

Louvain School of Management

Etude des facteurs organisationnels sur lesquels agir afin de consolider la motivation autonome des volontaires d'un club d'athlétisme belge

Mémoire recherche réalisé par
Solène Hustin

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Régis Coeurderoy

Année académique 2017-2018

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Régis Coeurderoy, qui a accepté de m'encadrer dans un travail au contexte me tenant particulièrement à cœur. Ses conseils avisés et son soutien m'ont permis d'avancer sereinement dans la rédaction de mon mémoire.

Je voudrais également remercier tous les volontaires qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire, et plus particulièrement ceux qui ont accepté d'exprimer leur ressenti et leur vécu personnel. Sans eux, aucune réponse à mes questions de recherche n'aurait pu être obtenue.

Je remercie également ma famille, mes amis et mes connaissances qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide et leur soutien lors de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Cadre théorique.....	4
Chapitre 1 : Le volontariat.....	4
1. Volontariat versus bénévolat.....	4
2. Le bénévolat	5
2.1. Le bénévolat en Europe	6
2.2. Le bénévolat en Belgique	6
2.3. L'importance du bénévolat.....	8
3. Le volontariat.....	9
3.1. Le volontariat en Belgique	9
3.2. L'association sportive sans but lucratif	12
3.3. L'importance du volontariat	13
Chapitre 2 : La motivation des volontaires	14
1. Le concept de motivation.....	14
2. La théorie de l'auto-détermination.....	15
2.1. Les prémisses de la théorie de Deci et Ryan	15
2.2. L'échelle continue d'auto-détermination.....	16
3. La motivation des volontaires	18
3.1. Employés versus volontaires	18
3.2. La motivation autonome des volontaires.....	19
4. Le renforcement de la motivation autonome.....	21
4.1. Les besoins psychologiques fondamentaux.....	21

4.2. Le climat organisationnel des associations.....	22
4.3. Les facteurs organisationnels.....	23
4.3.1. Le leadership	23
4.3.2. Le feedback (rétroaction)	25
4.3.3. La communication des informations.....	26
4.3.4. La justice organisationnelle	28
4.3.5. Le job design.....	30
4.3.6. La reconnaissance	31
4.3.7. Les relations interpersonnelles.....	32
5. Conclusion.....	33
Partie 2 : Cadre pratique	35
1. Définition de la problématique.....	35
2. Questions de recherche	35
3. Le choix du secteur.....	36
4. Le club d'athlétisme : contexte	37
4.1. La gestion	37
4.2. Les volontaires.....	37
5. Méthodologie de l'étude.....	38
5.1. Echantillon de l'étude quantitative	39
5.1.1. Choix et taille de l'échantillon	39
5.1.2. Type d'échantillon et récolte des données	40
5.3. L'établissement du questionnaire de l'étude quantitative	40
5.3.1. Types de questions	40
5.3.2. Synthèse des items	41
5.3.3. Vérification de la fiabilité des instruments de mesure : alpha de Cronbach	44
6. Analyse et résultats de l'étude quantitative	45
6.1. Motivations prédominantes des volontaires d'un club d'athlétisme	45
6.1.1. Variables	45

6.1.2. Encodage.....	46
6.1.3. ANOVA.....	46
6.2. Identification de familles de volontaires	47
6.3. Perceptions envers les facteurs organisationnels.....	50
7. Logiques interprétatives	52
7.1. Echantillon de l'étude qualitative	52
7.2. Motivations prédominantes des volontaires d'un club d'athlétisme	53
7.3. Identification de familles de volontaires	54
7.4. Perceptions envers les facteurs organisationnels.....	56
7.4.1. Leadership démocratique	57
7.4.2. Leadership transformationnel	58
7.4.3. Rétroaction.....	60
7.4.4. Communication.....	61
7.4.5. Justice.....	63
7.4.6. Job design.....	64
7.4.7. Reconnaissance	65
7.4.8. Relations interpersonnelles	65
8. Une politique différenciée modérée	65
9. Observations du profil des volontaires.....	66
10. Conclusion.....	67
10.1. Tableau récapitulatif	68
Réflexion critique - Limites.....	69
Recommandations.....	69
Conclusion générale.....	69
Bibliographie	69

Introduction

Actuellement, le monde du sport, et notamment l'athlétisme, voit ses pratiques se professionnaliser de plus en plus. Néanmoins, comparé à d'autres sports tel que le football, l'athlétisme reste un sport très amateur, où le domaine associatif, prédomine même lorsque les clubs comptent parmi leurs affiliés des athlètes de très bons niveaux. Dans un tel contexte, des milliers de volontaires travaillent chaque jour dans l'ombre afin d'aider la jeunesse à se développer et à atteindre des sommets.

A mon sens, les volontaires dans des clubs d'athlétisme méritent qu'on s'intéresse de plus près à ce qu'ils recherchent, vivent et ressentent au jour le jour au vu du temps qu'ils passent généreusement pour venir en aide aux autres. En effet, en l'absence de toute rémunération pour le travail accompli, la considération représente une source de reconnaissance importante dans le domaine du volontariat.

Mon vécu en tant qu'athlète affiliée dans un club depuis plus de 10 ans me permet de côtoyer fréquemment ces personnes et de réaliser l'importance de ces ressources humaines en son sein. Sans elles, les clubs n'existeraient pas et mon développement en tant qu'athlète mais aussi en tant que personne ne serait pas le même aujourd'hui. Un club est une école de vie englobant amitiés, émotions, mental et performance. Ces éléments ont notamment joué un rôle important dans mon cursus universitaire, c'est pourquoi terminer ce parcours scolaire en m'intéressant à toutes ces personnes qui y ont contribué me tenait à cœur.

De plus, j'ai voulu mettre en avant l'humilité exemplaire que représentent ces volontaires au travers de leur poste dans leur club. Ainsi, lors de la rédaction de ce mémoire, les interclubs féminins de la division 1 nationale belge ont été organisés par mon club. Encore une fois, cela a été mené d'une main de maître par tous les volontaires du club. Tous les spectateurs étaient, entre autres, venus admirer les talents d'une championne olympique présente pour défendre les couleurs de son propre club. Néanmoins, ces volontaires sont restés focalisés sur leurs tâches respectives, et, la plupart n'ont pas eu l'occasion de voir la course emblématique de la journée. Tout en étant

restés dans l'ombre toute la journée, c'est pourtant un sentiment de fierté qui a pris le pas sur celui de la déception.

Cet exemple met en avant le côté discret, sincère et affectueux que le domaine associatif peut offrir et qui, parfois, a du mal à transparaître dans le monde des entreprises. En effet, l'absence totale d'intérêt recherché par les volontaires au travers de leur club est une force qui se retrouve rarement en entreprise. Rester soi-même, dans un monde de plus en plus exigeant et en demande de productivité, n'est pas chose facile à l'heure actuelle.

D'un point de vue professionnel, désirant moi-même avoir l'occasion un jour de pouvoir travailler en contact avec des ressources humaines, j'estime que tenir compte des personnes qui nous entourent fait partie intégrante de la vie professionnelle. Si, à l'avenir, je peux atteindre cet objectif, je pense qu'être considérée à mon tour serait un signe de reconnaissance. Partant de ce sentiment existentiel, des volontaires, donnant généreusement de leur temps pour des athlètes, peuvent légitimement attendre en retour une certaine estime des autres.

Après avoir introduit le contexte de mon travail, la première partie de ce mémoire justifie, entre autres, l'importance du volontariat d'un point de vue sociétal. Afin de maintenir la présence de ces individus au combien essentiels à notre société, c'est l'angle de la motivation qui a été choisi dans cet écrit. Ainsi, tout être doit être en présence d'une certaine motivation afin d'agir quel que soit le domaine. Lorsque l'on parle de volontaires, c'est bien à la motivation autonome que l'on se réfère. En effet, de tels individus réalisent généralement leurs tâches par plaisir, par satisfaction et par conviction personnelle et non pas par conformité ni recherche de récompenses.

Cette motivation autonome est, à mon sens, un élément important dans la vie d'un individu. En effet, lorsqu'elle réalise des actions en accord avec ses valeurs et dans le but de la faire progresser humainement parlant, une personne s'autorise, sans le savoir, l'accès à un certain épanouissement qui lui est bénéfique d'un point de vue professionnel mais aussi personnel.

