engagement organisationnel. Pour définir ce dernier terme, prenons la définition de Mowday, Porter & Steers (1982, p.27) qui semble être l'une des plus cohérentes et complètes : « La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière. Il peut être caractérisé par : (a) une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; (b) une volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation ; et (c) un fort désir de rester membre de l'organisation. »

Les techniques et pratiques pour fidéliser les bénévoles ont évolué au fil du temps car le taux de roulement des bénévoles est élevé et les besoins des volontaires ne sont plus les mêmes. Il est important d'insister sur la différence entre augmentation des engagements bénévoles et rotation des bénévoles. En effet, si la rotation des ressources humaines est élevée alors la rétention est faible.

Du côté de l'organisation, plusieurs auteurs se penchent sur les pratiques de gestion, à commencer par Davister (2010) qui invite les associations à prendre conscience que la gestion des ressources humaines (au sens propre du terme) doit se formaliser de plus en plus. De fait, la gestion des bénévoles ayant pris une place conséquente, les pratiques de gestion doivent s'adapter aux besoins dans le secteur associatif. Et ce, même si certains acteurs associatifs sont réticents car ils associent encore les ressources humaines à d'autres formes de ressources (financières et/ou matérielles) comme dans le secteur privé. Ici, pour une bonne gestion des bénévoles, la GRH ne doit pas être trop informelle au risque de faire face à un manque d'équité ou de transparence. En parallèle, il existe encore peu d'outils RH adaptés à la réalité associative et les employés des ressources humaines de ce milieu sont souvent moins formés aux outils de gestion existants dans le secteur marchand. C'est pourquoi Davister (2006) a invité les travailleurs associatifs d'une part, à être innovants en matière de GRH et d'autre part, à adapter les outils (et les pratiques) du secteur marchand au secteur non-marchand. Sur base de mes recherches, trois pratiques de gestion des bénévoles, n'étant pas exclusives les unes envers les autres, ressortent : un processus de fidélisation (1) en plusieurs étapes, la gestion de compétence (marketing RH) (2) et le concept d'identité de rôles (3).

### **1.1. Une fidélisation en plusieurs étapes**

Il ressort de mes nombreuses lectures sur l'engagement bénévole qu'un volontaire, tout comme un nouveau salarié, passe par plusieurs étapes - qui sont à prendre en considération par l'organisation- lorsqu'il décide de s'engager. Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que chacune des étapes, peu importe le nom qu'ils leur donnent, a un impact significatif sur l'engagement du bénévole. Dans ce sens, Dorsch et al. (2002) considèrent l'engagement du bénévole envers l'organisme comme un facteur clé ayant un impact sur la fidélisation à long terme.

En règle générale, c'est l'accueil du bénévole qui constitue la première étape du processus des RH en termes d'engagement à long terme. Louis Mondésir (2011) distingue l'accueil de l'intégration. Ici, l'accueil est considéré comme étant un tremplin vers l'intégration. L'accueil, autrement dit le premier jour ou le premier événement du bénévole, génère les premières impressions de celui-ci. Il est donc important de considérer l'effort que l'organisme fait pour créer la relation avec le bénévole. Concrètement, lors de cette étape, le travailleur qui fait office de mentor pour le premier jour doit être attentif à donner accès aux outils de travail, s'assurer que le bénévole comprend et adhère aux valeurs de l'association et du projet associatif. Thibault, Fortier & Leclerc (2011) ont montré, lors d'une étude, que les bénévoles recherchent essentiellement une ambiance agréable, du plaisir et veulent se sentir utiles. Ce besoin est inévitablement assouvi par le fait de bien décrire les tâches qui sont attribuées à chacun. La description des tâches est une des mesures à privilégier par les RH d'après les résultats de leur étude. Nous reviendrons sur ce point crucial ultérieurement.

Ensuite, la deuxième étape consiste à intégrer et former le bénévoles Il est important de préciser que cette deuxième étape dépend en partie du succès de la première.

L'intérêt de se former à travers ses expériences est devenu l'une des motivations actuelles principales pour un volontaire. En ce qui concerne la formation, contrairement à ce que nous pouvons penser, elle s'adresse autant aux travailleurs bénévoles qu'aux salariés. Par formation, il faut comprendre des moments d'écolage du bénévole au préalable, mais aussi l'apprentissage « sur le tas » soit seul, soit avec un ancien bénévole souvent appelé « mentor ». Hager et Brudney (2004) ont démontré que la formation, ainsi que d'autres facteurs organisationnels, ont des effets statistiquement positifs sur la fidélisation des volontaires. Dans le cas de ce mémoire, je me concentrerai uniquement sur la formation par l'expérience sur le terrain. Wicker (2017), dans sa revue de la gestion du sport, souligne que dans ce secteur, la formation, tout comme le concept de reconnaissance dont je parlerai ci-dessous, a été peu étudiée au niveau organisationnel. Des études sur la formation existent au niveau individuel mais la manière dont les organisations sportives utilisent ou exploitent la formation n'a pas encore été étudiée.

Cette étape est sensée, par ailleurs, mettre en place une intégration, notamment par le biais de processus de socialisation. Il y a plus de 20 ans, Farmer & Fédor (2001), comme beaucoup d'autres auteurs dans les années suivantes, montraient déjà que de bonnes interactions entre les bénévoles avait un impact significatif sur leur engagement, en créant par exemple « *a social web that encourages volunteers to stay engaged* ». Plus tard, Jordan (2009), dans une de ses expérimentations, a étudié les pratiques de socialisation dans une situation de coordination de bénévoles. Les résultats montrent qu'il existe, entre autres, des relations positives entre ces tactiques de socialisation et les perceptions des bénévoles vis-à-vis de l'engagement envers l'organisation. Dans le concret, Hong et al (2009) mettent en avant l'utilité de laisser de la place aux bénévoles dans les prises de décisions ou encore de leur donner l'occasion de représenter l'organisation.

La troisième étape consiste à encadrer le bénévole dans son parcours. C'est tout à fait lié à ce qui a été dit ci-dessus car l'encadrement du bénévolat passe plus, dans la plupart des cas, par le mentorat ou le coaching que par l'évaluation et le contrôle. Thibault, Fortier & Leclerc (2011) ont démontré que les systèmes de mentorat étaient à privilégier et que le

mentorat permet au bénévole de se considérer comme étant un réel partenaire de l'organisation plutôt qu'une main d'œuvre non payée.

Le dernier élément du processus est le concept de reconnaissance. Même si celle-ci représente en général la fin du processus de fidélisation, ce n'est bien-sûr pas qu'à la fin qu'il est temps de reconnaître le volontaire. De fait, la reconnaissance doit également pouvoir se manifester à travers toutes les étapes précédemment citées. Tout d'abord, plusieurs auteurs dont Hong et al. (2009) ont étudié l'importance de reconnaître l'identité des rôles de chacun. Nous y reviendrons par la suite. Le manque de reconnaissance pourrait représenter une source de conflit entre les bénévoles et le personnel rémunéré. Héricher & Blanchet (2012) soulignent que des bénévoles peuvent ressentir un manque à ce niveau-là parce que ce qu'ils ont reçu ne correspond pas toujours à leurs besoins. En effet, ce qu'ils attendent n'est pas toujours mesurable en argent, ils préfèrent souvent des gratifications symboliques telles que des encouragements, une culture du merci, un sentiment d'avoir fait avancer un projet, une création de liens sociaux ou encore une prise de compétence à travers l'expérience.

## **1.2. Marketing RH et gestion des compétences**

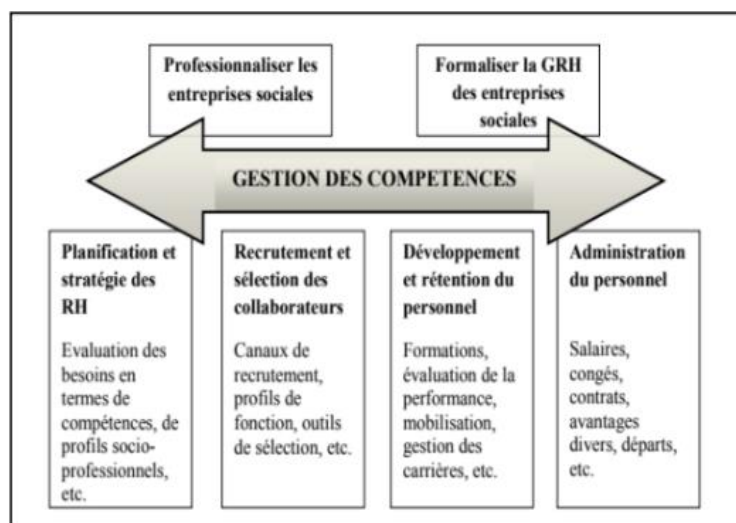
L'objectif de la fidélisation est donc d'empêcher le départ d'un membre. L'une des pratiques pour ce faire s'appelle le « Marketing RH ». Mais qu'est-ce ? Colle & Merle (2007) le définissent comme un « *ensemble de méthodes et de moyens pour gérer l'aspect relationnel au sein d'une organisation et faire en sorte que ces relations soient profitables aux deux parties* ». Dans les associations, l'objectif de ce marketing est de créer une fidélisation forte sur un marché de volontaire qui est de plus en plus concurrentiel (Mayaux, 2009).

Pour adapter le concept du marketing au monde de la GRH, Panczuk & Point (2008) proposent de reconsidérer certaines notions du marketing commercial :

- Le produit est égal à la définition de la prestation de l'organisation.
- Le prix dans ce cas correspond à définir les coûts.
- La communication est attribuée à la capacité d'une association à diffuser sa prestation.

Le point commun entre le marketing et la Gestion des Ressources Humaines dans le milieu de l'associatif est sans aucun doute la recherche de fidélisation. Concrètement, le Marketing RH va de pair avec la gestion de compétences. L'objectif est d'identifier les compétences et les besoins d'un bénévole pour mieux les connaître et mieux les attirer, comme le ferait un représentant marketing avec son client dans une entreprise marchande. Liger (2004) rejoint cette idée en expliquant que l'idée est de considérer les collaborateurs comme des clients pour répondre au mieux à leurs besoins. Le but étant que le bénévole se sente reconnu et valorisé, voie sa motivation augmentée ainsi que son envie de rester dans l'association. En effet, Pujol (2009) explique que l'identification et le développement des compétences permettraient de collaborer avec les bénévoles sur le long terme.

Davister (2010) considère la gestion de compétences comme étant le pilier de la GRH. Cette fonction de GRH peut se faire à travers la planification, la structuration et l'évaluation (voir tableau). Dans le secteur associatif, l'identification des compétences est très peu utilisée. C'est la raison principale pour laquelle des inadéquations apparaissent souvent entre les attentes des volontaires et les associations (Halba, 2006). Ces inadéquations étant bien-sûr synonymes de fidélisation faible. Cependant, il est clair que les compétences demandées sont moindres pour un bénévole que pour un salarié. C'est par ailleurs l'un des questionnements de Bechmann (1992) qui se demandait déjà à l'époque quels seraient les critères d'évaluation des compétences à l'embauche d'un bénévole. Faudrait-il se baser sur les qualifications/diplômes ou plutôt sur les réelles compétences acquises de la personne ? Sûrement un mélange des deux.



**Figure 8 : Les grandes étapes de la gestion des compétences**

*Dans le cadre du présent mémoire, ce sont les étapes de « recrutement » et de « rétention du personnel » qui seront analysées.*

*Source : La gestion des compétences au cœur de la GRH, Davister, 2010*

Pour en revenir à la stratégie de Marketing RH, le deuxième pilier de celle-ci reste la communication. Par exemple, Boezeman & Ellemers (2008) insistent sur l'importance d'informer les bénévoles sur l'ensemble du contexte organisationnel (soutien offert par l'organisation et par les co-bénévoles, activités, succès). Ce type d'information a pour effet de créer un « *respect anticipé* », pour reprendre les termes des auteurs, qui augmente par la suite l'attrance du volontaire envers l'association.

Bennett et Barkensjo (2005) ont prouvé, à travers leurs études, que l'engagement organisationnel est positivement lié à de bonnes pratiques de Marketing RH. Parmi celles-ci, ils citent notamment la communication et le partage de l'information mais également la formation à long terme des bénévoles.

### **1.3. Identité et clarté de rôle :**

Le concept d'identité est un facteur de rétention des bénévoles souvent mis en avant. De nombreuses études tendent à montrer que les conflits de rôles diminuent la contribution des bénévoles vis-à-vis de l'organisation. Mais que représente réellement ce concept d'identité de rôle ?

Il existe différentes définitions du rôle du bénévole dans la littérature. Primo, plusieurs auteurs (Hong et al, 2009 ; Nelson et al, 1995) entendent ce concept comme la tâche/fonction

qui est attribuée à un bénévole lors d'un certain travail. C'est souvent ce que nous entendons tous par « identité de rôle ». Par ailleurs, Haski-Leventhal & Cnaan, (2009) ont traité du sujet par rapport aux rôles que peuvent jouer des groupes de bénévoles, et non pas des bénévoles seuls. D'un point de vue plus large encore, Rochester (1999) considère l'identité de rôles par rapport à l'ensemble de la « main d'œuvre » bénévole. Etablir une définition claire du rôle des bénévoles est donc un enjeu majeur des organisations par rapport à la manière dont elles le comprennent (souvent au sens premier du terme).

Notons que certains auteurs ne sont pas d'accord, notamment Netting et al (2005) qui dédramatisent l'importance de la clarté des rôles. Pour ces auteurs, les bénévoles ont des rôles multiples qui s'entremêlent souvent avec ceux des salariés. Mais les limites des rôles « *comptent beaucoup moins que le besoin et la mission à accomplir* » (p.202). Pour eux, l'aboutissement du projet est plus important que la clarté du rôle aux yeux des bénévoles.

Il est tout de même essentiel qu'un bénévole comprenne le rôle qui lui est attribué au sein de l'organisation. Les RH peuvent élaborer des « job's descriptions » et les donner simplement aux volontaires avant une prestation. Il est aussi important de suivre l'évolution de ces rôles à travers le temps. Gaskin (2003) explique qu'un examen de l'évolution des rôles permet aux bénévoles d'ajuster leurs interventions et de ce fait, de réduire les obstacles qu'ils sont amenés à croiser. Un bénévole qui comprend son rôle est un bénévole qui se sent intégré et à l'aise parce qu'il sait ce qu'il a à faire. Mais est-il un bénévole satisfait, un bénévole qui va revenir ? Pas forcément. Comme déjà mentionné dans le point précédent, pour qu'il le soit, l'organisation doit prendre en compte les profils et les attentes des bénévoles pour donner à chacun un rôle qui lui correspond le mieux (cf. Gestion des compétences).

Par après, la diffusion est sans doute l'une des pratiques importantes à prendre en considération. Il semblerait, en effet, que dans le secteur de l'événementiel, les modes de communication peuvent constituer un facteur de fidélisation. Watt (2003) avait insisté à l'époque sur l'impact positif des modes de communication électronique pour recruter et fidéliser les bénévoles, à condition qu'ils soient bien utilisés et sans négliger la communication verbale pour autant. 20 ans plus tard, force est de constater que ces moyens de communication électronique (dans mon stage, par exemple : réseaux sociaux, mails, newsletters, messages, appels téléphoniques, ...) sont des outils efficaces pour recruter et fidéliser les membres.

De plus, certains auteurs parlent de l'importance d'une planification stratégique pour fidéliser dans le monde du sport. Cette notion de planification passe encore une fois par la clarté des rôles et des directives données aux volontaires (Wicker & Breuer, 2012). Cette planification passe également par un processus de formation. Warner, Newland & Green (2011) insistent sur le fait d'avoir une politique de formation des bénévoles au sein de l'organisation pour que ceux-ci s'engagent plus facilement. D'autre part, Costa, Chalip, Green & Simes (2006) soulignent que cette formation permet aux bénévoles de se sentir comme appartenant à l'organisation et par ce ressenti, augmente la satisfaction et la rétention de ceux-ci.

Enfin, pour comprendre comment l'organisation va sélectionner et attribuer les bons rôles aux volontaires, en fonction de leur profil et leurs attentes, il est essentiel de comprendre pourquoi le bénévole s'engage au sein d'une association. Le but de ce mémoire n'est pas de comprendre les motivations des bénévoles mais je suis conscient qu'il existe plusieurs types de profils de bénévoles qui s'engagent pour diverses raisons. Parmi ceux que j'ai pu croiser, citons les bénévoles, qui s'engagent uniquement pour aider ou faire don de soi, ceux qui s'engagent

pour militer ou faire bouger les choses ou encore ceux qui s'engagent pour apprendre et acquérir de l'expérience, souvent les plus jeunes. Notons que des recherches, notamment celle de Skirstad & Handstad (2013), ont mis en avant une tendance dans laquelle le bénévolat traditionnel tend à laisser la place à un bénévolat plus individualisé. Cela signifie que les jeunes volontaires seront plus à la recherche de récompenses personnelles (obtenir des leviers de carrière, acquérir des compétences, améliorer leurs CV, ...). Cette nouvelle tendance illustre une nouvelle fois le besoin de prendre en compte les différents profils de bénévoles pour une meilleure rétention de ceux-ci.

## **2. L'engagement bénévole dans l'événementiel sportif**

Tout d'abord, Dorsch, Riemer, Sluth, Paskevich et Chelladurai (2002) soulignent que les organisations qui ont le plus besoin de bénévoles sont celles qui exercent dans les domaines de la culture, de la récréation et des sports. Autrement dit, un événement sportif vit à travers des centaines, voire des milliers, de bénévoles.

Bien que leur présence soit une nécessité, les associations éprouvent des difficultés dans le recrutement et surtout dans la rétention de leurs membres. De fait, Sport Québec, ainsi qu'Abath & Demers (2008) ont constaté qu'au cours d'une saison, le taux d'abandon des bénévoles « officiels » (par officiels, il faut entendre le mot « réguliers ») est de plus de 25% dans certaines disciplines. De ce fait, il apparaît évident que la qualité de l'expérience du bénévole est un nouveau facteur à prendre en considération, notamment à travers la prise en compte des compétences du bénévole (Ané, 2014) ou encore à travers une explication claire de la mission. C'est ce qu'expliquent, en partie, Dorsch et al. (2002) En affirmant que l'engagement du bénévole se traduit spécifiquement par la clarté et la compréhension du rôle et de la tâche qui lui est attribué(e), comme mentionné ci-dessus.

Certains auteurs soulignent que l'une des caractéristiques organisationnelles qui affectent l'engagement du bénévoles n'est rien d'autre que le secteur lui-même. Stirling, Kilpatrick & Orpin (2011), lors d'une étude sur le lien entre le contrat psychologique et les pratiques de gestion des organisations, ont montré statistiquement que la disponibilité des bénévoles est différente en fonction du secteur. En Belgique, comme déjà mentionné dans mon premier chapitre, le secteur sportif est l'un des plus prisés par les volontaires.

Plusieurs études se sont penchées sur les étapes du recrutement, de la formation, de la gestion des performances et/ou compétences (qui peut constituer un facteur de fidélisation comme déjà explicité) mais très peu sur la rétention des bénévoles dans le domaine du sport. Néanmoins, un certain pan de la littérature sur le bénévolat souligne que les organisations peuvent avoir un impact sur la rétention des bénévoles en reconnaissant activement la contribution de ceux-ci. (Cuskelly et al., 2006 ; Tedrick & Henderson, 1989). La reconnaissance peut prendre différentes formes allant d'une forme de reconnaissance verbale à des actes précis qui visent à récompenser ou à offrir des avantages. Ces auteurs, et bien d'autres, considèrent que les éloges sont tout aussi importantes que les « cadeaux » (nourriture gratuite, entrées privilégiées aux événements sportifs, ...). C'est pourquoi il est primordial de trouver un équilibre entre les deux pour une reconnaissance optimale et par ricochet, pour une rétention des bénévoles plus large.

### **3. Conclusion**

Pour conclure ce volet théorique, la relation entre une organisation et l'engagement bénévole qu'elle peut faire naître a largement été explorée, en règle générale, dans le milieu associatif. Même si je pensais au départ pouvoir faire ressortir des facteurs organisationnels, ce sont essentiellement des pratiques de gestion de ressources humaines qui émergent. J'ai décidé d'en développer trois : une fidélisation à plusieurs étapes, un Marketing RH et l'importance de l'identité des rôles.

Du côté du secteur de l'événementiel sportif, le sujet a été beaucoup moins exploré. Les auteurs qui se sont attelés à la tâche soulignent l'importance de la communication électronique dans ce secteur, d'une reconnaissance tant matérielle que verbale et d'avoir une politique de formation du bénévole dans les objectifs de l'organisation.

## CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

### 1. Hypothèses de recherche

Pour donner suite à la revue de littérature qui vient d'être réalisée, trois hypothèses de recherche ont été formulées. Celles-ci ont pour objectif de répondre à la question de départ et seront donc axées sur la fidélisation à long terme des travailleurs bénévoles. Ces hypothèses sont également construites en adéquation avec les réalités contextuelles de l'ASBL Sport & Tourism Promotion :

Hypothèse 1 : Lors d'un événement sportif, une politique de formation sur base de mentoring a un impact significatif sur la rétention des bénévoles.

Cette première hypothèse se construit autour du concept de « formation par le mentoring » et a pour objectif de comprendre, dans un premier temps, si le concept de formation est utilisé pour fidéliser un bénévole lors d'un événement sportif. Dans un second temps, il s'agira de voir si le concept de mentoring, ou un autre processus qui s'y apparente, est mis en place pour former les bénévoles lors de l'événement. Bien que cette formulation d'hypothèse parte du principe que le mentoring est, par définition, lié à la formation, il n'est pas exclu que ces deux concepts puissent exister au sein de l'organisation indépendamment l'un de l'autre. In fine, l'objectif final de cette hypothèse est d'explorer le potentiel impact que peut avoir la formation par le mentor sur la fidélisation du bénévole au sein de l'organisme.

Hypothèse 2 : Adopter les principes de la « gestion des compétences » pour coordonner les bénévoles lors d'un événement sportif influence positivement la fidélisation de ceux-ci.

Le marketing RH met en évidence la possibilité d'attirer un bénévole dans son organisation à l'instar d'un commercial qui attire des clients dans l'enceinte de son établissement. Pour ce faire, identifier et exploiter les compétences du bénévole semblent être une piste sérieuse pour l'attirer et l'inciter à rester dans l'organisation. L'objectif de cette deuxième hypothèse sera d'analyser la faisabilité du principe de gestion des compétences dans le contexte organisationnel d'un événement sportif. En effet, il s'agira globalement de comprendre si le fait de prendre en compte les compétences d'un bénévole constitue un facteur de fidélisation au sein de l'organisme concerné.

Hypothèse 3 : Lors d'un événement sportif, identifier le (ou les) rôle(s) d'un bénévole sur base de ses besoins contribue à une fidélisation à long terme.

Même s'il est envisageable qu'elles ne soient pas exclusives, cette troisième hypothèse se construit à l'antithèse de la précédente. Cette formulation s'articule autour du concept d'identité de rôle. Celui-ci met en exergue l'importance de comprendre la raison pour laquelle le bénévole s'engage afin de lui attribuer une mission attrayante qui le fera revenir dans le futur. De plus, prendre en compte les besoins du bénévole pour lui attribuer un poste adéquat lors de l'organisation d'un événement sportif peut également constituer un facteur de fidélisation. Le but de cette dernière hypothèse est de comprendre si la prise en compte des besoins d'un bénévole (pour lui expliquer et lui attribuer une tâche) peut avoir un impact sur la fidélisation à long terme de celui-ci.

## **2. Collecte des données : entretiens semi-directifs**

Tout d'abord, le présent mémoire s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Pour trouver des éléments de réponse à la question de départ et vérifier les hypothèses, la méthodologie de recherche déployée est celle de l'enquête qualitative. Ce type d'enquête consiste à interroger un certain nombre de personnes entretenant un lien avec l'objet de la recherche (Rondeau & Paillé, 2016). Plus précisément, Bréchon (2011, p.17) explique qu'il s'agit de « *recueillir le point de vue subjectif des acteurs sociaux sur leur action, sur des événements auxquels ils ont participé ou dont ils ont été les témoins, sur leurs visions des choses, d'eux même et des autres.* ». Pour ce faire, c'est la technique de l'entretien qui a été retenue, étant l'une des méthodes les plus utilisées pour collecter des données qualitatives (Kohn & Christiaens, 2014). Huit entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30 ont été menés sur le terrain. Pour que ceux-ci soient confidentiels, toutes les personnes interviewées ont été anonymisées par le biais de noms fictifs.

Les entretiens se sont déroulés à distance grâce à l'outil de communication « Teams ». Ce choix méthodologique était le plus pratique pour les interviewés, habitant tous dans la Province de Namur. Les entrevues se sont déroulées à partir d'un guide d'entretien<sup>12</sup> construit au préalable. En adéquation avec les hypothèses formulées ci-dessus, ce guide était divisé en quatre parties : présentation et parcours bénévole, la formation par le mentoring (hypothèse 1), la gestion des compétences (hypothèse 2) et le concept d'identité de rôles (hypothèse 3). Concrètement, il était essentiel d'orienter l'entretien sur la question du bénévolat même si les enquêtés étaient libres d'exemplifier leurs propos autant qu'ils le souhaitaient, tant que ceux-ci portaient sur l'organisation d'un événement sportif. Pour ce faire, avant chaque partie, il a été expliqué de manière plus théorique les concepts liés aux trois hypothèses pour que les interviewés comprennent exactement le sens des termes scientifiques utilisés et les questions qui en découlaient.

Pendant ces entretiens, mon expérience a toujours été partagée le plus objectivement possible. Cependant, il s'agissait d'adopter une posture co-constructive sur base d'une part, de

---

<sup>12</sup>Voir annexe

l'expérience bénévole de l'enquête et d'autre part, de mes observations et pratiques réalisées lors de mon stage. C'est pourquoi le guide d'entretien utilisé est qualifié de « guide évolutif ». De fait, de nouvelles questions ont émergé d'entretien en entretien tandis que d'autres ont été modifiées ou supprimées pour tenter d'optimiser les réponses des rencontres suivantes. Différentes questions de relance étaient prévues pour quadriller et explorer le plus d'éléments possibles autour de chaque thématique.

D'un point de vue scientifique, Ratner (2002) souligne que l'approche qualitative porte sur des questions subjectives, peu importe la manière dont elles sont construites. Le chercheur pose ces questions subjectives de manière « *objective et systématique* » parce que l'apprentissage objectif d'une réalité sociale passe par des processus subjectifs qui peuvent, eux-mêmes à l'inverse, rectifier la compréhension objective de ce qui nous entoure.

Dans la mesure où mes pratiques de stage permettent de créer des liens concrets entre les données récoltées et les analyses effectuées de celles-ci, la technique de l'entretien semi-directif assure une validité interne<sup>13</sup> du processus de recherche (Baribeau, 2004). Les pratiques et observations de stage laissent inconsciemment une trace de subjectivité dans ce processus, ce qui valide également la validité externe<sup>14</sup> de celui-ci. Bien que l'échantillon de la recherche ait ses limites<sup>15</sup>, additionnées aux pratiques de stage, les discussions approfondies et descriptions détaillées abordées lors des entretiens offrent la possibilité d'une potentielle généralisation des résultats au contexte organisationnel d'un événement sportif belge.

### 3. Échantillon

Les personnes qui ont été interviewées sont au nombre de huit et ont assurément toutes un lien direct avec l'ASBL Sport & Tourism Promotion. Pour que l'échantillon soit le plus représentatif possible de la réalité étudiée, un critère central a été pris en compte afin de le constituer : (1) Être bénévole régulier lors d'au moins un événement organisé par l'association ou être travailleur (salarie ou non) pour l'ASBL Sport & Tourism Promotion. Pour le reste, la diversité des profils a été un élément d'attention en essayant de prendre en compte les trois critères suivants : (2) le genre, (3) l'âge et (4) l'ancienneté dans l'organisation.

N°	Noms fictifs	Genre	Âge	Statut	Mission
1	Lucas	Masc.	56 ans	Bénévole régulier	Ravitaillement et secrétariat
2	Farima	Fém.	57ans	Bénévole régulier	Parc à vélo
3	André	Masc.	70ans	Team leader	<u>Avant</u> : responsable parc à vélo <u>Maintenant</u> Électron libre

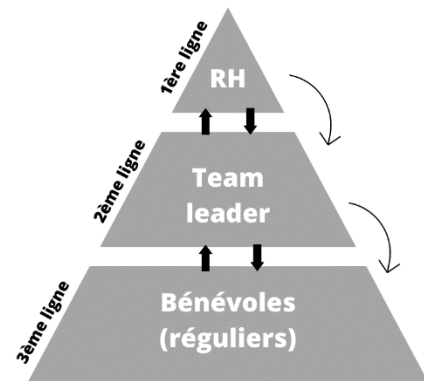
<sup>13</sup>Cette validité assure une cohérence globale des résultats (Ayerbe & Missonier, 2007).

<sup>14</sup>Cette validité fait référence au potentiel de généralisation des résultats (Ayerbe & Missonier, 2007).

<sup>15</sup> Les limites seront présentées et développées dans la dernière partie du présent mémoire.

4	Renaud	Masc.	64 ans	Team leader	Responsable parc à vélo
5	Marc	Masc.	47 ans	Team leader	Responsable parcours vélo/course à pied
6	Lola	Fém.	50 ans	Team leader	Responsable ravitaillement
7	Pauline	Fém.	28 ans	Travailleur	Responsable RH
8	Elie	Fém.	34 ans	Travailleur	Community manager (ancienne responsable RH)

Comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-dessus, trois statuts (fonctions) différents ont été sélectionnés pour capter au mieux la réalité du terrain étudié : des travailleurs, des team-leaders et des bénévoles réguliers. En effet, interroger ces trois types de profils a permis, à la fois de croiser trois points de vue appartenant chacun à un niveau hiérarchique distinct de l'organisation et d'analyser les différentes relations de fidélisation qui peuvent se construire entre ces différents niveaux. Comme explicité plus en détail dans la suite de ce mémoire, l'organisation pyramidale de Sport & Tourism Promotion comprend trois niveaux de travailleurs (bénévoles et/ou salariés). Ce n'est pas sans réflexion que les team-leaders représentent la plus grande part de l'échantillon car ils font office d'intermédiaires entre les travailleurs et les bénévoles réguliers. En effet, en plus d'être bénévoles réguliers, ils font partie intégrante de la structure depuis plusieurs années et même depuis le début pour certains. Pour ce qui est des bénévoles réguliers, ils sont tous deux dans l'organisation depuis plus d'un an et sont considérés, dans le cadre du présent mémoire, comme étant « fraîchement fidélisés ».

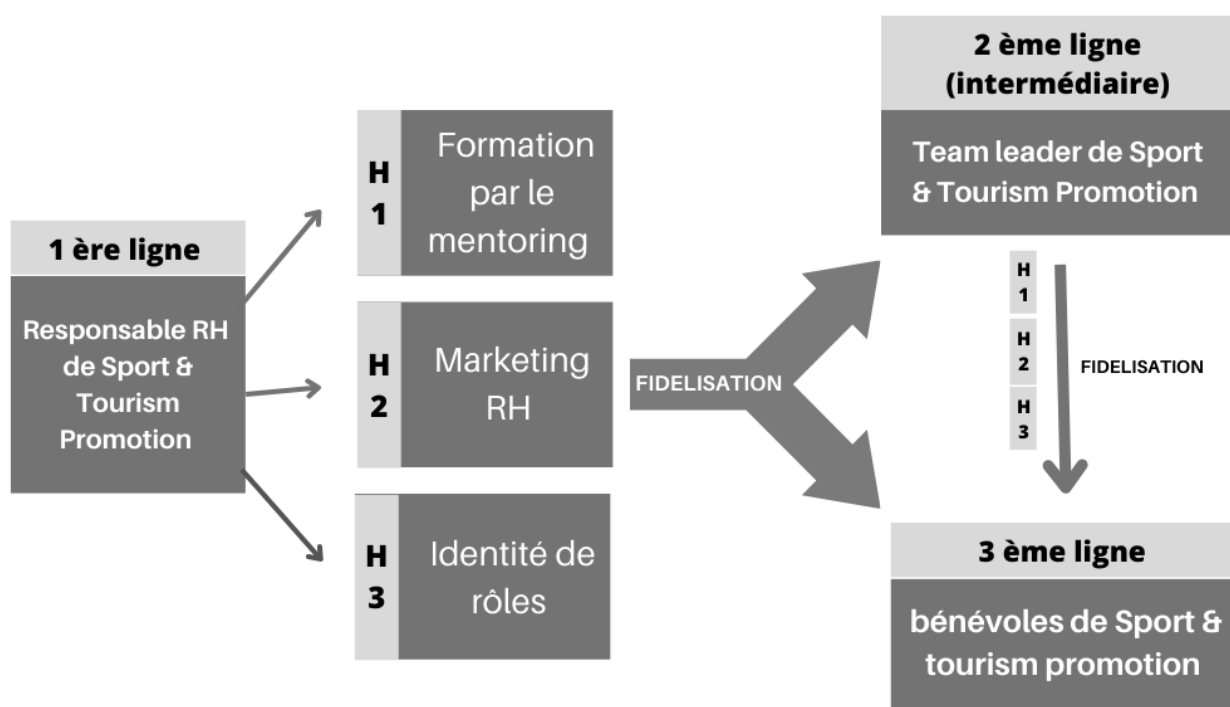


*Figure 9 : illustration schématique de la hiérarchie pyramidale mise en place lors d'un événement sportif.*

*La deuxième ligne représente la pierre angulaire de l'organisation en termes de communication, de gestion et de coordination des bénévoles. Néanmoins, des relations entre la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup> lignes existent.*

## CHAPITRE 5 :ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, chacune des hypothèses sera confrontée aux résultats empiriques. Ces derniers ont été traités par mots-clés qui sont liés aux trois grands concepts mis en avant à travers mes trois hypothèses. Grâce aux huit entretiens que j'ai initiés, plusieurs éléments, débats et discussions ont émergé, allant même parfois au-delà de ma problématique et des trois hypothèses qui en découlent. Lorsque ça en vaut la peine, l'analyse sera centrée particulièrement sur les 3 relations en jeu dans le schéma organisationnel de Sport & Tourism Promotion (voir schéma ci-dessous) : entre le responsable RH (1<sup>ère</sup> ligne) et les team leaders (2<sup>ème</sup> ligne), entre les teams leaders et les bénévoles (3<sup>ème</sup> ligne) et entre le responsable RH et les bénévoles. A titre informatif, tous les noms utilisés dans cette analyse sont des noms fictifs.