Ensuite, je me suis intéressée aux différents éléments permettant de préserver et de renforcer cette motivation autonome. Afin de combler des besoins psychologiques fondamentaux constituant la base de toute motivation autonome, la mise en place, par les gestionnaires, de facteurs organisationnels est nécessaire. Ceux-ci verront leurs particularités analysées plus en détails dans la partie théorique.

La deuxième partie de ce mémoire consistera en une étude quantitative appliquée à des volontaires engagés dans différents clubs d'athlétisme belges. Cette étude aura une portée exploratoire étant donné l'absence de bases théoriques et donc d'attentes quant aux résultats que je peux obtenir pour répondre à mes différentes questions de recherche. En effet, après avoir déterminé si les motivations primaires des volontaires existants d'un club d'athlétisme sont autonomes, je chercherai à identifier différents groupes de volontaires, sur base de leurs motivations, et à connaître l'opinion de l'ensemble des individus vis-à-vis des facteurs organisationnels actuellement mis en place par les gestionnaires de leur club. Une fois identifiés, les facteurs sur lesquels des améliorations sont envisageables pourront être mis en œuvre par les dirigeants en appliquant, ou non, des politiques différenciées entre les différents groupes de volontaires.

Partie 1 : Cadre théorique

Chapitre 1 : Le volontariat

1. Volontariat versus bénévolat

Partout dans le monde, des millions de personnes se dévouent chaque jour au nom des autres et des mouvements sociaux, apportant ainsi une contribution significative à la société. Tous ces individus jouent un rôle au sein de la société, mais est-ce celui de bénévole ou de volontaire ?

En effet, les termes « bénévolat » et « volontariat » sont différents mais souvent confondus et utilisés de manière identique dans la vie de tous les jours. Même dans le dictionnaire, leur définition respective permet difficilement de les distinguer. Le Petit Larousse (2004a, p.154) définit le bénévolat comme la « situation d'une personne qui accomplit un travail bénévole », c'est-à-dire « fait sans obligation, à titre gracieux » (Le Petit Larousse, 2004b, p.154). Toujours à partir de ce dictionnaire, le volontariat, quant à lui, se définit comme « une participation volontaire à une action, à une mission » (Le Petit Larousse, 2004c, p.1121), volontaire signifiant « qui se fait sans contrainte et de pure volonté » (Le Petit Larousse, 2004d, p.1121).

Aucune différence significative ne ressort donc de ces définitions. Cependant, en Belgique, la loi différencie clairement ces deux termes. En effet, l'article 3 de la loi relative aux droits des volontaires datant du 3 juillet 2005 définit le volontariat comme

« Toute activité :

- qui est exercée sans rétribution¹ ni obligation ;
- qui est exercée au profit d'une ou plusieurs personnes, autre que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore d'une collectivité dans son ensemble ;

¹Malgré l'absence de rétribution, les volontaires peuvent demander le remboursement des frais occasionnés par leurs prestations.

- qui est organisée par une organisation autre que le cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité ;
- 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 ».

(Législation belge, 2014)

En Belgique, le volontariat se caractérise donc par sa portée organisationnelle. En effet, « l'activité volontaire doit se dérouler au sein d'une organisation, la loi précisant que celle-ci ne peut rechercher le profit et doit avoir une finalité non lucrative : il peut s'agir d'organismes publics (hôpital, CPAS, commune, ...) ou privés (ASBL, association de fait, ...) » (Marée, Hustinx, Xhaufleur, De Keyser & Verhaeghe, 2015, p.17). Les activités non rémunérées se différenciant du volontariat au sens de la loi belge sont donc qualifiées de « bénévoles ». En effet, les activités effectuées pour le bénéfice de personnes membres de la famille ou du cercle familial ne relèvent pas du volontariat. Ce type de bénévolat est alors appelé « bénévolat informel » ou encore « bénévolat direct » (Marée *et al.*, 2015).

Le terme « bénévolat » correspond donc au travail bénévole en général, c'est-à-dire presté par le biais d'organisations (volontariat au sens de la loi belge) et en dehors de toute organisation (bénévolat direct) et le terme « volontariat » se rapporte aux activités volontaires au sens de la loi belge.

2. Le bénévolat

Malgré une distinction claire entre bénévolat et volontariat dans la loi belge, ces différentes notions sont utilisées de manières très variées d'une étude ou d'un article à l'autre. En effet, certains pays, comme la France, ne définissant ni le mot « volontariat », ni le mot « bénévolat » de manière légale, utilisent ces deux termes de manière identique (Balmory, 2006 ; Vuillequez, 2012).

Certains auteurs adoptent donc indifféremment ces deux termes lorsqu'il s'agit de parler des activités gratuites visées par la loi. Cette indifférence est encore plus marquée dans les articles anglophones étant donné que le mot « volunteer » peut signifier aussi bien « bénévole » que « volontaire » (Reverso Dictionnaire, n.d.). Le mot « bénévolat » s'avère néanmoins plus

régulièrement cité, compte tenu de son utilisation plus fréquente dans le langage courant (Goldoni, Desmette & Herma, 2014).

Aussi, les études sur le bénévolat de manière générale (ne distinguant pas strictement le volontariat du bénévolat direct) sont beaucoup plus nombreuses que celles se focalisant uniquement sur le volontariat.

C'est pourquoi, avant de s'intéresser exclusivement au volontariat, un regard plus large est porté sur le bénévolat, qui compte, dans ses activités, les activités volontaires.

2.1. Le bénévolat en Europe

Au niveau européen, le bénévolat reste bien représenté. En effet, en 2010, une étude sur le bénévolat réalisée par l'Union européenne a révélé qu'entre 92 et 94 millions d'adultes étaient impliqués dans une activité bénévole, ce qui représente 22 à 23% de la population européenne âgée de plus de 15 ans. Cette dernière étude européenne en date sur le bénévolat a également démontré que la Belgique faisait preuve d'un niveau de bénévolat plus faible que certains de ses voisins européens, avec un taux de participation se situant tout de même entre 10 et 19%. A titre comparatif, les citoyens du Royaume-Uni sont très engagés dans le bénévolat, avec un taux de participation excédant les 40% alors que la France voit sa population atteindre un taux de bénévolat situé entre 20 et 29%² (GHK, 2010).

2.2. Le bénévolat en Belgique

Au niveau belge, on observe un taux de bénévolat potentiellement en croissance. En effet, malgré leurs divergences dans la définition du bénévolat et dans les choix des méthodes de collecte de données, plusieurs études ont tenté de mesurer le bénévolat en Belgique.

Tout d'abord, en 2007, la fondation Roi Baudoin a publié un rapport recensant le nombre de bénévoles en Belgique. Ce rapport indique qu'en Belgique, entre 1 million et 1,4 million

² Ces chiffres sont donnés à titre indicatif étant donné que la manière avec laquelle chaque pays a établi son taux de participation au bénévolat diffère en fonction de la méthodologie, de la forme du bénévolat (volontariat, indirect), du groupe cible ou bien de la taille de l'échantillon.

d'individus sont impliqués dans des activités bénévoles, ce qui représente entre 10 et 14% de la population belge âgée de plus de 15 ans³ à cette époque. Une autre conclusion intéressante émerge de ce travail. En effet, selon une série d'études, le bénévolat en Belgique aurait vu son taux croître au cours de la dernière décennie (Dujardin, Loos, Gijssels & Marée, 2007⁴ cité dans Fondation Roi Baudouin, n.d.).

Plus tard, sous la demande de cette même fondation Roi Baudouin, une enquête a été menée afin de quantifier une nouvelle fois le bénévolat en Belgique. Pour mettre à jour mais également combler les données incomplètes et peu précises de l'étude de 2007, cette nouvelle étude a utilisé un matériel statistique fiable et performant en se basant sur la méthodologie développée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Dès lors, entre octobre 2014 et janvier 2015, près de 10.000 citoyens belges ont été interrogés à l'aide d'un questionnaire rigoureux et des chercheurs de l'Université de Gand et de Liège ont ensuite collaboré afin d'analyser les résultats de cette enquête. Les résultats obtenus sont plus précis et supérieurs à ceux obtenus en 2007, avec un nombre total de bénévoles en Belgique s'élevant à 1,8 million, correspondant à 19,4% de la population belge en 2014 (Marée *et al.*, 2015).