*Figure 10 : Illustration de l'intervention des différentes hypothèses de recherche dans le schéma organisationnel et relationnel de l'ASBL Sport & Tourism Promotion.*

*Les trois hypothèses de recherche peuvent intervenir entre la 1<sup>ère</sup> et la deuxième ligne, tout comme elles peuvent également intervenir entre la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> ligne. Des relations existent également entre la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup> lignes.*

## 1. Section 1 : La politique de formation et de mentoring

H1 : Lors d'un événement sportif, Une politique de formation sur base de mentoring a un impact significatif/positif sur la rétention des bénévoles.

### 1.1. Formation

L'une des plus grandes questions qui s'est posée a été dans un premier temps de savoir s'il était réellement question de formation dans l'organisation d'événements sportifs. A l'unanimité, dans le cas de STP, il s'agit d'une formation « sur le tas » et non pas d'une formation au préalable. En effet, c'est lorsque le bénévole arrive sur l'événement qu'il va savoir ce qu'il doit faire et comment. Cependant, il semblerait que la question de la formation ne soit pas un élément prioritaire tant pour les organisateurs que pour la deuxième ligne constituée des teams leaders. De fait, plusieurs interviewés, tout en appuyant sur l'importance de la clarté de l'information, expliquent que la temporalité de l'événement (3 jours maximum) et la charge de travail à réaliser en une journée ne permettent pas « aux supérieurs » de former les bénévoles de leur propre équipe. Lucas précise tout de même que la présence de personnes avec de l'ancienneté dans les équipes est utile pour former les nouveaux bénévoles :

[Lucas – bénévole] : « *Y a différentes tâches à faire et voilà, on se met chacun avec un plus ancien quand on est plusieurs sur une tâche. C'est lui qui va aider et expliquer pourquoi on fait ça comme ça et voilà.* ».

En termes de formation, s'il y en a une, elle s'opère entièrement lors de l'événement. Mais il ressort essentiellement des résultats que lors d'un événement sportif, la question de l'information est bien plus importante que la formation.

[Lola – team leader] : « *Mais c'est vrai que le jour même, ben voilà je réexplique avant que l'événement ne commence. Donc comme ça, dès que les premiers athlètes arrivent à notre niveau. Ben voilà, ils savent comment faire* »

Par après, en abordant le sujet de la formation, Renaud (team leader) et André (team leader) ont directement lié ce sujet à celui de la professionnalisation des bénévoles en fonction de la grandeur de l'événement et au prix (en argent) d'un triathlon. En effet, il ressort que plus l'événement grandit, plus l'organisation se doit de respecter un certain « standing » pour paraître sérieuse aux yeux du public.

[Renaud – team leader] : « *il faut professionnaliser hein si tu veux vraiment offrir une épreuve de qualité, voir ton épreuve grandir et avoir des bonnes retombées immédiates [...] Les gens sont de plus en plus exigeants, ils aiment avoir un événement à la hauteur de ce qu'ils payent et c'est logique* »

Pour ce faire, il faut d'une part que les personnes soient des personnes de confiance et d'autre part, que les bénévoles soient formés pour accomplir leur tâche correctement. Cette étape passe naturellement par la compréhension de ce qu'est un triathlon. De plus, cibler des compétences précises lors du recrutement de ces bénévoles est un élément à prendre en compte mais celui-ci sera analysé dans la section suivante. Pour une organisation optimale, André (team leader) explique qu'en tant que responsable, il est essentiel de déléguer mais aussi de conseiller et/ou réorienter les jeunes bénévoles lorsqu'ils pourraient mieux réaliser une tâche :

[André – team leader] : « *Un bénévole qui pourrait faire mieux, j'essaye de lui dire : « écoute, fais attention à ça, regarde si tu peux te placer comme ça ou si tu peux orienter les gens comme ça ou éviter que les spectateurs ne passent » voilà. Donc ça oui, à ce moment-là, j'interviens parce que je pense que ça fait partie de... je vais dire d'essayer d'avoir une qualité de l'organisation »*

## **1.2. Mentor ou personne de référence ?**

La deuxième réflexion qui s'est construite autour de cette première hypothèse était de savoir si lors d'un événement sportif, les « supérieurs » prennent plus souvent une posture et un rôle de mentor ou plutôt uniquement celles de personnes de référence. Tout dépend de la manière dont le mot « mentor » est compris. Pour Elie et Pauline, les deux travailleuses de STP, c'est surtout une question de charisme/leader. A première vue, le terme « mentor » n'est pas utilisé sur mon lieu de stage. Les travailleurs et bénévoles utilisent surtout le terme « personne de référence ». Pour eux, cela ne veut pas dire la même chose :

[Elie – travailleuse] : « *Pour moi un mentor, c'est quelqu'un qui t'inspire, quelqu'un qui te donne envie de devenir comme lui. C'est plus une question de mentalité. Tandis qu'une personne de référence c'est plus une question d'organisation »*

La mise en place d'un mentoring passe indéniablement par une création de lien, d'une relation. A ce sujet, du côté des team leaders, les avis sont mitigés en fonction de la personnalité et de la manière dont ils s'impliquent. Ils sont tous d'accord de créer une relation mais selon eux, celle-ci se crée davantage sur une période regroupant plusieurs événements. C'est l'une des raisons pour lesquelles ils reviennent chaque année, entre team leaders. A l'inverse, sur le temps d'un événement c'est plus compliqué de créer ce lien sur le temps d'un seul événement. Lucas explique que cette difficulté est aussi en lien avec l'attribution des postes d'année en année :

[Lucas – bénévole] : « *Entre les anciens, oui. Parce que ben voilà ça fait quelques fois qu'on se côtoie. Euh là-dessus avec les plus jeunes, non parce que c'est souvent les scouts, on les voit une fois, puis on ne les voit plus jamais. Et s'ils reviennent, il y a des chances qu'ils ne soient plus avec nous, qu'ils soient à un autre poste, c'est dommage pour cette relation »*

Par ailleurs, en termes de relation, les éléments qui empêchent sa mise en place sont les mêmes que ceux qui empêchent une réelle formation : la courte durée de l'événement et la charge de travail à réaliser en peu de temps. Face à ce constat, de nombreux débats ont émergé entre team leaders à propos des limites de leurs missions. En effet, les résultats montrent que ceux qui prennent la peine de créer un contact avec leur équipe en amont de l'événement, ont plus de facilité à fidéliser leurs membres. Cependant, pour certains team leaders, ce n'est pas leur rôle de contacter les bénévoles avant l'événement. Certains ne le font donc pas. Notons que Marc aimerait également mettre en place une réunion entre team-leaders avant chaque événement pour se coordonner et aborder l'événement plus sereinement, ce qui renforcerait l'envie de revenir.

[Lola – team leader] : « *Je pense que le fait que quand le bénévole arrive qu'il sache ce qu'il va déjà faire et surtout qu'il sache qui est sa personne de référence ... Je pense que ça, ça aide beaucoup. C'est indispensable même pour qu'il ne soit pas stressé en arrivant, donc il faut créer une relation avec ton équipe avant l'événement* »

Il semblerait que pour fidéliser les gens, c'est surtout une bonne ambiance qu'il faut créer au sein de l'équipe pour qu'au fil des événements, une relation se crée. Il ressort surtout que dans le cadre d'un événement de STP, la relation ne se construit non pas entre un mentor et un bénévole mais entre une personne de référence (team leader) et son équipe. La conclusion à tirer de ces éléments est la suivante : les team leaders et les travailleurs de STP prennent plus le rôle d'une personne de référence que celui d'un mentor à proprement parler. Néanmoins, face au succès grandissant des événements en question, les team leaders, ainsi que les deux bénévoles interviewés, sont conscients de la nécessité de renforcer la structure pyramidale de l'organisation pour renforcer la création de liens entre le responsable et son équipe.

Du côté des bénévoles, les constats sont les mêmes que ceux des responsables qui les accompagnent lors des événements : c'est l'ambiance dans l'équipe à long terme et le confort sur l'événement (voir section 3) qui priment pour donner envie de revenir. Sur base des interviews réalisées avec Farima et Lucas, les éléments intéressants concernent le rapport plutôt positif à la hiérarchie. D'une part, Lucas explique que la hiérarchie ne se fait ressentir à aucun moment tandis que Farima, d'autre part, souligne tout de même l'importance d'avoir un « supérieur » pour que les choses se passent bien :

- [Lucas – bénévole] : « *Concernant ma relation avec les supérieurs ? Ben oui, avec Pauline, évidemment c'est parfait parce que c'est la responsable des bénévoles mais aussi avec Florian [fondateur de STP]. Ah oui, ici quand tu croises Florian tu fais la bise, hein, ce n'est pas le Big Boss qui te prend de haut certainement pas. Ça, ça joue aussi dans l'ambiance.* »
- [Farima – bénévole] : « *Avec mon mentor, je veux dire à un moment donné, ben quand on est en plein dans l'événement et qu'on doit guider « machin chose » et tout ça, s'il [son team leader] me crie un coup dessus parce qu'il y a un truc que j'ai pas bien fait, je l'accepterai et après on passe à autre chose simplement, parce qu'il faut bien des guides à un moment donné* »

Au niveau des travailleurs qui pour rappel constituent la première ligne, la relation qu'ils entretiennent avec les team leaders (deuxième ligne) est logiquement différente de celle qui se crée avec la troisième ligne (RH). A travers des résultats de cette recherche, il est clair que c'est dans l'intérêt de STP d'entretenir la fidélisation de ses team leaders, par exemple, par le biais d'un briefing avant chaque événement comme mentionné ci-dessus. Renaud souligne qu'ils reviennent parce qu'entre autre les travailleurs les reconnaissent pour leurs compétences et leur expérience mais surtout parce qu'ils leur font confiance. Pauline de son côté est bien consciente de l'impact qu'ont ces intermédiaires sur la fidélisation des bénévoles :

- [Renaud – team leader] : « *Tout à fait, il faut que le mentor soit vraiment une personne de confiance vis-à-vis de l'organisation. Notre personne de référence à nous, la responsable des ressources humaines Pauline dans ce cas-ci en fait, elle doit déléguer. Mais elle doit faire confiance aussi à la personne à laquelle elle délègue et je pense que c'est le rôle du mentor d'informer ses équipes du déroulement de la journée, par exemple, hein ?* »

- [Pauline – responsable RH] : « *C'est sûr qu'ils ont une tâche hyper importante, au-delà du fait de former, c'est qu'ils deviennent un peu le visage de l'événement pour les bénévoles qu'ils ont dans leur équipe. Il est déjà arrivé plusieurs fois que des bénévoles reviennent pour cette image-là en question, parce qu'ils se sont bien plus, parce que ces personnes-là sont bienveillantes* »

Dès lors, on peut conclure que c'est la relation de confiance qui prime entre la première et la deuxième ligne. Tandis que la relation entre les travailleurs et les bénévoles se crée à travers la prise en charge des bénévoles, en termes de confort. Par confort, Pauline entend « combler les besoins du bénévole lors de l'événement » (nourriture, cadeaux, espace bénévoles bien aménagé, ...). Il est important de préciser qu'à l'exception des bénévoles « ravitaillement vélo » qui sont en dehors du site d'implantation, tous les bénévoles passent par « l'espace bénévoles » au début de l'événement et y sont les bienvenus tout au long de celui-ci. C'est surtout lors de ces moments que Pauline rencontre réellement les nouveaux bénévoles qu'elle (ou les team leaders) a recruté en amont. Je reviendrai sur la question des besoins des bénévoles dans la troisième section.

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

De façon générale, la mission d'intermédiaires des team leaders est fondamentale. Cependant, leur posture de personnes référentes pourrait ou devrait être accentuée pour pouvoir parler réellement de mentoring. A l'échelle de cette recherche, dans ces événements sportifs, la question formation n'est pas abordée de manière concrète car elle se fait « sur le tas ». C'est plutôt la question de l'information qui est primordiale dans ce type d'organisation. C'est pourquoi cette première hypothèse est infirmée dans le cas de l'ASBL Sport & Tourism Promotion.

## **2. Section 2 : Gestion des compétences et évaluation**

H2 : Adopter les principes de gestion des compétences (Marketing RH) pour coordonner les bénévoles lors d'un événement sportif influence positivement la fidélisation de ceux-ci.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **2.1. Gestion des compétences**

A travers cette 2<sup>ème</sup> hypothèse, c'est essentiellement la question des compétences qui a été traitée. Plus particulièrement, il s'agissait de comprendre d'un côté, si les travailleurs et les team leaders apportent de l'importance aux compétences des bénévoles et de l'autre côté, de voir si ces derniers viennent pour faire valoir leurs potentielles compétences.

Le premier constat est que certains sont très axés sur la compétence, ceux-ci seront donc plus présents dans les résultats de la section 2, tandis que d'autres priorisent les besoins des bénévoles en priorité (section 3). Une chose est sûre, plus l'événement grandit et se professionnalise, plus les compétences sont à prendre en compte.

Pour Renaud, Marc et André (team leader), sur de tels événements, les compétences de chacun sont à prendre en compte, encore plus pour certains postes, notamment dans les zones « parc à vélos » et « natation ». Pour ces trois team leaders, l'objectif sera toujours de mettre les bonnes personnes aux places adéquates, en fonction de leurs compétences. Inversement, si quelqu'un se retrouve à un poste qu'il n'arrive pas à gérer, il y aura un dysfonctionnement dans l'organisation.

- [Renaud – team leader] : « *Par exemple, si une telle ne sait pas communiquer avec les athlètes, je la mettrai à un endroit plus « reculé ». Puis, tu dois mettre quelqu'un de bilingue à l'entrée du parc à vélos pour expliquer en 2 langues aux athlètes aussi. Donc, il faut prendre en compte les compétences. C'est important d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places. »*
- [Marc – team leader] : « *Il faut aussi rassurer les athlètes. Et quand ils ont des questions, ils sont déjà stressés avec la course donc quand ils arrivent épuisés et il faut être vif et réactif, tu vois ? Si c'est pour être là et les regarder bêtement sans savoir leur répondre, ben ça ne donne pas non plus une bonne image de l'organisation »*

Ensuite, Renaud(team leader) souligne que pour cibler au mieux, chaque année les compétences de chaque membre, il faut fidéliser les équipes. En effet, c'est à travers les événements que le team leader voit si telle personne est à l'aise à telle place. Farima (bénévole) en témoigne en expliquant que son team leader ne l'a pas forcément testée avant l'événement pour savoir ce qu'elle savait faire ou pas faire, mais il l'a beaucoup observée lors de ses premiers événements pour finalement lui faire confiance dans tel ou tel poste. Notons que Renaud (team leader), toujours pour le parc à vélos, privilégie toujours l'emploi des sportifs dans son équipe de bénévoles. Il estime qu'en ayant déjà participé à des triathlons, le bénévole comprendra plus aisément les tâches à assumer. Il exemplifie :

[Renaud – team leader] : « *Quand tu es sportif toi-même, tu comprends mieux par exemple un triathlon. Par exemple, quand tu descends de nonante kilomètres de vélo pour enfiler tes affaires de course à pied, mais tu es plus tout à fait lucide. Donc si t'as un gars qui est là, qui regarde et attend à la barrière, ça ne va pas parce qu'il faut vraiment être interactif avec les athlètes. C'est ça aussi, être concerné. »*

Sur un grand événement, au-delà des postes qui demandent des compétences plus techniques ou plus physiques, l'une des compétences qui ressort le plus est la capacité d'interagir avec les athlètes mais surtout avec le public. Marc et André (team leader), souvent amenés à travailler hors du site d'implantation, soulignent tous les deux que c'est le public qui est le plus difficile à gérer, surtout sur les carrefours (routes barrées). C'est important d'attribuer ce carrefour à un signaleur autoritaire mais calme et courtois également :

[Marc- team leader] : « *Le public souvent n'est pas très sympa. Parce que ça les fait chier d'attendre 5 minutes parce que les coureurs vont passer. Mais voilà, tu sais, si tu*

*mets quelqu'un qui prend 10000 tours directs quand quelqu'un fait une remarque, ça peut vite partir en cacahuète quoi tu vois ? »*

Du point de vue du bénévole, la question des compétences n'est pas toujours importante mais ça dépend de la raison de sa participation. Par exemple, Lucas (bénévole), informaticien de formation, est content d'être entré dans le circuit sans que quiconque ne se soit soucié de ses compétences. En effet, si l'organisation l'avait pris pour ses compétences, il ne serait pas responsable d'un ravitaillement à l'heure actuelle :

[Lucas – Bénévole] : *« Oh Monsieur, si on s'était intéressé à mes compétences, ça n'aurait pas été ravitaillement, ça aurait été plus secrétariat ou quoi, mais voilà, mais moi je ne regrette pas d'être ravitaillement, j'ai découvert autre chose ! »*

En ce qui concerne l'organisation, Pauline (travailleuse) a pris le temps de réfléchir à la question. Tout d'abord, il faut être un petit peu stratégique dans la manière dont les postes sont distribués, à commencer par prendre en considération si les bénévoles sont venus en groupe ou de manière isolée. Pour mieux comprendre, André (team leader) explique que 9 fois sur 10, les bénévoles viennent en groupe (équipe de sport, scouts, signaleurs, ...) et souvent ces groupes servent à « *remplir les cases* », l'essentiel est qu'ils soient ensemble. C'est, par ailleurs, toujours compliqué d'intégrer « *une personne isolée* » dans un groupe. C'est pourquoi Pauline prend plus de temps pour cibler les besoins (section 3) et/ou les compétences de ces personnes.