Bien que le taux du bénévolat semble avoir augmenté au cours des années, cette conclusion reste à prendre avec précaution étant donné les nombreuses disparités et fragilité de l'étude de 2007.

En effet, le travail bénévole peut se décliner sous de nombreuses formes mais aussi au travers de structures très diverses. Certaines de ces dimensions assez formelles, tel le volontariat, sont facilement observables mais d'autres, comme le bénévolat direct, sont quant à elles peu visibles et donc difficiles à formaliser (Marée *et al.*, 2015).

Ces divergences, quant aux données sur lesquelles se basent les deux études menées par la fondation Roi Baudouin, sont donc trop nombreuses que pour assurer une comparaison optimale des résultats.

³Dans cet écrit, tout nombre représentant une quantité de bénévoles concernera des personnes âgées de plus de 15 ans.

⁴ Dujardin, A., Loos, M., Gijssels, C. et Marée, M. (2007). *La mesure du volontariat en Belgique. Analyse critique des sources statistiques*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles

2.3. L'importance du bénévolat

Même si les chiffres sur le bénévolat ne sont pas totalement fiables, la tendance à la hausse s'en dégageant montre à quel point le bénévolat continue de se manifester au niveau européen mais également au niveau belge.

Cela n'est pas surprenant au vu des nombreux bienfaits que ce domaine apporte aux bénéficiaires de ces pratiques, aux bénévoles eux-mêmes mais aussi à la société en général (Oostlander, Güntert, van Schie & Wehner, 2014).

Tout d'abord, en offrant des biens et des services aux personnes manquant de ressources et bien souvent oubliées par les programmes sociaux, les bénévoles favorisent leur bien-être et contribuent à l'amélioration de leurs conditions matérielles. Aussi, ces bénévoles peuvent influencer sur bon nombre de dimensions relatives à la qualité de vie de chacun, allant du domaine de la santé et des compétences, en passant par la qualité de l'environnement (OECD, 2016).

Ensuite, cette activité peut s'avérer bénéfique également pour les individus s'adonnant à cette pratique par loisir ou par envie de participer au bien de la société. Elle peut notamment agir sur l'intégration, la sociabilisation et l'occupation quotidienne des personnes impliquées. De manière générale, le bénévolat profite aux pratiquants en leur permettant d'acquérir ou d'améliorer des compétences bénéfiques pour des perspectives d'emploi. Une telle activité gratifiante leur apporte également une certaine ouverture d'esprit et satisfaction quant à leur vie quotidienne (OECD, 2016).

Enfin, le bénévolat est source de plus-value pour la société en générale, d'un point de vue sociologique mais également économique.

Sur le plan sociologique, il prend part à la construction d'une société soudée en inculquant des valeurs essentielles à toute communauté telles que la solidarité, l'altruisme et le respect. Cette cohésion sociale contribue donc à l'apparition d'un capital social indispensable au bon fonctionnement de la société (Marée *et al.*, 2015).

Concernant le plan économique, la force de travail déployée par les bénévoles est considérée comme une activité productive ne devant dès lors pas être apportée par des salariés, des programmes sociaux ou autres. La collectivité tire donc profit de ces bénévoles qui n'attendent pas de rétribution en retour et c'est notamment le secteur associatif qui en retire le plus d'avantages

économiques. Ce point sera abordé plus en détails dans la suite de cette revue de littérature (Marée *et al.*, 2015).

3. Le volontariat

3.1. Le volontariat en Belgique

Ce mémoire s'intéressant aux associations sportives, le type d'activités représenté dans ces associations sans but lucratif est, au sens de la loi belge, le volontariat.

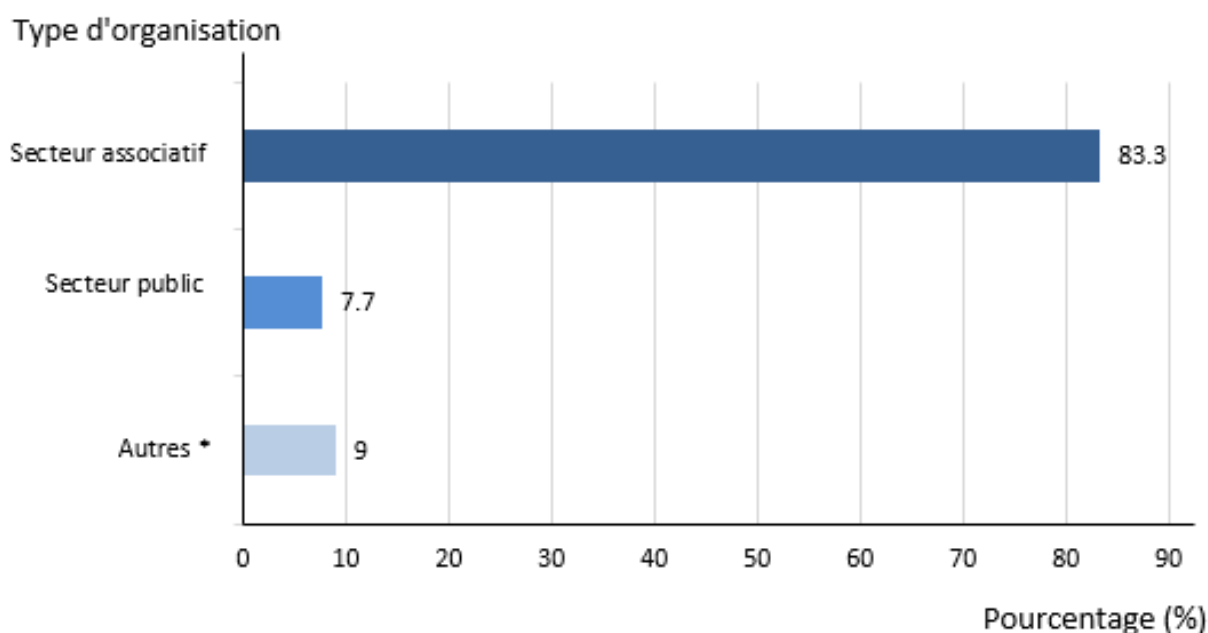
Afin d'analyser plus en détails le volontariat en Belgique, cet écrit s'est basé sur l'étude de la fondation Roi Baudoin sur le bénévolat de 2015. En effet, à l'inverse de l'étude datant de 2007, cette deuxième étude belge sur le bénévolat a permis de différencier de manière quantifiable le volontariat du bénévolat direct. Cela va de soi étant donné que l'objectif principal de cette étude était de « donner davantage de visibilité au monde associatif belge et de récolter des données précises dans ce domaine » (Marée *et al.*, 2015, p.7).

Parmi les 1,8 million de bénévoles identifiés lors de cette enquête, 1 115 668 sont des volontaires dans des organisations. Cela représente 12,5% de la population belge en 2014 âgée de 15 ans et plus (Marée *et al.*, 2015).

Au niveau de la répartition des activités volontaires par type d'organisation, l'étude a révélé que le secteur associatif (privé) était le secteur où les volontaires s'engageaient de manière dominante (voir *graphique 1*). Sur ce graphique 1, on observe également qu'avec moins de 10% de fréquentation des volontaires, le secteur public suit de loin le secteur associatif et de près les autres formes de volontariat.

Cette constatation peut se justifier par le fait que les activités non marchandes (allant du culturel à la santé, en passant par le social et l'environnement) sont, pour la plupart, organisées sous la forme juridique des associations, appartenant au secteur privé. Très peu sont donc confiées au secteur public (Marée *et al.*, 2015).