[Pauline – Responsable RH] : *« Alors bah avec les groupes de scouts, je vais être plus global. Je vais leur demander si c'est ok pour eux de tenir un ravitaillement et en général, ils disent oui. Maintenant, il y a des gens qui postulent individuellement. Je m'assure avec eux qu'ils soient d'accord de faire la même chose que l'année d'avant, je prends plus le temps avec eux. »*

Il semblerait que la question de la compétence prend sens lorsqu'elle prend place entre la 2<sup>ème</sup> ligne (team leader) et la 1<sup>ère</sup> ligne (responsable Rh). En effet, si l'organisation décide de prendre en compte les compétences, André (team leader) explique que ce sont les team leaders, ayant le plus besoin de compétences spécifiques dans leur équipe, qui devraient demander à Pauline (travailleuse) ce dont ils ont réellement besoin, pour autant qu'ils n'aient pas eu l'occasion de former certains bénévoles à travers les événements. A l'inverse, ce n'est donc pas à Pauline de cibler les compétences des centaines de bénévoles qu'elle recrute pour chacun de ses événements car il faut, in fine, que tous les postes soient remplis. De son côté, elle sera tout de même attentive aux bénévoles qu'elle place à des postes techniques (sécurité natation sur un kayak, aide à la sortie de la natation, sécurité du parc à vélos, ...) mais aussi à l'âge de ceux-ci :

[Pauline – Responsable RH] : *« Je dirais plutôt que des tâches comme les ravitaillements, ce n'est pas ça qui demande des compétences particulières et donc je n'y prête pas énormément attention. Par contre, je fais quand même attention à l'âge des bénévoles, j'essaye qu'ils aient au moins 12 ans, notamment pour les ravitos ou 18 ans si c'est des tâches plus compliquées »*

Pour terminer, de manière générale, cibler les compétences des bénévoles permet indéniablement d'améliorer le rendement de l'événement et de permettre aux bénévoles qui se voient attribuer des tâches techniques de se sentir concernés par l'événement. Ceux-ci reviennent très souvent pour cette raison mais ils ne représentent pas la majorité des bénévoles.

Cela dit, il faut être conscient que si un bénévole se retrouve à un poste qu'il ne se sent pas capable de gérer ou durant lequel il est débordé, il risquera de ne pas garder un bon souvenir de son expérience.

## **2.2. Evaluation ou feedback ?**

Tout d'abord, dans le secteur de l'événementiel sportif, et plus globalement dans le secteur du bénévolat, il n'est pas question de parler d'évaluation mais plutôt de feedback. Il s'avère que celui-ci constitue aussi une étape indispensable dans la gestion des compétences à travers les événements pour fidéliser les bénévoles. En effet, comme mentionné ci-dessus, cibler les compétences avant l'événement permettrait d'améliorer l'efficacité de l'événement mais cela ne fidéliserait seulement qu'une minorité de bénévoles. Dans ce point, il s'agit de voir si le feedback permettrait de fidéliser un plus grand nombre.

Bien que le feedback s'effectue souvent de la 3<sup>ème</sup> ligne vers la 1<sup>ère</sup> ligne, commençons par analyser les résultats de cette dernière. Du côté de l'organisation, Pauline a mis en place des « fiches mission<sup>16</sup> » identiques à tous les événements pour chacun des team leaders, le feedback faisant partie intégrante de ces missions. Lors de mon stage, j'ai remarqué que cette mission n'est en aucun cas contraignante pour les team leaders. Au contraire, c'est une des raisons pour lesquelles ils se sentent concernés d'année en année. De ce fait, la responsable RH (Pauline) et les responsables logistiques prennent en compte, chaque année, avant les événements, les feedbacks de chacun à travers des entretiens individualisés avec chaque team leader. De même, les travailleurs de STP insistent sur l'importance de donner un retour en fin d'événement pour améliorer celui-ci d'année en année. C'est ce qu'explique André (team leader) lors de son interview :

[André- team leader] : « *Moi je fais un feedback uniquement à Pauline en fin d'événement. Puis chaque année, je base mon briefing de début d'événement sur le feedback de l'année précédente pour ne pas refaire les mêmes erreurs ou rencontrer les mêmes problèmes* »

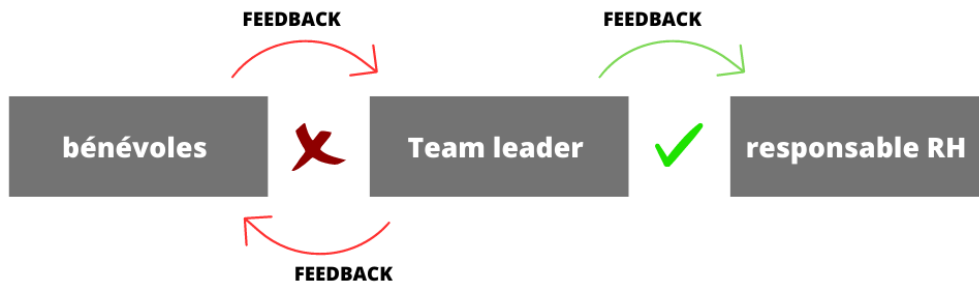
Le problème est que la technique d'André (team leader) tend à améliorer l'efficacité de l'événement mais elle n'apporte rien en termes de fidélisation. Cependant, j'ai eu l'occasion d'échanger avec les team-leaders qui n'ont pas le même point de vue. En effet, certains prennent la peine de discuter avec leur équipe en fin d'événement pour prendre en compte leur feedback. Mais il semblerait que le feedback de la troisième ligne vers la deuxième ne soit pas systématique et mis en place pour tout le monde. C'est pourtant à cet endroit que la fidélisation peut s'opérer le plus.

- [Renaud – team leader] : « *La plupart des team leaders doivent rendre des comptes. On va dire, ils doivent faire un feedback au N+ 1, c'est-à-dire à Pauline. Mais ils ne prennent pas tous toujours en compte le feedback de l'équipe* »
- [Farima – bénévole] : « *Oui, c'est vraiment quelque chose qui n'a pas encore été fait. À la fin de l'événement, on est content et on se dit merci mais vraiment le fait*

---

<sup>16</sup>Voir annexe

*de se poser pour débriefer comme on devrait se poser en début et dire, voilà, il y a ça et ça qui a été ou pas été. Moi je ne l'ai pas encore vécu. »*



**Figure 11 : État des lieux de la culture du feedback dans la structure relationnelle de l'ASBL Sport & Tourism Promotion**

Il convient maintenant de réfléchir à l'individualisation du feedback à travers chaque team leader. Cette réflexion part du principe que les bénévoles de troisième ligne sont les bénévoles de terrain qui vivent et observent beaucoup d'éléments. C'est pourquoi prendre en compte leurs feedbacks semble être un élément primordial. Pauline, la responsable RH, en est consciente. Elle explique qu'en fin de journée, chaque équipe devrait prendre le temps de faire une réunion sur place pour que chaque bénévole se sente concerné et ait l'occasion de faire un retour sur son expérience. Mais elle souligne que ce n'est pas chose simple car le feedback ne fait pas partie des missions des bénévoles de la troisième ligne, contrairement à celles des team leaders :

[Pauline – Responsable RH] : *« Le problème, c'est que les team leaders, c'est une tâche qui leur est attribuée, ils doivent le faire, autant les bénévoles, c'est du travail en plus à leur demander, tu vois ? Donc le team leader c'est son job, mais par contre le bénévole, on ne peut pas lui imposer non plus de m'envoyer un feedback. »*

Face à cette réflexion, et en lien avec l'analyse de ma première hypothèse, renforcer les missions et la posture sur le team leader en tant que personne de référence semble être une solution. Pour que le feedback puisse être fait entre la troisième et la première ligne, il est impératif qu'il passe par l'intermédiaire des team leaders. La question a été largement abordée avec Pauline (responsable RH) : cela pourrait se faire simplement lors des remerciements, en rajoutant une mission « réaliser une réunion feedback avec son équipe » dans la « fiche mission » de chacun. Renaud (team leader) explique que lorsque le team leader fait un feedback au N + 1 uniquement sur base de ses observations, celui-ci sera anonymisé et, par conséquent, ne prendra pas en compte l'expérience des bénévoles. Or, pour fidéliser ces bénévoles de troisième ligne, le plus important est de prendre en compte leurs feedbacks négatifs (et positifs) pour l'année suivante, afin qu'ils se sentent concernés et écoutés. C'est ce qu'explique Farima (bénévole) lorsque nous avons abordé cette question :

[Farima – bénévole] : *« C'est vrai qu'il y a certaines choses qu'on voit sur le terrain qui seraient peut-être intéressantes de mentionner en effet. Et puis on voit que ça avance d'année en année et on se sent écouté et pris en compte »*

Finalement, au-delà de savoir qui fait le feedback vers qui et de quelle manière le faire, une autre question est amenée par Elie (travailleuse) pour tenter de fidéliser : « Qui est-ce qui recontacte les gens d'année en année ? ». C'est une question importante car c'est lors de cette étape que la relation entre les bénévoles et la responsable RH pourrait se créer. Mais tout dépend de la grandeur de l'organisation car plus le nombre de bénévoles augmente, plus le responsable RH sera en difficulté pour entendre tous les retours. De plus, si l'organisation est amenée à grandir, le débat qui porte sur la responsabilisation des team leaders sera d'autant plus à prendre en compte. Par exemple, si le rôle d'intermédiaire était renforcé, le team leader pourrait faire un feedback « logistique » à son N+ 1 et garder les feedbacks « individualisés » avec son équipe pour les prendre lui-même en compte lors du prochain événement et ce, pour autant qu'il se voie attribué la même équipe par la responsable RH chaque année.

Dans le cas de Sport & Tourism Promotion, la mission de contacter les bénévoles d'année en année appartient à la responsable RH. Elie, ancienne RH dans l'association insiste sur l'importance d'avoir toujours la même personne de contact pour fidéliser les bénévoles mais André, étant team leader depuis les débuts de l'ASBL, explique que la continuité d'année en année a été compliquée :

[André – team leader] : « *C'est une question un peu complexe car au début, la veille de l'événement, il y a quelqu'un qui arrivait et qui était un peu comme secrétaire, une « secrétaire bénévole ». L'année suivante, c'était la Secrétaire de Promo Sport qui était responsable bénévole. Et puis il y a eu Elie, puis Pauline. Donc, finalement, c'était sa première année en 2022. Donc tu vois, ça n'a jamais été un continuum au niveau de la personne en charge des bénévoles, ce qui a compliqué la fidélisation je pense. »*

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

Pour conclure, la thématique de la gestion de compétences a entraîné plusieurs débats intéressants mais n'est considérée comme étant importante que seulement par une partie des personnes interviewées. L'autre partie étant plus impliquée dans la prise en compte des besoins, ce qui constitue l'élément central de ma troisième hypothèse. En somme, prendre en compte les compétences pourraient fidéliser mais uniquement une minorité de bénévoles. En revanche, le feedback, s'il est bien réalisé entre les trois parties, semble être un facteur de fidélisation à ne pas négliger dans l'organisation d'événements sportifs. Dans ce cas, la fidélisation s'opère à travers l'écoute de tous et la prise en compte des expériences de chacun d'année en année. Un feedback au niveau des compétences peut également s'opérer entre la deuxième et la première ligne si c'est nécessaire. Au vu du traitement des données réalisé ci-dessus, ma deuxième hypothèse n'est donc que partiellement confirmée.

### **3. Section 3 : La prise en compte des besoins et la clarté de l'information**

H3 : Lors d'un événement sportif, identifier et attribuer le (ou les) rôle(s) d'un bénévole sur base de ses attentes contribue à une fidélisation à long terme.

Cette 3<sup>ème</sup> section est consacrée à l'analyse de la 3<sup>ème</sup> hypothèse au travers de laquelle je m'intéresse essentiellement à la question de la prise en compte des besoins des bénévoles dans l'organisation d'un événement sportif. Plus précisément, il s'agit de comprendre si le fait d'être attentif aux attentes des bénévoles pour leur attribuer un rôle est un élément qui constitue un facteur de fidélisation pour l'organisation. Je tiens à préciser que cette troisième analyse se concentrera particulièrement sur la première ligne (travailleurs de STP : Elie et Pauline), c'est-à-dire sur ce que l'organisation met en place pour cibler les attentes des bénévoles. En effet, comme je le précise depuis le début de mon mémoire, mon but n'est pas de connaître les attentes mêmes des bénévoles. Cette analyse sera divisée en deux parties : l'attention particulière apportée aux besoins et la clarté de l'information.

#### **3.1.Prise en compte des besoins**

Pour commencer, il est important de souligner que Sport & Tourism Promotion est déjà bien avancé dans le processus de fidélisation quand il s'agit de considérer des besoins. En effet, lors des événements, l'espace bénévoles et les bénévoles eux-mêmes sont au cœur de l'événement. Cela n'est manifestement pas le cas dans toutes les organisations d'événements sportifs d'après Lola (team leader) et Pauline (responsable RH) :

- [Lola – team leader] : *« J'avais été travailler pour le Triathlon \*\*\*\* et je n'y avais plus été par après. J'ai été recontactée en me demandant pourquoi j'étais plus revenue comme bénévole et je lui avais dit « Bah, écoute, je suis venue comme bénévole et personne ne s'est intéressé à nous ». »*
- [Pauline – responsable RH] : *« je suis déjà allée sur des événements où l'espace bénévoles se résume à une table et une petite tonnelle... »*

Si STP met autant le bénévole en valeur, c'est sans aucun doute parce que pour la responsable des bénévoles, ceux-ci sont les rois, *« sans eux, il n'y a pas d'événement »*, pour reprendre ses termes. Contrairement à ceux qui sont plus axés sur les compétences, Pauline (responsable RH) estime que celles-ci sont secondaires. Pour elle, le plus important est de faciliter la journée du bénévole, à commencer par lui offrir un certain confort et un accueil irréprochable. Toujours selon elle, il faut, qui plus est, être capable de différencier les attentes des bénévoles vis-à-vis du confort sur l'événement, des attentes par rapport aux postes qu'ils leur seront attribués. Pour faciliter l'expérience du bénévole, Pauline est consciente que l'opération doit se faire avant, pendant et après l'événement. L'après événement ayant déjà été traité dans la deuxième section à travers le feedback. Ce qui importe en amont de l'événement, c'est d'une part d'avoir une seule personne de contact et d'autre part, renforcer la clarté de l'information. Je reviendrai sur ce sujet dans le point suivant lorsque j'aborderai notamment la diffusion de l'information par le biais d'un nouveau logiciel utilisé par l'organisation.

[Pauline – responsable RH] : « *le plus important pour moi en termes de besoins c'est le fait de mettre tout en place pour que les bénévoles reviennent. Donc la fidélisation ben c'est de mettre en place un processus simple et facile pour que les bénévoles se sentent à l'aise, soient reconnus et valorisés* »

Au niveau du confort des bénévoles, tant les travailleurs que les team leaders s'accordent sur le fait que le confort des bénévoles est un facteur de fidélisation, même pour André et Renaud (team leader) qui se concentrent plus sur les compétences. Elie (travailleuse) m'explique que ce confort passe par la nourriture et les boissons en abondance, la mise à disposition de sanitaires pour ceux qui restent tout le weekend, l'organisation d'une soirée pour qu'ils puissent profiter après l'effort ou encore la réception par chacun d'un « pack bénévole » avec un t-shirt. Dans ce sens, la reconnaissance des bénévoles est un facteur de fidélisation car elle peut permettre de répondre à certaines attentes.

Cependant, lorsqu'il s'agit des attentes par rapport au poste que le volontaire se verra attribuer, une question se pose : « doit-on prendre en compte les préférences et attentes de chacun ? ». Bien qu'elles respectent la réflexion de l'autre, les avis sur la question des deux travailleuses (Elie et Pauline) divergent. Dans une recherche de fidélisation, Pauline a créé cette année un formulaire qui donne l'occasion aux bénévoles de cocher les postes qu'ils préfèrent. Elle a, bien sûr, réfléchi aux potentielles conséquences qui pourraient apparaître si tous les bénévoles cochaient les mêmes cases :

[Pauline – responsable RH] : « *le gros risque, ce n'est pas qu'un bénévole tombe sur un poste qu'il n'a pas coché, parce qu'il n'y a pas non plus 25 postes. Non. Le gros risque c'est que tout le monde veuille faire les mêmes tâches et que les tâches les moins attirantes soient délaissées. Malheureusement, ces tâches il faut des gens pour les faire.* »

Pour attribuer des personnes aux tâches « moins attirantes », elle se base sur un principe de priorité simple : les bénévoles qui ne sont pas rémunérés (cf. *présentation de l'ASBL Sport & Tourism Promotion – rémunération*) sont prioritaires sur ceux qui le sont (team leaders compris). Par exemple, les groupes de scouts viennent souvent aider l'organisation mais le font aussi pour recevoir un montant en retour qui leur permettra de financer leurs camps pendant l'été. C'est pour cette raison que les scouts sont parfois mis sur des postes de ravitaillement à l'extérieur du site d'implantation. En revanche, il arrive que des bénévoles demandent à Pauline (responsable RH) de ne pas être à tel ou tel poste, dans ce cas, elle le prend en compte.

Elie (travailleuse) quant à elle, pense que laisser l'occasion aux bénévoles de cocher leur préférence va compliquer les choses. Elle explique que lorsqu'elle était responsable RH, certes les événements prenaient moins d'ampleur mais elle se basait sur le principe suivant : « *premiers arrivés, premiers servis* ». Cependant, lors de la conception des horaires, elle était tout de même attentive aux demandes des bénévoles et à ce que personne ne réalise la même tâche durant toute une journée. Son point de vue est donc plus tranché au niveau de l'attribution des rôles, elle estime que les bénévoles viennent pour « *donner de leur temps et participer à la réussite de l'événement, peu importe le poste qu'ils ont, tant qu'ils ont le confort à côté* ».

Pour finir, c'est une situation plus rare mais en lien avec la section 2, Renaud précise que certains bénévoles, pour des raisons quelconques, veulent parfois aller à tel ou tel poste mais ce n'est pas possible car ils n'ont pas les compétences requises.

Pour terminer, je tiens à préciser que les témoignages que j'ai récoltés sont tous positifs au sujet de la prise en compte des besoins. En règle générale, lorsque le bénévoles est confortable durant l'événement, la tâche attribuée, qu'elle soit attirante ou pas, devient une question secondaire. Il semble donc que pour répondre aux attentes, c'est surtout le confort, avec un grand « C », qui est important.

### **3.2.Clarté et diffusion de l'information**

Comme déjà expliqué ci-dessus, la clarté de l'information semble être un élément qui améliore fortement l'expérience des bénévoles et par conséquent, leur fidélisation. Si le bénévole sait ce qu'il doit faire du début jusqu'à la fin de l'événement, il se sentira plus à l'aise et surtout, plus utile. Il ressort également des interviews que la diffusion de l'information, c'est-à-dire les moyen de communication de celle-ci, est un élément à prendre en compte. Plus précisément, il semblerait que peu importe la manière dont est diffusée l'information, c'est plutôt le moment qui importe pour les volontaires.

Tout d'abord, du côté des team leaders, Marc (team leader) insiste en expliquant que l'information doit être claire mais surtout complète. Selon son expérience, un bénévole préférera toujours savoir ce qu'il doit faire durant toute la journée plutôt que durant une matinée. Notons que c'est un gain de temps pour le team leader d'expliquer entièrement les rôles en début de journée ou d'événement. Marc préfère placer ses signaleurs lui-même et prendre le temps de bien leur expliquer la mission de bout en bout pour éviter les malentendus. Il donne un exemple fréquent :

[Marc – Team leader] : « *Je dois insister auprès des signaleurs de parcours en disant : « je passerai fermer le parcours moi-même et quand le dernier coureur passe, tu peux y aller » parce que ça j'ai déjà vu plusieurs fois un signaleur qui reste planté là pendant 2h en attendant que le parcours soit fermé alors que le dernier coureur est passé depuis bien longtemps. Après, il a perdu 2h à rien faire, et il n'est pas content, il ne revient pas.* »

Ensuite, Renaud (team leader) souligne que dans un triathlon, le plus important n'est pas d'expliquer ce que les bénévoles doivent faire mais de leur faire comprendre pourquoi ils font telle ou telle mission. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il préfère avoir des anciens triathlètes bénévoles dans son équipe, comme je l'ai mentionné ci-dessus. Pour lui, un bénévole qui comprend est un bénévole qui fait bien son travail et qui adhère encore plus à l'événement :

[Renaud – team leader] : « *Dans le parc à vélos par exemple, si tu expliques au gars pourquoi est-ce qu'on contrôle ça ou ça, par exemple j'ai déjà vu des gens partir avec des casques d'autres personnes, donc on contrôle et puis quand tu expliques aux bénévoles pourquoi il le fait, il dit oui, c'est logique. Tu vois, quand on comprend, on adhère plus.* »

Du coté des bénévoles, Farima (bénévole) explique que savoir ce qu'il faut faire sur l'événement, c'est un besoin qui devrait être comblé avant ou au plus tard, au début de l'événement. Pour elle, le point de départ est de savoir avant l'événement si on a réellement besoin de sa personne. De plus, elle a besoin d'avoir les informations le plus tôt possible. Farima

et Lucas (bénévoles) précisent tous les deux qu'avoir accès à un document récapitulatif<sup>17</sup>, avant l'événement permettrait d'avoir une vue d'ensemble rassurante et complémentaire aux informations données par le team leader.

[Farima – bénévole] : « *Avoir toutes les informations le plus possible pour me rassurer. Soit lire déjà les documents s'il y en a et s'il y avait un briefing avant événement, ça serait bien. Point de vue logistique, savoir comment ça va se passer, si c'est loin ou pas, ce que je dois prévoir, la durée de ma mission et ainsi de suite, c'est important pour moi.* »

Pour terminer, il semblerait que les travailleurs ont un rôle important à jouer en termes de diffusion et de clarté de l'information. En effet, Pauline (responsable RH) a apporté des éclaircissements sur des questions relatives à la relation avec les team leaders et la diffusion générale des informations tandis que Elie (travailleuse) s'est plus penché sur la relation directe avec les bénévoles de troisième ligne. Comme expliqué brièvement ci-dessus, chaque team leader reçoit une « fiche mission<sup>18</sup> » réalisée par la responsable RH. En matière d'organisation, cette fiche mission est considérée comme un contrat que les team leaders signent s'ils sont d'accord avec son contenu :

[Pauline – responsable RH] : « *Tu as plus qu'à le signer quoi. Et en fait, c'est un peu comme un petit contrat, mais je sais que là-dedans, il s'engage à participer à la réunion avant événement, à faire une réunion avec la RH, contacter les responsables et les équipes. Enfin tu vois, il y a pas mal de boulot quoi.* »

A travers cette fiche qui tend à responsabiliser et rendre autonomes les team leaders au fil des années, les rôles et les informations sont donc facilement diffusés et clairs. Par ailleurs, STP a commencé récemment à utiliser un nouveau logiciel<sup>19</sup> de gestion des bénévoles qui centralise les informations. D'après Pauline, ça facilite grandement les choses. L'arrivée sur le marché de ce type de logiciel révolutionne la gestion des bénévoles et impacte la fidélisation parce que les informations sont claires et envoyées au bon moment. Pauline (responsable RH) en est consciente :

[Pauline – responsable RH] : « *Pour moi, c'est clairement une manière aussi de fidéliser parce que c'est de nouveau simplifier les processus de recrutement et de suivi des bénévoles. On a supprimé tous les fichiers Excel pour tout rassembler et automatiser en une seule plateforme.* »

L'un des potentiels problèmes, si tant est que cela soit un problème, de cette nouvelle plateforme est qu'elle tend à diminuer le rôle d'intermédiaire des team leaders (prise de contact avec les bénévoles, réalisation des horaires, ...). A l'inverse, elle permet de donner une vue et une gestion d'ensemble à la responsable RH. L'automatisation permettra également à Pauline de gérer plus de bénévoles en moins de temps au fil du temps. Lors de l'interview, Pauline insiste sur l'importance de garder un contrôle d'ensemble sur la gestion des bénévoles malgré toute la confiance qu'elle a envers ses team leaders. Pour résumer ses propos, le plus facile

---

<sup>17</sup> Lors des événements de Sport & Tourism Promotion, un « guide athlète » fait office de document de référence et est disponible sur le site internet de chaque événement. A ma connaissance, il n'existe pas ce type de document pour les bénévoles.

<sup>18</sup> Voir annexe

<sup>19</sup> Nom du logiciel : « Recrewteer »

serait que le responsable RH donne les informations en amont de l'événement (diffusion) tandis que la mission des team leaders serait de s'assurer que l'information est comprise (clarté de l'information).

Elie, ancienne responsable RH, amène un autre point de vue au sujet de la clarté de l'information. Elle fonctionnait à l'inverse lors de la répartition des rôles des bénévoles. Au lieu de donner une mission et de donner les informations concernant celle-ci, elle donnait les informations claires au sujet de la mission et les bénévoles s'engageaient ou pas. En d'autres termes, sans passer par un « contrat/fiche mission », elle fonctionnait avec les bénévoles de la même manière que Pauline avec ses team leaders :

[Elie – travailleuse] : « *En fonctionnant comme ça, ils savent ce qui les attend. Ils savent voir si ça correspond à leurs attentes. Après, soit ils y vont soit ils n'y vont pas. Comme ça, ils ne passent pas une mauvaise expérience* »

Finalement, mon but n'est pas de déterminer quel point de vue est le meilleur mais lequel est susceptible de fidéliser un plus grand nombre. Il semble que la technique d'Elie est possible uniquement si le nombre de bénévoles n'évolue pas (ou peu) tandis que les moyens de communication de Pauline semblent être adaptés aux nombres actuels de bénévoles. Les deux travailleuses s'accordent néanmoins pour dire que les deux moyens de diffusion d'information se valent, tant que les besoins des bénévoles sont comblés, à commencer par la compréhension de la mission ou du rôle.

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

Lors d'un événement sportif, la clarté et la diffusion de l'information constituent bel et bien un besoin à combler auprès des bénévoles qui s'engagent. Il est important d'avoir une personne de contact, que l'information soit claire, centralisée et comprise. Le deuxième besoin qui se démarque de tous les autres est le besoin de confort tout au long de l'événement. De fait, si le confort est assuré, le bénévole porte moins d'attention sur la tâche qui lui est attribuée. Sur base des résultats, je peux facilement affirmer que le fait de combler ces deux types de besoins constitue un facteur de fidélisation fort pour l'organisation. Cependant, ma troisième hypothèse n'est que partiellement confirmée. En effet, être attentif aux des bénévoles ainsi que leur diffuser correctement leur mission contribuent à la fidélisation, mais la prise en compte des besoins semble ne pas avoir de lien significatif avec l'attribution du rôle en tant que tel.

## CHAPITRE 6 : DISCUSSION, LIMITES ET RECOMMANDATIONS

### 1. Discussion

Dans cette partie, les résultats obtenus seront confrontés à la revue de la littérature réalisée au début du présent mémoire. Plusieurs éléments intéressants ressortent de l'analyse des résultats et méritent d'être confrontés aux propos des auteurs. Plus précisément, la vocation de cette discussion sera de voir comment la revue de littérature permet d'éclairer les zones de floues qui stagnent au sein de l'organisation de Sport & Tourism Promotion et, voire même au sein de l'organisation bénévole dans le secteur de l'événementiel sportif en général.

#### 1.1. Rémunération des bénévoles : une base de fidélisation ?

Le sujet de la rémunération des travailleurs bénévoles est l'élément de débat qui ressort le plus des huit entretiens réalisés. Comme déjà précisé dans la présentation de l'ASBL, certains team leaders sont rémunérés alors que d'autres ne demandent rien en retour. Certains groupes de bénévoles viennent, quant à eux, travailler expressément pour recevoir les 35 euros de défraiement quotidien prévu. Cette situation peut poser problème. En effet, force est de constater que ces personnes habituellement rémunérées risqueraient de ne pas revenir si l'organisation décidait de ne plus les payer.

D'un point de vue légal, l'article 1<sup>er</sup> de la loi relative aux droits des volontaires stipule que le volontariat est égal à toute activité exercée sans rétribution. Est-il alors encore approprié de dire que les team leaders sont des bénévoles au sens propre du terme ? Les avis sont mitigés et il semblerait d'ailleurs qu'ils soient considérés aussi bien comme des bénévoles que comme de réels collègues par les travailleurs de l'ASBL.

Du reste, Pauline explique, dans son interview, que certains bénévoles signent une « fiche mission », souvent considérée comme un contrat signé entre le team leader et l'organisation. Or, c'est l'absence d'un contrat qui différencie le bénévole du salarié. Néanmoins, dans ce cas, ce contrat n'est pas « officiel » et fait surtout office de « contrat de confiance » ou d'un contrat psychologique (Stirling, Kilpatrick & Orpin, 2011) entre les deux parties. Mais qu'en est-il de ceux qui sont payés plus de 35 euros par jour ? Théoriquement, l'ASBL est en droit de revenir à ce montant lorsque le team leader correspond au critère du bénévole.

D'un point de vue éthique, la responsable RH fait aussi attention à ce que tout le monde soit satisfait et y trouve son compte. Pour détailler et illustrer ce propos, prenons le cas des scouts qui est celui qui revient le plus souvent à la bouche des interviewés. D'une part, les scouts représentent une part importante des bénévoles présents lors d'un événement. C'est pourquoi l'organisation est consciente que s'ils ne viennent plus, il sera difficile de combler le vide. Au demeurant, ce constat est en adéquation avec le fait que les bénévoles constituent bel et bien le berceau du secteur associatif, comme cela avait été mis en avant par des chiffres clés (Dudal, & Hustinx, 2019) dans le premier chapitre de ce travail. D'autre part, ces jeunes viennent aider pour recevoir de l'argent en retour afin de financer leur camp durant l'été et l'organisation sait qu'ils ne viendraient sans doute pas sans cette rétribution (35 euros/jour).

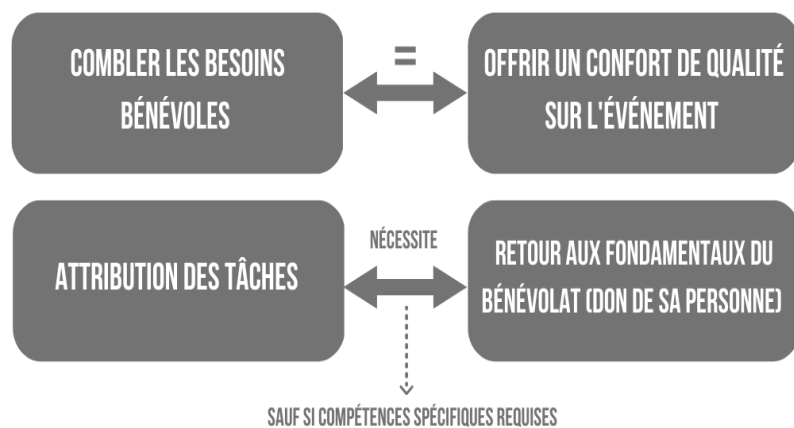
Ceci constitue un exemple. En effet, ce cas de figure peut concerner tout autre groupe de bénévoles, autre que des scouts. Dans ce genre de cas, les deux parties sont satisfaites, c'est une relation « gagnant-gagnant ». Cependant, d'un point de vue financier, l'organisation ne peut se permettre de recréer ce genre de schéma avec tous les bénévoles. Il est donc essentiel, surtout lors du processus de recrutement, d'insister sur le caractère non-rémunéré du bénévolat afin que celle-ci ne constitue plus une base pour fidéliser.

## **1.2.Faut-il retourner aux fondamentaux ?**

Sur base de la réflexion développée dans le point précédent, cette question prend tout son sens ... mais pas uniquement par rapport à la rémunération. En effet, il semblerait que le fait de prendre en compte les besoins/préférences (cf. Hypothèse 3) des volontaires peut également amener un effet pervers. Pour rappel, il ressort de l'analyse des résultats que prendre en compte les besoins, en termes de confort, a un impact positif sur la fidélisation à long terme. Cependant, les résultats ne montrent que très peu de liens significatifs entre la prise en compte des besoins et l'attribution de la tâche.

Pour revenir à cet effet pervers, les résultats montrent que donner la possibilité aux bénévoles de donner leurs préférences a un impact à la fois positif et négatif sur la fidélisation. L'impact restera positif tant que l'organisation arrivera à répondre aux attentes des bénévoles générées par cette opportunité de donner ses préférences. Mais ce processus est plus complexe, d'autres questions en découlent : Que faire si trop de bénévoles veulent le même poste ? Comment dire à un bénévole qu'il n'a pas le même poste que les autres années ? En effet, à long terme, si l'organisation

change ou évolue dans sa manière d'attribuer les missions de chacun, cette possibilité de donner ses préférences pourrait générer de la déception chez le bénévole qui pensait se voir attribuer le poste pour lequel il avait souscrit. Face à ces questions, la solution la plus cohérente semble être celle d'un retour aux fondamentaux (voir paragraphe suivant) pour ce qui est de la tâche à réaliser, tout en assurant un confort de qualité pour les bénévoles lors de l'événement afin de combler ses besoins et attentes.