Graphique 1 : Répartition des activités volontaires par type d'organisation en Belgique en 2014

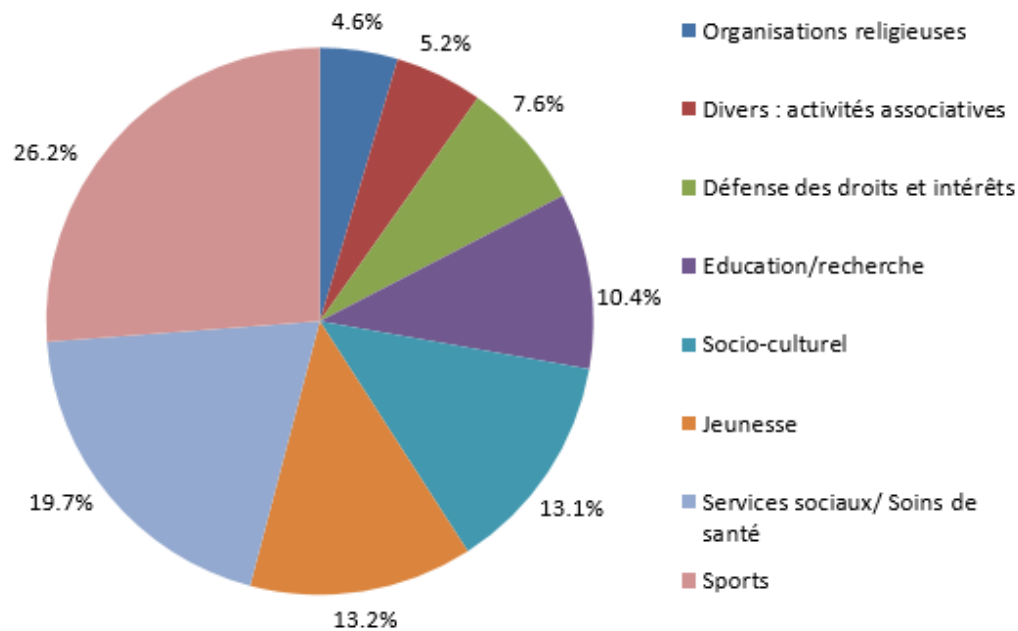


*activités volontaires pour mettre en place une nouvelle infrastructure ou pour d'autres objectifs

Source : Marée *et al.*, 2015, p.32

Etant donné que le secteur d'activité des volontaires qui est visé dans cet écrit est celui des sports, il est intéressant d'observer, sur le graphique 2 ci-dessous, la répartition des volontaires par secteur d'activité sur base des heures de volontariat qu'ils y ont prestées.

Graphique 2 : Répartition des heures de volontariat par secteur d'activité



Source : Marée *et al.*, 2015, p.36

Ce graphique 2 met en évidence l'importance que portent les volontaires au secteur des sports en Belgique. En effet, plus de 26% de la totalité des heures prestées par les volontaires sont effectuées au sein de ce secteur. En occupant plus d'un quart du temps des volontaires, le secteur des sports assure l'engagement des individus dans des activités volontaires.

Au vu de ces deux observations graphiques, on constate que les associations sont les organisations impliquant des activités volontaires les plus répandues en Belgique et, en plus de ça, une grande partie de ces associations se rapporte au monde du sport.

L'intérêt pour les associations sportives prend donc ici un sens plus factuel, avec une représentation conséquente des volontaires dans ce type d'association.

3.2. L'association sportive sans but lucratif

Etant donné que ce mémoire s'intéresse à un club de sport, aussi appelé association sportive, il est intéressant de définir ce type d'organisation, qui possède le statut d'association sans but lucratif.

La principale particularité des associations sans but lucratif est l'impossibilité de redistribuer les bénéfices aux parties prenantes ayant des droits et non pas l'impossibilité de réaliser des profits. Ces bénéfices peuvent cependant être cédés à des tiers ou permettre le financement des dépenses (Hansmann⁵, 2010 cité par Thomsen, 2014).

L'association sportive, comme toute autre association sans but lucratif, se différencie des organisations à but lucratif à bien d'autres égards que l'aspect économique. Dans son article sur la gestion des associations sportives, Østerlund (2013) reprend 7 caractéristiques typiques d'une ASBL :

- l'adhésion est volontaire ;
- l'organisation est spécifique à la cible et orientée vers les objectifs ;
- l'organisation a l'obligation de servir l'intérêt de ses membres ;
- les structures de prise de décisions sont démocratiques ;
- l'organisation est indépendante de l'état et du marché ;
- les activités réalisées au sein de l'organisation sont principalement orientées vers les membres ;
- le travail volontaire constitue la ressource principale de l'organisation.

Toutes ces particularités de l'association entraînent diverses implications managériales telles que la gestion et la rétention des volontaires (Østerlund, 2013).

⁵Hansmann, H. (2010). The economics of non profit organizations. In K. J. Hopt, T. von Hippel. Eds. Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations. Cambridge University Press, Cambridge 2010.

3.3. L'importance du volontariat

Tout comme le bénévolat, et pour les mêmes raisons énoncées plus haut, le volontariat contribue de manière positive à la société, aux volontaires et à ceux qui en bénéficient. C'est grâce à l'aide de tous ces volontaires que le secteur à profit social, notamment, peut se permettre d'offrir des services accessibles au plus grand nombre et dans bien des domaines différents. L'importance du volontariat pour ce secteur est donc indéniable (Marée *et al.*, 2015).

Cette dépendance grandissante du secteur associatif dans les sociétés occidentales envers les volontaires est en grande partie due aux réformes de l'Etat qui limitent les dépenses publiques dans les politiques sociales.

D'un point de vue économique, la force de travail déployée par les volontaires est donc vitale pour permettre aux associations privées de fournir des services sociaux, éducationnels, culturels et autres (Fiorillo, 2011 ; Lo Presti, 2013).

Dès lors, le travail volontaire peut être considéré comme contribuant à la croissance économique d'un pays en rendant les institutions publiques et les marchés plus efficaces (Fiorillo, 2011).

Un autre fait démontrant l'importance du volontariat dans la société d'aujourd'hui vient directement des caractéristiques des associations telles qu'énoncées plus haut dans cet écrit. En effet, compte tenu de leur dépendance à l'égard d'un nombre limité de ressources, c'est-à-dire principalement au travail volontaire, les associations sans but lucratif doivent compter sur une force volontaire importante afin d'assurer leur pérennité (Grube & Piliavin, 2000).

Chapitre 2 : La motivation des volontaires

Au vu de l'importance du volontariat dans notre société, j'ai voulu m'intéresser de plus près à la place des volontaires au sein des associations et à leur raison d'être. En effet, quelles peuvent être leurs motivations premières lors de leur engagement en tant que volontaires ? Comment agir sur ces motivations afin que cet engagement se pérennise au sein de l'association ?

Pour trouver des réponses à ces questions axées sur le volontariat, j'ai d'abord dû comprendre les concepts se rapportant à la motivation de manière générale en me plongeant dans une littérature très avide de savoir à leur propos.

1. Le concept de motivation

La notion de motivation a été explicitée de bien des manières mais toutes s'alignent sur une définition de la motivation comme étant l'ensemble des forces motrices internes et externes qui amènent un individu à exercer une activité, à en déterminer les limites et les formes et à lui attribuer des actions orientées vers la réalisation de certains objectifs (Robescu & Iancu, 2016).

Un nombre considérable de publications portant sur la motivation ont été rédigées et cela peut entre autres se justifier par la densité de cette notion, comprenant différents types et théories.

Parmi les différentes théories de la motivation, nous pouvons citer la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, les théories X et Y de Mc Gregor, la théorie des attentes de Vroom, la théorie bifactorielle d'Herzberg ou encore la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham, toutes développées durant la seconde partie du 20^{ième} siècle (Bassous, 2015).

2. La théorie de l'auto-détermination

Cependant, pour traiter la motivation des volontaires, la plupart des articles se sont basés sur une toute autre théorie : la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan, s'étalant des années 70 jusqu'au début du 21^{ème} siècle. Dès lors, et afin de pouvoir traiter le sujet de la motivation des volontaires de manière crédible, une analyse plus détaillée de cette théorie prend tout son sens dans cet écrit.

2.1. Les prémisses de la théorie de Deci et Ryan

Au travers de leur théorie de l'auto-détermination, Deci et Ryan suggèrent l'existence de plusieurs types de motivation. En effet, ils séparent la motivation « extrinsèque » de la motivation « intrinsèque » et proposent une potentielle présence d'« amotivation ».

La motivation extrinsèque « intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (obtenir une récompense ou éviter une sanction, par exemple) » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006). En effet, une personne extrinsèquement motivée sera guidée et influencée par des forces externes, comme des considérations monétaires et matérielles, pour changer son comportement (Narcy, 2009).

Concernant la motivation intrinsèque, elle s'oppose à la motivation extrinsèque en émanant de forces internes à l'individu, liées à la nature du travail qu'il effectue (Narcy, 2009). Alors que la motivation extrinsèque se caractérise par une satisfaction découlant des conséquences extrinsèques issues d'une activité, la motivation intrinsèque implique que les travailleurs réalisent une tâche parce qu'ils la trouvent intéressante et tirent une satisfaction spontanée de l'activité elle-même (Gagné & Deci, 2005).

L'amotivation, quant à elle, reflète le manque d'intention de réaliser toute activité (Deci & Ryan⁶, 2008 cité par Oostlander *et al.*, 2014a).

⁶ Deci, E. L.; & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.

2.2. L'échelle continue d'auto-détermination

A partir de la théorie de Deci et Ryan, les motivations extrinsèque et intrinsèque se divisent en une série de régulations comportementales. La plupart des actions entreprises par les individus sont motivées par des raisons extrinsèques correspondant à différentes régulations : la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée. Seul un type de régulation, la régulation intrinsèque, s'aligne avec la motivation intrinsèque (Bidee *et al.*, 2013).

Ces différentes régulations comportementales se différencient par leur degré d'intériorisation (d'autonomie). En effet, c'est en subissant ce processus d'intériorisation et d'intégration qu'un comportement prescrit extrinsèquement deviendra régulé de manière interne ou autonome, ce qui transformera la motivation à agir en une motivation auto-déterminée (Fernandez & Moldogaziev, 2015).

Ces régulations s'alignent donc le long d'un continuum partant de la régulation la moins intériorisée, correspondant à des comportements motivés par des fins externes, pour finir avec la régulation la plus intériorisée, signe de comportements motivés par des fins internes (pour soi) (Oostlander *et al.*, 2014a).

En premier sur ce continuum, on trouve l'absence de régulation induite par l'absence totale de motivation.

Ensuite, la régulation externe correspond aux activités réalisées sous pression extérieure dans l'attente de conséquences positives telles que des récompenses tangibles (Nencini, Romaioli & Meneghini, 2016).

En avançant sur l'échelle de régulation, on retrouve la régulation introjectée qui fait référence à une forme faible d'intériorisation. En effet, les comportements lui étant relatifs sont exécutés dans le but d'éviter les sentiments de culpabilité et de honte ainsi que pour obtenir des sentiments de valeur ou du moins des améliorations (Bidee *et al.*, 2013).

Ces deux formes de régulation se rapportant à la motivation extrinsèque ne sont pas ou que très peu intériorisées et font partie de la motivation appelée « contrôlée », correspondant à la réalisation d'une activité dans le but de provoquer une conséquence désirée (Bidee *et al.*, 2013).

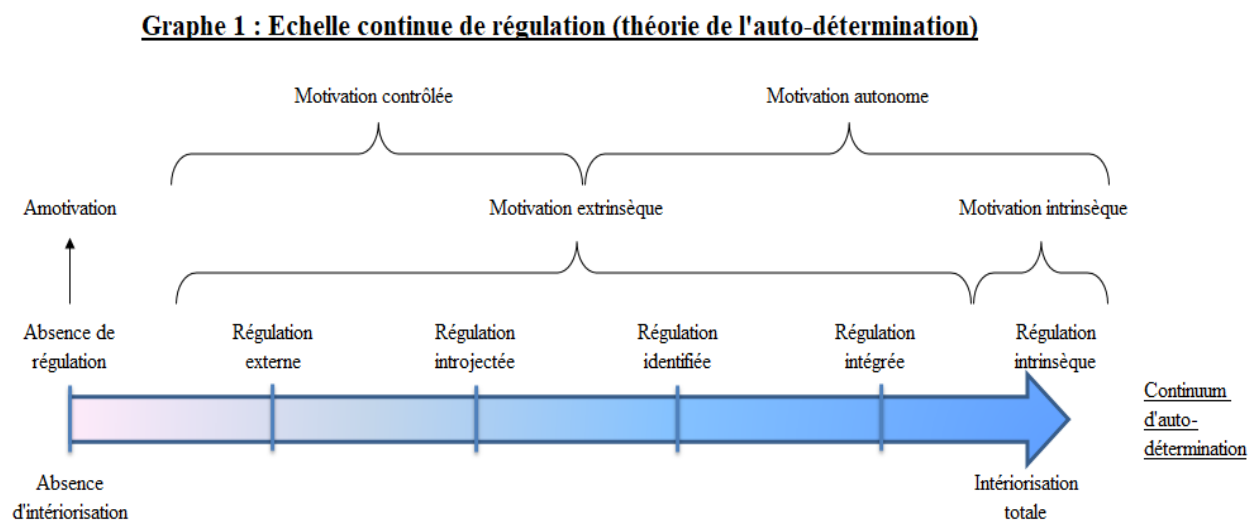
La régulation identifiée correspond à des comportements auxquels la personne s'identifie parce qu'ils sont conformes à l'atteinte de ses objectifs personnels et reflètent une partie d'elle-même (Haivas, Hofmans & Pepermans, 2012).

Ensuite, la régulation intégrée, quant à elle, se réfère à une activité cohérente avec le concept de soi de la personne, produisant ainsi un sentiment de choix et de liberté psychologique (Bidee *et al.*, 2013).

Pour finir, le comportement le plus automotivant sur l'échelle continue est la régulation intrinsèque. Quand une personne s'engage de son propre gré dans une activité parce qu'elle la trouve intéressante, elle est intrinsèquement motivée (Nencini *et al.*, 2016).

Ces trois dernières formes de régulation font référence à la motivation dite « autonome » ou « auto-déterminée », c'est-à-dire qui se réfère à une activité de libre arbitre ou avec le sens du choix. Elle comprend donc la motivation intrinsèque et les deux formes les plus internalisées de la motivation extrinsèque (Bidee *et al.*, 2013).

Le graphe 1 ci-dessous résume les liens entre les différentes notions de l'échelle continue d'auto-détermination.



Source : Bidee *et al.*, 2013

3. La motivation des volontaires

3.1. Employés versus volontaires

La théorie de l'auto-détermination concerne la motivation des individus de manière générale, quelle que soit l'activité à laquelle elle se rapporte : une activité quotidienne, un loisir ou le travail par exemple. Un comportement sera intériorisé ou non en fonction de l'activité pour laquelle un individu se motive à agir. C'est pourquoi la motivation autonome qui s'en dégage ne provient pas de la même source si l'on parle d'un employé ou si l'on parle d'un volontaire. En effet, d'autres théories, une fois liées à celles d'auto-détermination, peuvent illustrer cette constatation.

Pour ce qui est du cas de l'employé, la théorie de Maslow et sa pyramide des besoins se sont imposées dans le domaine de la psychologie du travail au fil des années. Cette théorie de la motivation repose sur une hiérarchie des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi) dont la satisfaction d'un niveau permet celle du niveau suivant (Louart, 2002). Ce qui motive un individu à travailler est donc la satisfaction du premier niveau de besoins, les besoins physiologiques, c'est-à-dire l'apport d'un salaire qui va lui permettre de se nourrir et de s'abriter (Masclét, 2010).

Cette motivation est donc extrinsèque et contrôlée étant donné que la réalisation d'un travail est motivée par les conséquences externes qui en découlent. Ce n'est que plus tard, une fois les premiers niveaux de la pyramide atteints, que l'individu va basculer dans une motivation intrinsèque autonome. En effet, grâce à la satisfaction des besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi, un individu va se motiver de manière intrinsèque étant donné qu'il fait désormais son travail parce qu'il le trouve intéressant et qu'il a du sens pour lui (Chalofsky & Krishna, 2009).

La source de motivation des volontaires, quant à elle, est directement autonome, comme le montre l'approche fonctionnaliste de Clary *et al.*

Clary *et al.* (1998) ont résumé au travers du fonctionnalisme les raisons initiales pour lesquelles les individus se motivent à réaliser un travail volontaire. Ils proposent 6 facteurs motivationnels du volontariat :

- 1) l'expression de valeurs : le volontariat permet à l'individu d'exprimer des valeurs profondes d'altruisme et d'humanité ;
- 2) la compréhension : le volontariat permet à l'individu d'apprendre de nouvelles choses et d'exercer des compétences non-utilisées dans d'autres contextes ;
- 3) les relations sociales : le volontariat permet à l'individu de créer des liens sociaux, de rencontrer de nouvelles personnes et d'être valorisé par son entourage qui trouve cela important ;
- 4) la gestion de carrière : le volontariat permet à l'individu d'acquérir de l'expérience et des opportunités par rapport à sa carrière professionnelle ;
- 5) la protection : le volontariat permet à l'individu d'atténuer des sentiments négatifs tels que la culpabilité, la solitude et l'ennui ;
- 6) le développement personnel : le volontariat permet à l'individu d'avoir une meilleure estime de soi et de renforcer des sentiments positifs.