**Figure 12 : La place de la prise en compte des besoins et des compétences dans l'organisation d'un événement de sportif de l'ASBL Sport & Tourism Promotion**

*NB : Le retour aux fondamentaux du bénévolat, dans ce cas, s'apparente à l'essence même de la raison pour laquelle un bénévole s'engage : le don de soi, peu importe la tâche à réaliser*

Pour comprendre ce qui est entendu par « fondamentaux du bénévolat », il convient de revenir, d'un point de vue théorique, sur l'essence même de celui-ci. Historiquement, comme expliqué dans le premier chapitre du présent mémoire, le bénévolat était caractérisé par la charité et le don de soi. En d'autres termes, il s'agissait de donner de sa personne pour venir en aide à ceux qui en avaient besoin, peu importe la manière (Magnani, 2002 ; Espagno, 1997). Du point de vue du catholicisme social, le bénévolat était considéré comme étant un acte d'engagement à mener pour et/ou avec les autres (Havard Duclos & Nicourd, 2005). A la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, Demoustier (2002) souligne que le bénévole devient une réelle ressource pour les associations, définissant le bénévolat comme étant un investissement pour les personnes. Les propos de ces auteurs font écho à l'essence même du bénévolat et rappellent la raison pour laquelle des personnes s'engagent à donner de leur personne sans attendre en retour. Par définition, un bénévole sera déjà satisfait du simple fait qu'il aide l'organisation, peu importe de quelle manière. Ces éléments théoriques rejoignent les propos d'Elie qui s'est exprimée à ce sujet :

[Elie – team leader] : « *Il ne faut pas oublier l'essence même du bénévolat. Alors oui, la génération millénaire ils vont dire « ça fait chier, moi je voulais superviser une équipe » ou « je ne voulais pas remettre des médailles toute la journée, ça ne m'a rien apporté ». Mais en fait, ce que l'organisation demande, c'est de venir aider sur un événement pour qu'il soit réussi, de faire du bénévolat, de venir m'aider, de venir apporter de ta personne. »*

Ce verbatim permet de mettre en évidence la complexité de ce débat car comme déjà abordé plus avant, les générations changent. Les jeunes bénévoles ne viennent pas pour la même raison que les plus vieux. Les milléniaux, souvent appelés « génération Y », apportent beaucoup d'importance à la flexibilité du travail, sont plus individualistes et sont plus mobiles (Conrique, 2021). Contrairement aux baby-boomers qui ont beaucoup de temps à donner et pour lesquels l'association peut plus souvent se permettre d'attribuer une mission quelconque (Cerphi, 2010). Comment alors concilier ce besoin d'un retour aux fondamentaux, tout en fidélisant les plus jeunes ? Finalement, ce raisonnement légitime l'action de prendre en compte les attentes des bénévoles. Mais de quelle manière et jusqu'à quelles limites pour éviter l'effet pervers expliqué ci-dessus ?

Bien que ce mémoire ne soit pas en mesure de répondre entièrement à ces deux questions, quelques auteurs précédemment cités amènent un élément de réponse à travers les compétences (cf. hypothèse 2). Pour répondre aux besoins des plus jeunes bénévoles, il serait peut-être intéressant de s'intéresser à leurs compétences ou de les former. Théoriquement, Héricher & Blanchet (2012) ont montré que l'acquisition de compétences à travers l'expérience peut être une manière de combler les besoins du bénévole. Dans ce sens, Skirstad & Handstad (2013) précisent que le bénévolat actuel est plus individualisé et que les jeunes volontaires veulent acquérir des compétences. Cependant, même si la théorie amène un élément de réponse générale, dans le secteur de l'événementiel sportif, les résultats récoltés dans ce mémoire ont tout de même démontré que très peu de postes requièrent des compétences spécifiques.

Pour terminer, il est de bon ton de préciser que l'objectif du présent mémoire n'est pas de dire si prendre en compte les préférences/besoins des bénévoles est bien ou mal, utile ou inutile. Au contraire, le but est d'envisager les différentes manières de procéder qui s'offrent aux organisations pour en faire ressortir des constats et les éclairer.

### **1.3. La professionnalisation de l'événement : une conciliation possible avec un retour aux fondamentaux ?**

Demander aux bénévoles (team leader et bénévoles) de répondre aux exigences engendrées par une professionnalisation croissante des événements est un élément qui génère également des débats en termes de responsabilisation. En effet, même si ça a toujours été clair pour Pauline (responsable RH), il existe parfois des zones floues lorsqu'il s'agit de définir les missions qui appartiennent, ou devraient appartenir, à l'organisation et celles qui appartiennent aux team leaders.

La constante professionnalisation des événements à laquelle fait face l'ASBL STP implique de prendre en compte certains enjeux pour l'organisation. En effet, le nombre de bénévoles devrait augmenter en même temps que le nombre de participants et les tâches des bénévoles tendent également à se professionnaliser.

Bien que le premier enjeu cité ne fasse que renforcer l'importance de fidéliser les volontaires déjà présents sur les événements, c'est le deuxième qui pose question : plus les tâches se professionnalisent, plus les exigences sont grandes envers les team leaders qui les réalisent. Du côté des bénévoles (3<sup>ème</sup> lignes), professionnaliser pourrait également générer un besoin de formation pour certains postes et une demande de compétences spécifiques (*cf. Point précédent : « Comment alors concilier ce besoin d'un retour aux fondamentaux, tout en fidélisant les plus jeunes ? »*).

Ce constat réalisé lors du processus de recherche est entièrement en adéquation avec les propos des auteurs. Le secteur associatif se professionnalise parce que les associations tendent de plus en plus à se spécialiser. Le bénévole a de plus en plus de responsabilités et doit mettre en place des comportements plus professionnels (Murat, 2005), ce qui s'écarte bien sûr des fondamentaux du bénévolat. Parfois, la cohabitation « bénévoles (ici, team leaders) – salariés » peut créer des tensions et avoir un impact négatif sur la fidélisation des volontaires. C'est pourquoi Davister (2006) souligne qu'il est nécessaire de mettre en place une réelle gestion des ressources humaines pour les bénévoles en se munissant d'outils adaptés au secteur associatif afin de faire face aux enjeux cités précédemment.

A propos des résultats de l'enquête, STP se met à jour petit à petit. En effet, en termes de coordination des bénévoles, l'ASBL Sport & Tourism Promotion s'est dotée de deux outils qui facilitent en partie ce problème de délimitation des responsabilités : (1) la plateforme « *recrewteer* » et la « fiche mission » (2).

[Pauline – responsable RH] : *« je pense qu'il y a quand même des choses qu'on doit garder au sein de l'organisation : la gestion des plannings, la gestion des rémunérations, la gestion en général, tout ça. Mais sur un événement, je pense qu'il y a moyen de déléguer bien plus que ce qu'on fait actuellement »*

Néanmoins pour ce qui est du recrutement et de la fidélisation, elle est consciente qu'il y a des potentiels changements à opérer. Pauline estime que c'est une mission qui appartient à l'organisation, parce que ce n'est pas à un team leader de le faire entièrement, même si certains le font. Plus précisément, elle estime que c'est « *un travail à faire main dans la main* ». Cela

fait également référence à l'importance du système pyramidal abordé dans le point précédent. Pour fidéliser, il est primordial de passer par l'intermédiaire du team leader dans ce type d'organisation. L'organisation en est consciente et c'est pour cette raison que Pauline a mis en place des (2) « fiches mission » pour se décharger de certaines missions qui devraient être remplies par les team leaders et non pas par les travailleurs de l'organisation.

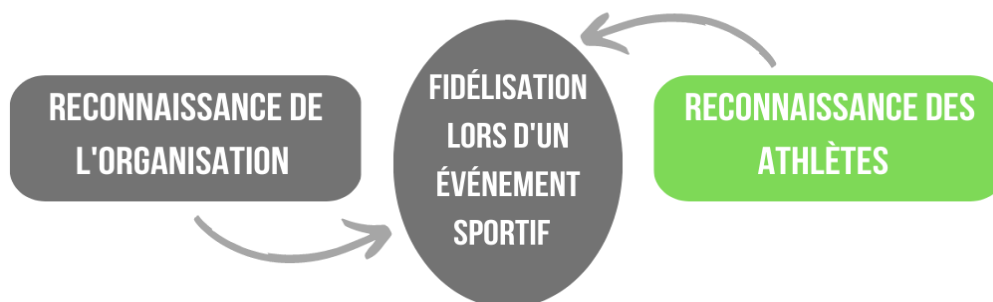
L'objectif de l'ASBL sera d'utiliser ces outils à bon escient pour trouver un équilibre et maintenir une relation saine et optimale entre les bénévoles/team leaders et les salariés.

#### **1.4. La place de la reconnaissance**

La question de la reconnaissance ne se trouvait pas concrètement dans l'une des hypothèses formulées mais a été souvent abordée. Elle constitue assurément un des piliers du processus de fidélisation. Un mémoire qui porte sur la fidélisation ne peut donc ignorer ce concept. D'un point de vue théorique, bien qu'elle n'ait été que très peu abordée au niveau organisationnel dans le monde du sport (Wicker, 2017), les résultats montrent qu'une reconnaissance de la part de l'organisation est primordiale pour fidéliser. Mais de quelle manière ?

Les auteurs (Héricher & Blanchet, 2012) et les interviewés s'accordent à ce sujet. Lors d'un événement, la reconnaissance se met en place de manière symbolique à travers : la culture du merci, un pack bénévole, la clarté de l'information avant l'événement, un confort de qualité sur l'événement, des moments privilégiés avec les travailleurs et pour certains, une petite rémunération comme déjà précisé. Le concept de reconnaissance est surtout lié à la troisième hypothèse de cette recherche : pour beaucoup de bénévoles, la reconnaissance générale contribue essentiellement à combler les besoins des volontaires. Cet élément renforce encore la conclusion tirée précédemment selon laquelle combler les besoins se rattache essentiellement au confort sur événement et non pas à l'attribution de la tâche.

Un autre élément ressort des résultats de cette analyse et n'a pas encore été abordé et ne l'est presque jamais. Il n'est d'ailleurs presque pas cité dans la littérature. Bien qu'une reconnaissance de la part de l'organisation soit nécessaire, les résultats collectés ont démontré que la reconnaissance venant des athlètes est tout aussi importante. En effet, les athlètes, très peu mentionnés dans ce mémoire, sont tout aussi importants que les bénévoles pour faire vivre un événement sportif. Plusieurs interviewés soulignent que la reconnaissance des athlètes, par rapport au travail qu'ils fournissent pour rendre l'expérience sportive plus agréable, est tout aussi importante que celle qu'ils reçoivent de la part de l'ASBL Sport & Tourism Promotion. Dans ce sens, professionnaliser de plus en plus (« atteindre un certain standing ») l'événement pour faciliter et améliorer l'expérience des athlètes pourrait, par le biais de la reconnaissance, également constituer un facteur de fidélisation des bénévoles.



*Figure 13 : La place de la reconnaissance par rapport à la fidélisation lors d'un événement sportif*

## **2. Limites et recommandations**

Dans cette section, il s'agit de mettre en avant les limites du présent mémoire afin de formuler quelques recommandations pour, peut-être, faire émerger de potentielles nouvelles idées de recherche. Les limites de ce travail sont, d'une part, méthodologiques étant donné qu'il a fallu faire certains choix lors du processus de recherche pour ne pas s'éloigner de la question de départ. D'autre part, les limites portent également sur le fond car plusieurs éléments qui ont été abordés pourraient constituer à eux-seuls le cœur d'une future recherche qui prolongerait cette étude.

D'un point de vue méthodologique (forme), la première limite à mettre en avant est celle de l'échantillonnage. Pour des raisons de temps, seulement huit personnes ont pu être interviewées. Pour compenser le plus possible cette limite, la durée des entretiens a été augmentée par rapport à la durée prévue initialement. De plus, la représentativité de l'échantillon comporte également une limite étant donné que cinq interviewés ont plus de 50 ans et sont retraités ou en fin de carrière, tandis que la plus jeune interviewée est la responsable RH âgée, elle, de 28ans. Pour améliorer et équilibrer la représentativité de cet échantillon, au moins deux jeunes bénévoles (<25ans) auraient dû être ajoutés. Ce déséquilibre peut s'expliquer par le fait que les team leaders, étant pour la plupart plus âgés, représentent la moitié de l'échantillon. Cette limite amène à se poser quelques questions : Est-ce que les team leaders sont plus âgés parce qu'ils ont plus d'expérience ou parce qu'ils ont plus de temps ? Sur un événement sportif, quelle est la proportion de « jeunes » et de « vieux » bénévoles ? Ce présent mémoire a brièvement abordé l'impact de la différence entre les générations sur l'organisation d'un événement sportif et sur la coordination des bénévoles, mais cette question mériterait de faire l'objet d'une future recherche.

Par ailleurs, ce processus de recherche s'est construit sur base d'une enquête qualitative étant donné la complexité du sujet. Néanmoins, pour des sujets plus ciblés tels que la question des besoins ou des compétences au sein du bénévolat, une approche quantitative (questionnaire, ...) aurait pu être envisagée pour récolter les avis de tous les bénévoles présents sur un ou plusieurs événements, par exemple.

Le cadre de la recherche, délimité dès le début du mémoire constitue en lui-même une limite du processus. En effet, il était difficile d'étudier globalement l'impact que peut avoir une organisation sur la fidélisation d'un bénévole en restant uniquement concentré sur la fidélisation et sur l'organisation elle-même. Le dernier paragraphe de la discussion, portant sur la reconnaissance des athlètes, en est la preuve. Comme l'illustre ce travail, l'organisation a un rôle conséquent à jouer dans le processus de fidélisation mais elle n'est pas le seul acteur utile. Cette limite ouvre des portes sur de futurs potentiels travaux qui porteraient sur la place du client/participant sur la fidélisation des bénévoles ou encore, sur l'optimisation de l'organisation d'un événement.

En ce qui concerne le fond de ce mémoire, la question de la professionnalisation (de l'événement et/ou des bénévoles) n'a été que très peu abordée. Cependant, les limites entre bénévoles et salariés tendent à être de plus en plus fines dans beaucoup d'organisations, en raison notamment des caractéristiques des nouvelles générations brièvement évoquées ci-dessus. C'est pourquoi cette réflexion amène aussi à se poser la question des conséquences de la professionnalisation du bénévolat sur l'organisation elle-même, sur la fidélisation et sur la gestion générale des bénévoles. Cette réflexion a survolé cette question sans y répondre vraiment, elle pourrait donc aussi faire l'objet d'une autre recherche.

Ensuite, à l'échelle de ce mémoire, la conclusion de la première hypothèse formulée (*cf. la formation par le mentoring*) conduit à questionner réellement la place de la formation en général dans le milieu de l'événementiel (sportif). Au-delà de la formation des bénévoles se faisant « sur le tas », il serait intéressant de se demander si les travailleurs eux-mêmes ne sont pas amenés à se former eux-mêmes « sur le tas » face aux évolutions constantes (évolutions des générations, évolutions de certains débats sociétaux, professionnalisation ou pas, ...) auxquelles doivent faire face les organisations événementielles.

Pour terminer, comme déjà évoqué, il n'a pas été aisé de se concentrer uniquement sur la fidélisation parce que ce concept intervient dans presque toutes les étapes de coordination des bénévoles. Pour ne pas s'éloigner du sujet, il a fallu faire des choix lors de la formulation des hypothèses. C'est pourquoi aucune n'a été formulée sur la pratique RH « *une fidélisation en plusieurs étapes* » (une des quatre pratiques développées dans le volet théorique). Elle a été considérée trop vaste à investiguer compte tenu des 5 étapes qui la constituaient. Cependant, au vu de plusieurs propos des interviewés, il semble que certaines de ces étapes soient très importantes dans le processus de fidélisation et mériteraient donc un approfondissement dans le futur.

## CONCLUSION

Dans le présent mémoire, il a été question d'analyser l'impact que peuvent avoir certaines pratiques RH sur la fidélisation des travailleurs bénévoles dans le secteur de l'événementiel sportif. Pour ce faire, il a été nécessaire, à travers une première revue de littérature, de revenir à l'essence même du volontariat (la logique du don) pour comprendre le phénomène complexe qu'il est devenu de nos jours. Ensuite, pour situer au mieux le secteur de recherche de ce travail, c'est-à-dire le secteur de l'événementiel sportif, un chapitre a été consacré à la présentation du secteur associatif, secteur qui constitue le berceau du bénévolat en Belgique. La suite de notre revue de littérature s'est attelée à explorer les liens existant entre le concept du bénévolat, la fidélité organisationnelle et les pratiques RH.

Sur base des hypothèses formulées, le fil rouge de ce travail de recherche visait finalement à appréhender les potentiels effets, lors d'un événement sportif, sur la fidélisation bénévole des trois pratiques suivantes : la gestion des compétences, la formation par le mentoring et la définition d'identité de rôle. Suite à la réalisation de huit entretiens semi-directifs et une analyse des données récoltées, il est temps d'esquisser une réponse à la question de départ. Pour rappel, elle se formule comme suit :

« Quelles sont les pratiques RH à prendre en compte pour fidéliser les travailleurs bénévoles dans le secteur de l'événementiel sportif ? »

Il a bien-sûr été impossible d'analyser l'impact de toutes les pratiques RH existantes. Mais le présent travail, se concentrant sur les trois pratiques citées ci-dessus, constitue un début de recherche qui pourra être complété par la suite.

Pour conclure, à l'échelle de ce mémoire réalisé au sein de l'ASBL Sport & Tourism Promotion, afin de fidéliser les travailleurs bénévoles lors d'un événement sportif, si le nombre de bénévoles est conséquent, il est essentiel de mettre en place une structure « pyramidale » avec des intermédiaires étant des bénévoles déjà fidélisés et responsables (team leaders). Peu importe les rôles de ceux-ci pour autant qu'ils soient clairs tant du côté de l'organisation que du côté de ces intermédiaires eux-mêmes. Dans ce secteur, les bénévoles se forment essentiellement lors de l'événement. Il est donc impératif qu'ils aient une personne de référence à disposition. Cette personne référente (intermédiaire) a un impact conséquent sur l'expérience du bénévole. Si cette expérience est agréable, il sera plus susceptible de revenir.