Parmi ces 6 facteurs motivationnels, tous, à l'exception du facteur *carrière*, peuvent être considérés comme des raisons « internes ». En effet, un individu va pouvoir satisfaire ces 5 besoins au travers du travail volontaire lui-même et donc se motiver de manière intrinsèque et autonome. Au contraire, un individu motivé à faire du volontariat pour des raisons de carrière (facteur « externe ») sera motivé extrinsèquement et de manière contrôlée étant donné la conséquence externe que cela va lui apporter (Finkelstien, 2009).

3.2. La motivation autonome des volontaires

Le point de départ de la motivation n'est donc pas le même lorsque l'on compare un employé à un volontaire. Le premier part d'une motivation contrôlée alors que le second, lui, se motive, la plupart du temps, de manière autonome.

L'intérêt de cette étude n'est donc pas, comme dans les entreprises, de susciter la motivation autonome des individus mais bien de la maintenir en évitant de la décourager. En effet, alors que les employés se trouvent sous contraintes juridiques et économiques, les volontaires, eux, sont

libres de rejoindre ou de quitter toute organisation quand bon leur semble, c'est-à-dire quand leur motivation autonome s'essouffle. Il est donc primordial de trouver un moyen d'empêcher une telle démotivation. Ne pouvant jouer ni sur le salaire ni sur les boni, les gestionnaires ont pour seul levier d'action cette motivation autonome des volontaires afin d'assurer leur présence au sein de leurs associations.

Une fois les individus engagés dans le volontariat de manière autonome, il faut donc s'assurer que cette situation motivationnelle soit renforcée pour que ces volontaires restent investis à long terme dans une association. En effet, dans la littérature, plusieurs études ont prouvé que la motivation autonome mène à des résultats positifs tels que la performance, le bien-être psychologique, l'engagement dans le travail, la satisfaction au travail, la confiance dans l'organisation et l'intention d'y rester (e.g., Bidee *et al.*, 2013 ; Haivas *et al.*, 2012) et ce résultat a également été observé pour des individus s'engageant dans le volontariat. Des volontaires motivés de manière autonome, c'est-à-dire « agissant par intérêt et par plaisir ou en raison d'une valeur personnelle sous-jacente » (Oostlander *et al.*, 2014a, p. 871), déclarent en effet avoir une satisfaction au travail supérieure et fournir un plus grand effort au travail (Millette & Gagné, 2008). Inversement, le volontariat est négativement affecté quand les individus se sentent obligés par des contingences externes et agissent donc sur base d'une motivation contrôlée (Oostlander *et al.*, 2014a). C'est pourquoi, la motivation qui implique les régulations externe et introjectée se trouve négativement corrélée à la satisfaction des volontaires (Nencini *et al.*, 2016). Cependant, dans le domaine du volontariat, les cas de motivation contrôlée sont plus rares que ceux de motivation autonome (carrière versus autres raisons).

Ces observations indiquent donc que pour maintenir l'engagement à long-terme des volontaires, il faut promouvoir leur motivation autonome, c'est-à-dire leurs régulations identifiées, intégrées et intrinsèques. Ici, dans le cadre du volontariat, le point de départ est différent. En effet, étant donné la présence indéniable de motivation autonome dès le départ, je ne cherche pas à la susciter mais plutôt à la renforcer et à ne pas la décourager. Une motivation autonome solide permettra d'assurer la présence des volontaires à long-terme mais également un engagement dévoué et plus intense. Je vais donc partir de cette littérature qui offre les moyens d'internaliser les comportements pour

favoriser la motivation autonome et les réutiliser dans le cas des volontaires afin de pérenniser, voire amplifier, leur motivation autonome initiale.

4. Le renforcement de la motivation autonome

4.1. Les besoins psychologiques fondamentaux

Cette motivation autonome, qui correspond aux comportements les plus intériorisés, requiert cependant certains nutriments afin de pouvoir être exploitée de manière optimale. En accord avec la théorie de l'auto-détermination, ceux-ci sont fournis lors de la satisfaction de 3 besoins psychologiques fondamentaux : l'affiliation sociale, l'autonomie et la compétence (Gagné & Deci, 2005).

Tout d'abord, les individus voient leur besoin d'affiliation sociale satisfait lorsqu'ils se sentent connectés aux autres, c'est-à-dire écoutés et entourés par eux (Haivas *et al.*, 2012).

Des études ont notamment prouvé que contenter les besoins de relations était primordial afin de promouvoir les comportements prosociaux. En étant un domaine où de nombreuses relations souvent familiales se créent, le service volontaire contribue donc à l'élargissement du réseau relationnel de ses volontaires (Degli Antoni, 2009).

En ce qui concerne le besoin d'autonomie, il est satisfait lorsque les individus se sentent maître de leur comportement en agissant de leur propre volonté (Deci & Ryan, 2000).

Des personnes autonomes choisissent donc délibérément d'agir de leur propre chef tout en se conformant à leurs valeurs personnelles ainsi qu'à leur identité.

Par souci de précision, le terme autonomie, tel que défini, ne doit pas être confondu avec celui d'indépendance ou d'individualisme mais bien avec celui de choix et de liberté (Bidee *et al.*, 2013).

Enfin, pour assouvir son besoin de compétence, un individu doit être en mesure d'atteindre avec succès les résultats escomptés et de respecter les normes liées au rendement, tout en réussissant

les différents défis auxquels il doit faire face (Boezeman & Ellemers⁷, 2009 ; Vansteenkiste *et al.*⁸, 2007 cités par Haivas *et al.*, 2012).

Cependant, pour réussir ces challenges désirés, l'individu doit posséder les compétences nécessaires qu'il voudra alors développer (Cerasoli, Nicklin & Nassreelgrawi, 2016).

C'est en interagissant avec son environnement social qu'une personne ressent ce besoin d'être efficace (Bidee *et al.*, 2013).

La satisfaction de ces 3 besoins psychologiques fondamentaux permet donc de promouvoir la motivation autonome des individus.

4.2. Le climat organisationnel des associations

Selon la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan, le travail volontaire est un domaine propice à la satisfaction de ces 3 besoins fondamentaux (Nencini *et al.*, 2016).

En effet, plusieurs études ont prouvé qu'un contexte organisationnel, favorable à l'autonomie au sein d'une association, affecte positivement le degré avec lequel les individus satisfont leurs besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale. Cela facilite donc l'internalisation du comportement, permettant de favoriser la motivation autonome qui entraîne notamment un meilleur engagement au travail, de la satisfaction au travail et une intention d'y rester. Ce cheminement aboutissant à un tel impact positif est observable dans plusieurs domaines volontaires tels que l'éducation, le sport et la santé.

En plus de contribuer à la motivation autonome des volontaires, un contexte organisationnel favorable à l'autonomie décourage la motivation contrôlée, peu propice à la satisfaction des volontaires (Haivas *et al.*, 2012 ; Oostlander, Günter & Wehner., 2014).

L'implémentation d'un contexte stimulant l'autonomie débute lorsque le gestionnaire prend en considération le point de vue des volontaires dans l'exercice des fonctions managériales. Dès lors,

⁷Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.

⁸Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.

cette prise en compte facilite la satisfaction des 3 besoins fondamentaux entraînant la motivation autonome des volontaires (Baard, Deci & Ryan, 2004).