Le RH, au sein même de l'organisation a plusieurs missions. La principale est de coordonner les bénévoles en amont, parfois à l'aide de ces personnes intermédiaires : les recontacter, les mettre en contact avec le référent, donner les informations pratiques à l'avance, les remercier et prendre en compte leur feedback. La deuxième mission est d'assurer un confort pour ces volontaires lors de l'événement. Ce confort se fait ressentir à travers la présence de sanitaires, la mise en place d'un espace bénévole étant au cœur de l'événement, le fait de subvenir généreusement aux besoins primaires (manger, boire, dormir pour ceux qui restent pendant tout l'événement). Comme l'a montré l'exploration de la troisième hypothèse, si ces besoins de clarté de l'information et de confort sont assouvis, alors la mission attribuée aux bénévoles n'est pas une question prioritaire. Au niveau de la tâche de chaque bénévole, il se

peut tout de même qu'une prise en compte des compétences de ceux-ci soit de mise, mais uniquement si les tâches en question demandent des compétences particulières.

In fine, il est primordial de préciser que ces conclusions sont en adéquation avec un type précis d'associations dans le secteur du sport. C'est pourquoi elles sont à considérer avec un certain recul. Néanmoins, les pratiques générales abordées dans ce travail, ainsi que les pratiques particulières qui ressortent de l'analyse, semblent être toutes plus intéressantes les unes que les autres. Elles sont alors susceptibles d'être prise en compte lors de l'organisation d'un événement sportif pour gérer, coordonner et fidéliser un nombre important de bénévoles. Car même si le contexte du bénévolat et les générations qui le porte sont en constante évolution, les organisations seront, elles aussi, en constante demande de volontaires pour survivre à travers le temps.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ané, A. (2014). Les relations entre les motivations des bénévoles, les facteurs contextuels de l'évènement et la rétention des bénévoles dans les projets événementiels sportifs au Québec [Mémoire, Université du Québec à Rimouski].  
[https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1025/1/Audrey\\_Ane\\_juin2014.pdf](https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1025/1/Audrey_Ane_juin2014.pdf)
- Ayerbe, C., Missionier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finances Contrôle Stratégies*, 10(2), 37-62. <https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/Validit%C3%A9%20interne%20et%20validit%C3%A9%20externe%20de%20l%E2%80%99C3%A9tude%20de%20ca.pdf>
- Baribeau, C. (2004). L'instrumentation dans la collecte de données : Le journal de bord du chercheur. *Recherches Qualitatives*, 2(Hors-Séries), ISSN 1715-8702.  
[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v2/CBaribeau%20HS2-issn.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v2/CBaribeau%20HS2-issn.pdf)
- Bennett, R., Barkensjo, A. (2005). Marketing interne, expériences négatives et bénévoles engagement à fournir des services de haute qualité dans une organisation caritative d'aide et d'attention au Royaume-Uni. *Voluntas : Journal international des organisations bénévoles et à but non lucratif*, 16 (3), 251–274.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-005-7724-0>
- Bessy, O., Suchet, A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme*, 11, 1-17. <https://doi.org/10.4000/tourisme.1023>

- Boezeman, EJ, Ellemers, N. (2009). Satisfaction des besoins intrinsèques et attitudes professionnelles des bénévoles par rapport aux employés travaillant dans un organisme de bienfaisance bénévole. *Journal de psychologie du travail et organisationnelle*, 82(4), 897–914. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>
- Bolz, D. (2014). L'événement en histoire culturelle du sport : essai d'historiographie. *Movement & Sport Sciences*, 86, 81-91. <https://doi.org/10.3917/sm.086.0081>
- Bréchon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Presses universitaires de Grenoble.
- Cerphi. (2010), *Synthèse de l'étude « Les associations et les seniors bénévoles : nouvelles relations et nouvelles pratiques »*. Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie. <https://www.cerphi.org/wp-content/uploads/2011/05/asso-et-seniors-benevoles.pdf>
- Colle R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination* [thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes] ResearchGate. DOI:10.13140/RG.2.2.18225.94564
- Conrique, T. (2021). Chapitre 5. Comment intégrer plusieurs générations de bénévoles ?. Dans : Anne Bartel-Radic éd., *Bénévolat et management : Pratiques, paradoxes, préconisations* (pp. 42-50). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.barte.2021.01.0042>
- Costa, C.A., Chalip, L., Green, B.C., Simes, C. (2006). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70024-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70024-9)

- Croix rouge canadienne et al. (2006). *Garder la passion : Fidélisation des bénévoles occasionnels prenant part aux interventions d'urgence*. Agence de santé publique du Canada. [https://www.croixrouge.ca/crc/documentsfr/3-1-4-2\\_crc\\_disastermanagement\\_maintaining\\_f.pdf](https://www.croixrouge.ca/crc/documentsfr/3-1-4-2_crc_disastermanagement_maintaining_f.pdf)
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. J. (2006). *Working with volunteers in sport : Theory and practice* (1st ed). Routledge.
- d'Houtaud, A. (2008). Le don au cœur du bénévolat. *Éthique & Santé*, 5(1), 26-29. <https://doi.org/10.1016/j.etiqe.2007.11.005>
- Davister, C., (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale, *Les cahiers de la Chaire Cera*, 5(1), 21-23. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/10206/1/La%20gestion%20des%20ressources%20humaines%20en%20%C3%A9conomie%20sociale.pdf>
- Davister, C., (2010). « La gestion des ressources humaines », dans MERTENS Sybille (dirs.), *La gestion des entreprises sociales* (287-366), Edipro, <https://urlz.fr/lGDP>
- Dekker, P., Halman, L. (2003), *The values of volunteering : Cross-Cultural perspectives*, Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9>
- Didry, N. (2008). *Les Enjeux de l'événement sportif*, L'Harmattan.
- Dorsch, K. D., Riemer, H. A., Sluth, V., Paskevich, D. M., & Chelladurai, P. (2002). *Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole ?*. Centre Canadien de philanthropie. [https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/Dorsch\\_SR1\\_French\\_Web.pdf](https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/Dorsch_SR1_French_Web.pdf)
- Dudal, P., & Hustinx, L. (2020). *Le volontariat en Belgique en 2019 Chiffres-clés—À la demande de la Fondation Roi Baudoin*. Département de Sociologie Université de

Gand. <https://media.kbs->

[frb.be/fr/media/7736/Le%20volontariat%20en%20Belgique.pdf](https://media.kbs-frb.be/fr/media/7736/Le%20volontariat%20en%20Belgique.pdf)

Durand, D., (2006). L'événementiel en parapente au service du développement économique, dans Olivier BESSY (dirs.), *Loisirs sportifs de nature, nouvelles technologies et développement touristique durable à La Réunion*, actes de colloque, université de La Réunion.

Duroselle, J.B. (1951). Les débuts du catholicisme social en France (1822-1870), *Revue d'histoire de l'église de France*, 37 (130), 226-228. [www.persee.fr/doc/rhef\\_0300-9505\\_1951\\_num\\_37\\_130\\_3119\\_t1\\_0226\\_0000\\_1](http://www.persee.fr/doc/rhef_0300-9505_1951_num_37_130_3119_t1_0226_0000_1)

Espagno, D., (1997). Les sources originelles de la notion de service public. *Sciences de la société*, 42, 39-57. doi : <https://doi.org/10.3406/sciso>

Farge, A. (2002). Penser et définir l'événement en histoire. Approche des situations et des acteurs sociaux, *Terrain*, n° 38, 67-78. <https://doi.org/10.4000/terrain.1929>

Farmer, S. M., Fedor, D. B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, 27(2), 191-211. <https://doi.org/10.1177/014920630102700204>

FERRAND, A. (1993). La communication par l'événementiel sportif : entre émotion et rationalité. *Sport et management*, Dunod, 280-294.

Ferrand-Bechmann, D., (1992). *Bénévolat et solidarité*. Syros Alternatives.

Gaskin, K. (2003). *Choice blend: What volunteers want from organisation and management*. Gaskin Research and Consultancy. <file:///C:/Users/emili/Downloads/A-choice-blend-what-volunteers-want-from-organisation-and-management-18.pdf>

- Gontier, C. (2022). Pluralité des bénévoles, conflits des légitimités et gouvernance associative : le cas d'un club de volley-ball professionnel féminin. *Sciences sociales et sport*, 19, 11-38. <https://doi.org/10.3917/rsss.019.0011>
- Guerfel-Henda S., Guilbert, L. (2008, 22 avril), *La fidélisation des salariés : nouvelle pratique de gestion des ressources humaines ou nouvelle politique de changement ?* [communication dans un congrès]. Colloque Management du changement, ISEOR, Lyon. <https://hal.science/hal-03069489/>
- Hager, M. A., Brudney, J. L. (2004b). *Volunteer management: Practices and retention of volunteers*. The Urban Institute.  
<https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58001/411005-Volunteer-Management-Practices-and-Retention-of-Volunteers.PDF>
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat de Bruxelles*. De boeck.
- Haski-Leventhal, D., Cnaan, R. A. (2009). Group processes and volunteering: Using groups to enhance volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), 61–80.  
<https://doi.org/10.1080/03643100802508635>
- Havard Duclos, B. & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. *Pensée plurielle*, 9, 61-73. <https://doi.org/10.3917/pp.009.0061>
- Héricher, A. & Blanchet, V. (2012). Gestion des ressources humaines. Dans : Vivien Blanchet éd., *Dictionnaire du commerce équitable* (pp. 139-146). Versailles : Éditions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quæ.blanc.2012.01.0139>
- Hong, S.-I., Morrow-Howell, N., Tang, F. Y., & Hinterlong, J. (2009). Engaging older adults in volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 200–219.  
<https://doi.org/10.1177/0899764008317207>

- HUSTINX, L. (2003), *Reflexive modernity and styles of volunteering : The case of the Flemish Red Cross volunteers* [thèse de doctorat, Katholieke Universiteit Leuven].  
ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/255638387\\_Explaining\\_differences\\_in\\_styles\\_of\\_volunteering\\_the\\_case\\_of\\_the\\_Flemish\\_Red\\_Cross\\_volunteers](https://www.researchgate.net/publication/255638387_Explaining_differences_in_styles_of_volunteering_the_case_of_the_Flemish_Red_Cross_volunteers)
- Jordan, T. (2009). *Volunteer entry into hospital culture: Relationships among socialization, pro fit, organizational commitment, and job satisfaction* [thèse de doctorat, university of Louisville]. <https://ir.library.louisville.edu/>.  
<https://ir.library.louisville.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1712&context=etd>
- Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Le Net, M., Werquin J. (1985). Le volontariat – Aspects sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde, *La Documentation Française*, 4780, 1-128
- Legrand, M. (1990). Du néo-bénévolat au « Nouvel âge ». *Gérontologie et société*, 55(4), 59-69. <https://doi.org/10.3917/gs.055.0059>
- Liger P. (2004), *Le marketing des Ressources Humaines*, Dunod.
- Magnani, Eliana. (2002). Le don au moyen âge. Pratique sociale et représentations perspectives de recherche, *Revue du MAUSS*, 19(1), 309-322.  
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2002-1-page-309.htm>
- Marée, M., (2002, 4 novembre). *Le volontariat en Belgique : état des lieux et perspectives* [conférence]. Intervention lors de la journée d'étude organisée par la FCSS.  
<https://www.fdss.be/wp-content/uploads/VolontariatCombo.pdf>

Marée, M., Hustinx, L., Xhauflair, V., De Keyser, L., & Verhaeghe, L. (2015). *Le volontariat en Belgique Chiffres-clés* (N° 3367). Fondation Roi Baudoin.

[https://ostbelgienlive.be/PortalData/2/Resources/downloads/ehrenamt/Le\\_volontariat\\_en\\_Belgique\\_Koenig-Baudouin-Stiftung\\_2015.pdf](https://ostbelgienlive.be/PortalData/2/Resources/downloads/ehrenamt/Le_volontariat_en_Belgique_Koenig-Baudouin-Stiftung_2015.pdf)

Marée, M., Mertens, S., & Defourny, J. (2005). *Het verenigingsleven in België : Een kwanitatieve en kwalitatieve analyse*. Koning Boudewijnstichting.

<https://www.kenniswest.be/file/publication/37011/104282/PUB%201561%20Vereniging%20Analyse?v=3>

Mayaux, F. (2009). Le marketing au service des associations : légitimité et

spécificités. *Entreprises et histoire*, 56, 98-116. <https://doi.org/10.3917/eh.056.0098>

Meijs, L.C.M., Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J.L., Ascoli, U., Ranade, S., Hustinx, L.,

Weber, S. Weiss, I. (2003). All in the eyes of the beholder ? Perceptions of volunteering across eight countries. dans Dekker, P. & Halman, L. (dirs.), *The values of volunteering : Cross-Cultural perspectives* (19-34). Springer édition.

Monasbl.be. (2023, 11 janvier). *Défraiements des volontaires : Les montants en 2023*.

Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL. Consulté 25 janvier 2023 sur

<https://www.monasbl.be/nouvelles/ressources-humaines/defraiemnts-des-volontaires-les-montants-en-2023>

Moniteur belge, loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires :

[https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2005/08/29\\_1.pdf#page=5](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2005/08/29_1.pdf#page=5)

Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

- Nelson, W. H., Pratt, C. C., Carpenter, C. E., Walter, K. L. (1995). Factors affecting volunteer longterm care ombudsman organizational commitment and burnout. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(3), 213–233.
- Netting, F. E., O’Connor, M. K., Thomas, M. L., & Yancey, G. (2005). Mixing and phasing of roles among volunteers, staff, and participants in faith-based programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(2), 179–205.
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport, *Sport Management Review*, 20, 225-237. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>
- Paillé P. (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Economica.
- Paillé P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l’engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu, *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 327-339. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.10.002>
- Panczuk S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Édition d’Organisation
- Pelletier, D., (2004). Le catholicisme social en France (XIXe-XXe siècles). Une modernité paradoxale. *L’histoire religieuse en France et en Espagne*, 87, 371-387.
- Le blog du bénévolat et mécénat de compétences. *Quelques conseils pour accueillir son volontaire / pro-bono.fr*. (s. d.). <https://www.pro-bono.fr/2012/03/quelques-conseils-pour-accueillir-son-volontaire/>
- Rapport d’information n° 16 (2005-2006) de M. Bernard MURAT, fait au nom de la commission des affaires culturelles, déposé le 12 octobre 2005

- Ratner, C. (2002), Subjectivity and Objectivity in Qualitative Methodology, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3).  
<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/829/1801>
- Redjeb, B. (1991). Du bénévolat au néo-bénévolat. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(2), 59–79.  
<https://doi.org/10.7202/301138ar>
- Rigaux, N. (2002). *Volontariat et participation citoyenne* [conférence]. Intervention lors de la journée d'étude organisée par la FCSS. <https://www.fdss.be/wp-content/uploads/VolontariatCombo.pdf>
- Rochester, C. (1999). One size does not fit all: Four models of involving volunteers in small voluntary organisations. *Voluntary Action : The Journal of the Institute for Volunteering Research*, 1(2), 7–20. <file:///C:/Users/emili/Downloads/One-size-does-not-fit-all-four-models-involving-volunteers-small-voluntary-organisations-18.pdf>
- Rondeau, K. & Paillé, P. (2016). L'analyse qualitative pas à pas : gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 35(1), 4–28.  
<https://doi.org/10.7202/1084494ar>
- Salamon, L, Anheier, H. (1994). *The Emerging Sector : an Overview*, *The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies*, Baltimore MD.
- Skirstad, B., & Hanstad, D. V. (2013). Gender matters in sport event volunteering. *Managing Leisure*, 18(4), 316-330. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.809188>
- Tankoano, F., Ouellet, A. (2015). *Société en changement : s'adapter aux besoins des aînés : Journée de perfectionnement pour les intervenants et les bénévoles qui œuvrent auprès des aînés* [diapositives PowerPoint]. Retrived from <http://aines.centre-du->

quebec.qc.ca/wp-content/uploads/2015/10/Atelier-2-Nouvelle-  
g%C3%A9n%C3%A9ration-de-b%C3%A9n%C3%A9voles.pdf

Tedrick, T., & Henderson, K. A. (1989). *Volunteers in leisure : A management perspective*. American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance.

Thibault, A., Fortier, J., Leclerc, D., (2011). *Rapport de recherche : bénévoles nouveaux, approches nouvelles*. Réseau de l'action bénévole au Québec : Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'université du Québec à Trois-Rivières.  
[http://bel.uqtr.ca/1742/IIB%C3%A9n%C3%A9volats\\_nouveaux\\_approches\\_nouvelles.pdf](http://bel.uqtr.ca/1742/IIB%C3%A9n%C3%A9volats_nouveaux_approches_nouvelles.pdf)

Warner, S., Newland, B.L., Green, B.C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management*, 25(5), 391-407.  
DOI:10.1123/jsm.25.5.391

Watt, D. (2003). *Sports Management and Administration* (2nd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203380604>

Wicker, P., & Breuer, C. (2012). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Voluntas*. doi: 10.1007/s11266-012-9272-2.

## ANNEXES

### 1. Guide d'entretien pour les team leaders

Hypothèse/concept	Questions principales	Questions de relance
<p style="text-align: center;"><u>Introduction</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouvez-vous vous présenter brièvement</li> <li>2. Quel est votre lien avec l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion ?</li> <li>3. De quelle manière vous-êtes-vous fidélisé chez STP ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est votre âge ?</li> <li>- Avez-vous un métier sur le côté ? des études ? retraite ?</li> <li>- Depuis combien de temps êtes-vous bénévoles dans cette organisation ?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Hypothèse 1 :</u></p> <p>Lors d'un événement sportif, une politique de formation sur base de mentoring a un impact significatif/positif sur la rétention des bénévoles.</p>	<p>→ Expliquer brièvement ce qu'est la formation par le mentoring</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avez-vous eu une sorte de mentor à vos débuts ? Quelqu'un qui vous a appris ?</li> <li>2. En tant que team leader, avez-vous l'impression d'être un mentor pour votre équipe ?</li> <li>3. Est-ce qu'une réelle relation team leader- bénévoles se crée sur un ou plusieurs événements ?</li> <li>4. Comment faites-vous faire passer les valeurs de l'organisation ? si vous le faites ?</li> <li>5. Pour l'avenir, est-ce que ça vaut la peine d'instaurer un réel système de mentoring au sein des événements STP ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Et toi es-tu un mentor à l'heure actuelle ?</li> <li>- Devez-vous former des gens à la tâche qu'ils doivent faire avec vous ?</li> <li>- Dans votre équipe, à travers les différents événements, voyez-vous souvent les mêmes personnes ? ou toujours des différents ?</li> </ul> <p>→ Chacun aurait sa personne de référence sans passer par Perrine / appuyer sur l'importance des briefings dès le matin, ...</p>

<p><u>Hypothèse 2 :</u></p> <p>Adopter les principes du Marketing RH pour coordonner les bénévoles lors d'un événement sportif aura influencé positivement la fidélisation de ceux-ci.</p>	<p>➔ Expliquer les gros points du marketing RH</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendant l'événement, de quelle manière gérez-vous les ressources humaines (les personnes) dans votre équipe ?</li> <li>2. D'après vous, dans le cadre d'un événement sportif, est-ce intéressant de cibler les compétences des bénévoles de votre équipe ?</li> <li>3. A la fin du travail, existe-t-il un processus d'évaluation à la fin ?</li> <li>4. Pensez-vous que prendre en compte les compétences de chacun est important sur un événement sportif ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui, de quelle manière ?</li> <li>- Comment gérez-vous les <b>compétences</b> de chaque membre de votre équipe ?</li> <li>- Feedback ? à l'équipe ? au N+ 1 ?</li> </ul> <p>Est-ce que ça peut fidéliser ? comment ?</p>
<p><u>Hypothèse 3 :</u></p> <p>Lors d'un événement sportif, identifier le (ou les) rôle(s) d'un bénévole sur base de ses besoins contribue à une fidélisation à long terme.</p>	<p>➔ Expliquer brièvement ce que j'entends par identité de rôle</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prenez-vous en compte, à un moment du processus de gestion, les besoins et attentes des bénévoles ? (C'est -à -dire prendre le temps de comprendre pourquoi ils sont venus sur l'évènement)</li> <li>2. Comment communiquez-vous la tâche/mission/rôle avec les travailleurs bénévoles ? (Mode de communication)</li> <li>3. A quel point savoir ce qu'on doit faire sur l'événement est-il important ?</li> </ol>	<p>De quelle manière ? si ça n'est pas fait, comment le faire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations que vous donnez sont-elles entièrement transparentes ? (Par rapport à ce que le N+1 vous donne)</li> <li>- Que se passe-t-il lorsqu'on ne sait pas ce qu'on doit faire ?</li> <li>- Ça donne envie de revenir ?</li> </ul>

<u>RECONNAISSANCE</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que pensez-vous de la reconnaissance de la part de l'ASBL ?</li> <li>2. Est-ce que c'est un élément qui donne envie de rester ? Pourquoi ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand est-elle faite ?</li> </ul>
<u>Recommandations / pistes</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>1.</u> D'après-vous, dans le cadre d'un événement sportif comme ceux de STP, y-a-t-il des éléments à améliorer pour fidéliser les bénévoles sur tous les événements de l'année ?</li> <li><u>2.</u> Comment motiver les plus jeunes, les nouveaux bénévoles ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PENDANT et HORS événement ? pendant l'année ?</li> <li>- Scout ?</li> </ul>

## 2. Guide d'entretien pour les travailleurs

<u>Hypothèse/concept</u>	<u>Questions principales</u>	<u>Questions de relance</u>
<u>Introduction</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouvez-vous vous présenter brièvement</li> <li>2. Quel est votre fonction avec l'ASBL Sport &amp; Tourisme Promotion ?</li> <li>3. Depuis combien de travaillez-vous dans cette organisation ?</li> <li>4. Comment êtes-vous arrivé chez STP ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est votre âge ?</li> <li>- Quelle est votre formation de base ?</li> </ul>
<u>Hypothèse 1 :</u>  Lors d'un événement sportif, une politique de formation sur base de mentoring a un impact significatif/positif sur la rétention des bénévoles.	<p>➔ Expliquer brièvement ce qu'est la formation par le mentoring</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. A l'inverse, avez-vous l'impression d'être un mentor et/ou une personne de réf pour les bénévoles ?</li> <li>6. <b>Quelles est la place des team leaders dans la formation et la fidélisation ? sont-ils réellement des personnes de référence ?</b></li> <li>7. A l'avenir, est-ce que ça vaut la peine d'instaurer un réel système de mentoring au sein des événements STP ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui, de quelle manière et avec qui ?</li> <li>- Quel est l'état des lieux de la fidélisation a STP ➔ Système pyramidal</li> </ul>

<p><u>Hypothèse 2 :</u></p> <p>Adopter les principes du Marketing RH pour coordonner les bénévoles lors d'un événement sportif aura influencé positivement la fidélisation de ceux-ci.</p>	<p>➔ Expliquer les gros points du marketing RH</p> <p>5. Pendant l'événement, de quelle manière gérez-vous les ressources humaines (les personnes) ?</p> <p>6. Est-ce que vous ciblez les compétences des bénévoles ?</p> <p>6.1. Comment prendre en compte les compétences de chaque membre de votre équipe ?</p> <p>7. A la fin du travail (d'un événement), existe-t-il un processus d'évaluation ?</p>	<p>Comment planifier lorsqu'on a autant de bénévoles</p> <p>Si oui, de quelle manière ? A quelle étape (recrutement, sur le terrain, ...) ? pour tous les postes ?</p> <p>Focus sur les team leaders ? leur mission ?</p> <p>- Feedback ? à l'équipe ? au N+ 1 ?</p>
<p><u>Hypothèse 3 :</u></p> <p>Lors d'un événement sportif, identifier le (ou les) rôle(s) d'un bénévole sur base de ses besoins contribue à une fidélisation à long terme.</p>	<p>➔ Expliquer brièvement ce que j'entends par identité de rôle</p> <p>1. Prenez-vous en compte les besoins des volontaires ? Y-a-t-il des risques ?</p> <p>4. Au-delà des compétences de chacun, comment attribuer au mieux les tâches aux volontaires en fonction de leur profil et de leurs attentes ?</p> <p>5. Qu'est ce qui prime le plus entre compétence et besoin ?</p> <p>6. Comment communiquez-vous la tâche/mission/rôle avec les travailleurs bénévoles ? (Mode de communication)</p>	<p>- Oui, non ? de quelle manière ?</p> <p>- Dans la réalité comment concilier les deux ? (comportement et besoin)</p> <p>- Les informations que vous donnez sont-elles entièrement transparentes ?</p>
<p><u>Recommandations / pistes</u></p>	<p>1. D'après-vous, dans le cadre d'un événement sportif comme ceux de STP, y-a-t-il des éléments à améliorer pour fidéliser les bénévoles sur tous les événements de l'année ?</p>	<p>- Y- a-t-il des pratique RH à creuser, changer ou modifier ?</p>

### 3. Guide d'entretien pour les bénévoles

Hypothèse/concept	Questions principales	Questions de relance
<p><u>Introduction</u></p>	<p>4. Pouvez-vous vous présenter brièvement</p> <p>5. Quel est votre lien avec l'ASBL Sport &amp; Tourism Promotion ?</p> <p>6. Quel type de travail faites-vous généralement sur les événements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est votre âge ?</li> <li>- Avez-vous un métier sur le côté ? des études ? retraite ?</li> <li>- Depuis combien de temps êtes-vous bénévole dans cette organisation ?</li> </ul>
<p><u>Hypothèse 1 :</u></p> <p>Lors d'un événement sportif, une politique de formation sur base de mentoring a un impact significatif/positif sur la rétention des bénévoles.</p>	<p>→ Expliquer brièvement ce qu'est la formation par le mentoring</p> <p>6. Avez-vous eu une sorte de mentor lors des événements STP ?</p> <p>7. En tant que bénévole, que pensez-vous des personnes de référence (team leaders ou travailleurs) sur événement ?</p> <p>8. Est-ce qu'une réelle relation team leader- bénévoles se crée sur un ou plusieurs événements ?</p> <p>9. Avez-vous ressenti les valeurs de l'organisation STP lors des événements ? De quelle manière ?</p> <p>10. D'après vous, est-ce que ça vaut la peine d'instaurer un réel système de mentoring au sein des événements STP ?</p>	<p>Sinon, comment avez-vous été formé ?</p> <p>Quel est leur rôle d'après-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voyez-vous souvent les mêmes personnes ? ou toujours des différentes ?</li> <li>- Est-ce que la création de certaines relations chez STP <b>vous ont donné envie de revenir ?</b></li> </ul> <p>[Valeur : Ambiance, standing, convivialité, famille, travail dans la bonne humeur]</p> <p>→ Chacun aurait sa personne de référence sans passer par Perrine / appuyer sur l'importance des briefings dès le matin, ...</p>

<p><b>Hypothèse 2 :</b></p> <p>Adopter les principes du marketing RH pour coordonner les bénévoles lors d'un événement sportif aura influencé positivement la fidélisation de ceux-ci.</p>	<p>➔ Expliquer les gros points du marketing RH</p> <p>8. Pendant l'événement, êtes-vous en général bien pris en charge ?</p> <p>9. Est-ce que les « supérieurs » se sont déjà intéressés à vos compétences (physiques, ou autres) ? (Ou on vous a toujours mis là ou il y avait besoin de job bénévole)</p> <p>10. D'après vous, dans le cadre d'un événement sportif, est-ce intéressant de cibler les compétences des bénévoles ?</p> <p>11. A la fin du travail, existe-t-il un processus d'évaluation à la fin ?</p>	<p>- De quelle manière ?</p> <p>- Si oui, de quelle manière ? Est-ce qu'il compte sur vous pour ça ? Est-ce gratifiant ? ➔Sinon, comment pourraient-ils mieux faire ?</p> <p>- Est-ce que ça peut fidéliser ? comment ?</p> <p>- Feedback ? à l'équipe ? au N+ 1 ?</p>
<p><b>Hypothèse 3 :</b></p> <p>Lors d'un événement sportif, identifier le (ou les) rôle(s) d'un bénévole sur base de ses besoins contribue à une fidélisation à long terme.</p> <p><b><u>FOCUS BESOIN</u></b></p>	<p>➔ Expliquer brièvement ce que j'entends par identité de rôle</p> <p><b><u>Besoin :</u></b></p> <p>7. Quelles sont vos attentes/besoins lorsque vous allez travailler sur un événement de STP ?</p> <p>8. Ces attentes sont-elles généralement prises en compte ? (C'est-à-dire prendre le temps de comprendre pourquoi ils sont venus sur l'évènement)</p> <p><b><u>Clarté de rôles :</u></b></p> <p>9. Sur événement, comprenez-vous toujours la mission/rôle que vous devez réaliser ? est-ce clair ?</p>	<p>De quelle manière ? si ça n'est pas fait, comment le faire ?</p> <p>- Quels sont les impacts sur votre expérience, implication ?</p> <p>- Que se passe-t-il lorsqu'on ne sait pas ce qu'on doit faire ?</p>

	<p>10. Comment les « supérieurs » communiquent-ils la tâche/mission/rôle avec les travailleurs bénévoles ? (Mode de communication)</p> <p>11. A quel point savoir ce qu'on doit faire sur l'événement est important ?</p>	<p>- Ça donne envie de revenir ?</p>
<u>RECONNAISSANCE</u>	<p>3. Que pensez-vous de la reconnaissance de la part de l'ASBL ?</p> <p>4. Objectivement, est-ce un élément qui vous donne envie de revenir ?</p>	<p>- Quand est-elle faite ? quel type de reconnaissance ?</p> <p>- Reconnaissance des athlètes</p>
<u>Recommandations / pistes</u>	<p><u>3.</u> D'après-vous, dans le cadre d'un événement sportif comme ceux de STP, y a-t-il des éléments à améliorer pour fidéliser les bénévoles sur tous les événements de l'année ?</p> <p><u>4.</u> Finalement, de quelle manière vous-êtes-vous fidélisé chez STP ?</p>	<p>- PENDANT et HORS évènement ? pendant l'année ?</p>

#### 4. Fiche mission (Sport & Tourism Promotion) : Exemple

# La mission d'un team leader

## Responsable ravitaillement vélo

Le responsable du ravitaillement vélo se charge de la logistique relative à ce poste, du briefing des équipes en charge de cette tâche et de la supervision du fonctionnement de cette fonction.

### Description de la fonction

#### Avant (20 heures)

- Participer à une réunion avec la responsable RH pour déterminer le nombre d'aides nécessaires pour chaque poste de ravitaillement
- Lancer la procédure de recrutement des bénévoles en collaboration avec la responsable RH
- Faire un listing du matériel nécessaire pour les ravitaillements (mentionner la quantité)
- Prendre connaissance des zones de ravitaillement
- Préparer le matériel et la quantité de nourriture et de boissons nécessaires par ravitaillement
- Récupérer auprès de la responsable RH les welcome packs et les t-shirts de chaque ravitaillement
- Préparer une fiche avec le fonctionnement de chaque ravitaillement et définir un responsable de chaque ravitaillement

#### Pendant (12 heures/journée)

- Accueillir les bénévoles, les briefer, leur remettre les welcome packs et les t-shirts et les placer à leur poste
- Superviser le fonctionnement des différents postes de ravitaillement
- Réapprovisionner au besoin

#### Après (3 heures)

- Demander aux bénévoles présents de remettre en état impeccable leur poste de ravitaillement
- Vérifier sur la liste si on dispose bien de toutes les infos nécessaires (nom, prénom, adresse mail, numéro de téléphone, nom du groupe (si en groupe), compte en banque (si personne seule))
- Les remercier et les renvoyer une fois la tâche terminée
- Ramener et ranger l'ensemble du matériel dans le stock
- Envoyer un débriefing de ce rôle (maximum une semaine après l'événement) à la responsable RH et l'Event Manager





Nom

Prénom

Événement concerné

Date(s) concernée(s)

Montant de la mission

Signature de STP :

Signature du team leader :





## Résumé

La fidélisation des bénévoles dans le secteur de l'événementiel sportif s'opère tant au niveau individuel de la personne qu'au niveau organisationnel. Les citoyens Belges s'engagent dans des associations pour diverses raisons et motivations individuelles mais vous êtes-vous déjà demandé ce que l'organisation pouvait mettre en place pour leur donner envie de rester ? Dans le secteur de l'événementiel sportif, c'est au niveau de la gestion des ressources humaines que s'opère cette fidélisation. Face à cette nécessité, dans une société où l'offre d'expérience bénévole s'accroît, quelles sont les pratiques RH à développer pour favoriser ce maintien des bénévoles ?

Pour tenter de répondre à ces questions, dans une démarche qualitative, trois hypothèses ont été formulées et ont été explorées à travers huit entretiens semi-directifs réalisés au près de bénévoles et professionnels du secteur cité ci-dessus. La première se construit autour du concept de « formation par le mentoring » et a pour objectif de comprendre, dans un premier temps, si le concept de formation est utilisé pour fidéliser un bénévole lors d'un événement sportif. La deuxième tente de comprendre si le fait de prendre en compte les compétences d'un bénévole pour le coordonner constitue un facteur de fidélisation au sein de l'organisme concerné. La troisième s'intéresse à la prise en compte des besoins d'un bénévole pour lui expliquer et lui attribuer une tâche. Cette troisième pratique aurait-elle un impact sur la fidélisation à long terme des bénévoles ?

Les résultats démontrent que la question de la formation n'est pas abordée de manière concrète car elle se fait « sur le tas ». Dans ce type d'organisation sportive, c'est plutôt la question de l'information qui est primordiale. Ensuite, prendre en compte les compétences pourrait fidéliser mais uniquement une minorité de bénévoles tandis que la culture du feedback, semble être un facteur de fidélisation solide. Dernièrement, prendre en compte les attentes des bénévoles ainsi que leur diffuser correctement leur mission contribue à la fidélisation, mais la prise en compte des besoins semble ne pas avoir de lien significatif avec l'attribution du rôle.

*Mots-clés* : fidélisation, bénévolat, compétence, formation, mentoring, besoins, attribution de rôles, identité de rôle, organisation associative