4.3. Les facteurs organisationnels

Pour créer une structure sociale supportant l'assouvissement des besoins des volontaires et donc renforcer leur satisfaction, les gestionnaires volontaires des associations ont la possibilité de mettre en œuvre toute une série de facteurs. Ceux-ci sont tirés du monde du travail étant donné l'utilisation plus fréquente des pratiques managériales dans le domaine employant du personnel. En effet, étant donné que ces facteurs organisationnels répondent aux 3 besoins psychologiques fondamentaux, les individus internalisent et intègrent ces réglementations externes et transforment donc leurs valeurs et contingences externes en valeurs personnelles et en motivation autonome (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

4.3.1. Le leadership

L'un des premiers leviers sur lequel les gestionnaires peuvent agir est le leadership. Différents types de leadership existent mais deux d'entre eux sont particulièrement intéressants pour satisfaire les besoins fondamentaux des volontaires : le leadership démocratique et le leadership transformationnel.

D'un côté, le leadership démocratique est un style de leadership se caractérisant par un leader impliquant et encourageant ses travailleurs dans la prise de décisions et dans la responsabilisation. Grâce à la stratégie mise en place par un tel leader, les travailleurs ont la conviction et la satisfaction de contrôler leur travail (Muscalu, Hulpus & Faloba, 2015).

Un leader démocratique laisse les volontaires en mesure de décider de leur propre chef de ce qui les concerne et leur donne droit à l'influence sur le cours de leurs actions (Mohiuddin, 2017). En outre, la volonté d'impliquer les volontaires dans la prise de décisions se traduit par une demande de leur opinion et leur implication constante et active dans les activités de l'association en cours.

De plus, ce leader encourage la participation des engagés aux prises de décisions collectives. En lui donnant ainsi droit à la parole, le gestionnaire prend le point de vue du volontaire en compte, lui permettant d'exprimer ses idées et de se sentir considéré.

Un leader démocratique attribue aussi des responsabilités supplémentaires aux volontaires et leur délègue ainsi l'autorité (Muscalu *et al.*, 2015). Ce partage des pouvoirs et des fonctions managériales est typique de ce type de leadership, se focalisant sur les individus et l'interaction au sein du groupe associatif (Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017).

En résumé, cet encouragement à influencer sur les décisions et actions de l'organisation, mais aussi sur celles qui le concerne directement, démontre l'*empowerment* que possède le volontaire et donc la certaine autonomie d'action auquel il a droit (Muscalu *et al.*, 2015).

D'un autre côté, le leadership transformationnel prend également part à la mise en place d'un contexte favorable à la motivation autonome des volontaires.

Selon Bronkhorst, Steijn et Vermeeren (2015, p.127), un leader transformationnel « montre une considération individualisée en diagnostiquant et en élevant les besoins de chaque subordonné, en devenant une source d'admiration (influence idéalisée), en stimulant les travailleurs à voir le monde avec de nouvelles perspectives (stimulation intellectuelle), et en fournissant une motivation inspirante et donc une signification et un sens à ce qui doit être fait ». Ce style de leadership fait donc preuve d'une certaine connotation émotionnelle (Tebeian, 2012).

Tout d'abord, un leader transformationnel mobilise les individus en articulant une vision inspirante et en la reliant à des valeurs partagées par tous afin qu'ils les intériorisent le mieux possible. De cette manière, le leader procure aux individus un sentiment de convergence des intérêts et donc d'affiliation sociale en fournissant les mobiles reliant leur identité personnelle à celle du groupe et de sa mission (Jung & Avolio, 2000).

Ce besoin d'affiliation sociale se voit encore plus satisfait étant donné le soutien qu'apporte le leader transformationnel aux volontaires. En effet, il est prêt à faire passer leurs intérêts avant les siens, tout en les considérant chacun individuellement en mettant en place des actions de coaching et le mentoring (Jung & Avolio, 2000).

Ce type de leadership a donc à cœur le développement, la croissance et l'amélioration du volontaire. Cela passe par l'expansion de ses compétences au travers du mentoring, cité ci-dessus, mais également de formations pertinentes et spécifiques au domaine visé et par la fixation de nouveaux objectifs permettant de challenger les volontaires (Beaulieu, Chiocchio & Grenier, 2012 ; Mohiuddin, 2017).

Le développement d'un individu passe également par la prise d'initiative, l'innovation, la remise en question et l'expression d'un esprit créatif fortement encouragé par ce type de leadership (Tremblay, Chênevert, Slimard, Lapalme & Doucet, 2005).

Un autre objectif du leader transformationnel consiste à mettre en avant le sens de l'auto-gestion chez les volontaires, en partageant avec eux le pouvoir mais aussi l'information nécessaire au bon fonctionnement d'une association (Avolio & Gibbons⁹, 1998 cité par Tremblay *et al.*, 2005).

Pour récapituler, toutes ces pratiques mises en avant par un leader transformationnel, réunissant responsabilités, autonomie, challenges et développement, permettent aux volontaires de participer à la croissance de l'organisation (Tremblay *et al.*, 2005). Cela peut donc renforcer la motivation autonome de l'individu, signe d'engagement à long-terme.

4.3.2. Le feedback (rétroaction)

Le feedback est le deuxième élément organisationnel moteur d'une motivation autonome qu'un gestionnaire peut mettre en place, étant donné que ce style de gestion satisfait les besoins fondamentaux d'un individu (Beaulieu *et al.*, 2012).

En effet, un échange de qualité entre gestionnaire et subordonné sur l'expérience vécue permet à ce dernier de faire part de son opinion tout en ayant le sentiment d'être entendu. Le gestionnaire doit cependant inciter une modalité participative et une communication bidirectionnelle afin de montrer à l'individu qu'il souhaite le valoriser et permettre son développement. Une telle rétroaction, pour autant qu'elle soit informelle et fréquente, influence positivement le besoin d'appartenance d'un individu (Beaulieu *et al.*, 2012).

⁹Avolio, B.J., Gibbons, T.C. (1998). Developing transformational leaders: A lifespan approach». In Conger, J.A., Kanungo, R.N. (dir.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness*, Jossey-Bass.

En outre, durant ce retour sur le travail accompli, il n'est pas question d'imposer une façon d'atteindre les objectifs mais bien de clarifier ensemble les compétences nécessaires à la réalisation de ceux-ci. En appuyant sur l'importance de l'amélioration continue et en fixant des objectifs en paliers, exigeants mais atteignables, le gestionnaire soutient le besoin de compétence de l'individu (Beaulieu *et al.*, 2012).

Du point de vue de l'autonomie accordée au volontaire, le gestionnaire lui offre la possibilité d'élargir lui-même ses rôles au sein de l'association. Cette implication du volontaire dans les décisions concernant son propre développement l'amène à se responsabiliser par rapport à l'atteinte de ses objectifs et à s'engager de manière plus prononcée dans ses activités. Ce développement du potentiel de la personne représente un objectif intrinsèque pour cette même personne. En lui donnant un sentiment de contrôle quant à son avenir dans l'association, le gestionnaire répond au besoin d'autonomie du volontaire qui peut également choisir de prendre connaissance des comportements à modifier ou à améliorer dans sa fonction (Beaulieu *et al.*, 2012).

Aussi, un feedback, mené avec empathie et selon une approche de résolution de problème, permet une certaine ouverture à la perspective du volontaire, favorisant la satisfaction de ses 3 besoins fondamentaux. Cette satisfaction commune est également perçue par un individu lorsque la stratégie mise au point pour son développement avec le gestionnaire le conforte dans ses compétences actuelles et dans celles qu'il peut améliorer (Beaulieu *et al.*, 2012).

De manière générale, en permettant au volontaire « d'identifier ses propres talents et passions et de construire un plan de développement lui donnant la propriété et la responsabilité de sa contribution à l'association » (Broadhurst, 2012, p.28), un feedback développemental, entre un gestionnaire et un volontaire, est corrélé positivement à la motivation autonome de ce dernier (Beaulieu *et al.*, 2012).

4.3.3. La communication des informations

Une communication interne des gestionnaires, afin d'informer les subordonnés sur ce qu'il se passe au sein d'une organisation mais aussi sur leurs fonctions, permet de renforcer l'engagement des individus au sein de la structure (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015). En effet, des études ont montré une connexion positive entre la communication verticale (gestionnaire vers

subordonné ou inversément) et l'identification organisationnelle. Celle-ci étant définie comme « la perception de l'unité ou de l'appartenance à une organisation » (Mael & Ashforth, 1992, p.104), on peut conclure que la communication au sein d'une organisation soutient le besoin d'appartenance des individus.

En effet, les individus présents, dans des organisations caractérisées par des pratiques managériales orientées vers des systèmes ouverts, démontrent une plus grande satisfaction au travail. Ces pratiques centrées sur des systèmes ouverts se rapportent à une communication franche et directe entre gestionnaires et subordonnés, où les pratiques internes sont transparentes et facilement communiquées à tous et où un feedback continu et les informations concernant les procédures sont données (Omar, Salessi & Urteaga, 2017).

Ainsi, en plus de communiquer avec les volontaires par rapport à leur expérience au sein de l'association (voir feedback), il est conseillé aux gestionnaires de faire preuve de transparence tout au long de leur parcours. En effet, l'impact de la transparence sur l'engagement prend tout son sens à partir du moment où elle permet aux collaborateurs de faire le lien entre leurs actions et les conséquences positives de celles-ci sur les résultats de l'association (Konrad, 2006).

De plus, un système d'information, fournissant aux volontaires des informations opportunes et pertinentes quant à leur processus de travail, s'avère nécessaire (Konrad, 2006). Pour faire émerger un tel système d'information, un gestionnaire peut emprunter certaines méthodes du leader autocratique mais pas pour les mêmes raisons. En effet, le leadership autocratique met davantage l'accent sur la performance que sur les personnes. Le leader exerce unilatéralement tous les pouvoirs décisionnels en déterminant des politiques et des procédures pour atteindre les objectifs, les relations, le contrôle de la récompense et la punition. Ce style de leadership ne correspond pas au contexte de cet écrit. Cependant, définir clairement les structures, les procédures et processus ainsi que les rôles, objectifs et stratégies, non pas pour exercer un pouvoir mais bien pour établir une communication efficace, peut s'avérer primordial lorsque les individus sont peu informés et peu conscients quant à la description de leur travail (Fiaz *et al.*, 2017).

4.3.4. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle correspond au niveau d'équité qu'un individu perçoit dans son environnement (Hannam & Narayan, 2015). Cet élément organisationnel peut également jouer en faveur de la motivation autonome des volontaires s'il est manié de manière adéquate.

Ce type de justice présent dans le monde du travail est constitué de 3 sous-catégories. Tout d'abord, la justice distributive, qui « se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation des ressources, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions » (El Akremi, Mohamed & Camerman¹⁰, 2006 cité par Fall, 2014, p.711).

Ensuite, la justice procédurale se réfère à l'équité des règles et des procédures appliquées lors des prises de décisions concernant la tâche ou ses résultats (Hannam & Narayan, 2015).

La justice interpersonnelle, quant à elle, reflète la qualité du traitement personnel reçu par un individu dans son environnement. Cette justice est perçue lorsqu'un traitement digne et respectueux est d'application au sein de la structure (Hannam & Narayan, 2015). Enfin, la justice informationnelle fait référence à « la perception de justice face aux explications et à l'information reçue dans les échanges interpersonnels » (Fall, 2014, p.712). Ces deux dernières dimensions de la justice organisationnelle se réunissent sous le concept de justice interactionnelle.

En 2009, dans leur étude reliant la justice organisationnelle à la performance, Zapata-Phelan *et al.* citent le modèle des besoins multiples de Cropanzano *et al.* qui stipule que la justice est « une préoccupation importante pour les individus parce qu'un traitement équitable aide à satisfaire 4 besoins humains fondamentaux » (p.103). Selon Zapata-Phelan *et al.* (2009), 3 de ces 4 besoins (le besoin de contrôle, le besoin d'amour propre et le besoin d'appartenance) peuvent être considérés comme équivalents aux 3 besoins fondamentaux décrits dans la théorie de l'auto-détermination. De telles similarités démontrent l'influence positive qui pourrait avoir lieu sur la

¹⁰El Akremi, A., Mohamed I. N., & Camerman J. (2006) Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In ElAkremi, A., S. Guerrero et J.P. Neveu, (éds.), *Comportement Organisationnel*, vol. 2, Éditions De Boeck, 47-90.

motivation autonome des volontaires, grâce à la satisfaction de ces besoins psychologiques fondamentaux (Zapata-Phelan *et al.*, 2009).

Le besoin de contrôle se caractérise par l'envie de prédire et de régir les interactions importantes et notamment celles concernant l'attribution des récompenses et des punitions. C'est donc bien là que la notion de justice intervient. En effet, en établissant un modèle prévisible d'événements, des transactions matérielles équitables permettent aux individus de contrôler le cours des événements (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Ruppe, 2001).

En ce qui concerne le besoin d'amour-propre, diverses recherches ont démontré que chaque individu cherche à avoir une bonne estime de lui-même. L'injustice peut nuire à cette image positive tant recherchée, étant donné qu'un traitement sans dignité ni respect peut porter atteinte à la propre valeur d'un individu (Cropanzano *et al.*, 2001).

Aussi, le modèle des besoins multiples stipule qu'une personne a besoin de se sentir appartenir à un groupe. Ce sentiment se perd lorsque l'injustice prend place. En effet, le caractère injuste d'une organisation peut provoquer la séparation entre un individu et cette organisation et par conséquent son exclusion du groupe. Inversement, un traitement équitable entraîne de meilleures relations au travail, tels que des échanges de qualité entre gestionnaires et subordonnés grâce à la justice interactionnelle et une confiance des travailleurs envers leurs gérants, renforcée par la justice procédurale (Cropanzano *et al.*, 2001).

Au travers des explications des besoins de ce modèle, on peut voir le lien qu'ont fait Zapata-Phelan *et al.* avec les besoins de la théorie de Deci et Ryan. En effet, le besoin de contrôle peut se rapporter au besoin d'autonomie, celui d'amour-propre au besoin de compétence avec cette nécessité de se sentir efficace et enfin, le besoin d'appartenance au besoin d'appartenance sociale.

Etant donné qu'elle répond aux besoins fondamentaux, la justice représente un levier organisationnel moteur de la motivation autonome.

4.3.5. Le job design

Le *job design* est un autre facteur de l'environnement de travail qui permet de promouvoir la motivation autonome. Se traduisant comme la « conception du travail », ce facteur reprend les éléments se rapportant au travail d'une personne tels que sa structure et son contenu (Parker & Ohly¹¹, 2008 cité par Erez, 2010).

Ses principes se basent sur des caractéristiques du travail, plus connues sous le nom de *job characteristics*, affectant les attitudes et le comportement au travail d'une personne (Wikipedia, 2018).

L'idée du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980) est que la tâche en elle-même est un élément-clé dans la motivation des employés. Ensemble, ils ont proposé 5 caractéristiques essentielles du travail menant à la satisfaction et à l'engagement (Erez, 2010).

Les 5 caractéristiques sont (Saavedra & Kwun, 2000) :

- la variété des compétences, qui concerne l'opportunité d'utiliser plusieurs compétences différentes d'une même personne afin de réaliser une tâche ;
- l'identité à la tâche, qui apparait lorsque la personne réalise un travail du début à la fin avec un résultat visible ;
- l'importance de la tâche qui représente le degré auquel le travail influence celui des autres ;
- l'autonomie de la tâche, décrivant à quel point le travail permet à l'individu d'avoir de l'autonomie ;
- le feedback, qui correspond aux informations reçues quant à la performance de la tâche.

Il a été prouvé que ces caractéristiques du travail représentaient un outil utile pour renforcer la motivation autonome des volontaires, et par conséquent leur satisfaction et leur engagement (Millette & Gagné, 2008).

¹¹Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). Mahwah, NJ: Erlbaum.

En effet, ces caractéristiques soutiennent la satisfaction des 3 besoins psychologiques fondamentaux impliquant la motivation autonome. Comme dit précédemment, l'autonomie dans la tâche et le feedback facilitent la croissance personnelle et le développement qui eux-mêmes satisfont le besoin de compétence et d'autonomie. Les 3 autres caractéristiques (variété, identité, importance), quant à elles, donnent un sens à la tâche et pouvoir vivre de telles expériences significatives avec les gestionnaires ou les collaborateurs entraîne un sens de connectivité au travail (Trépanier, Forest, Fernet & Austin, 2015).

4.3.6. La reconnaissance

La reconnaissance est un concept polysémique (Brun & Dougas, 2005) qui peut concerner les accomplissements et l'efficacité (Herzberg¹², 1966 cité par Fall, 2014) mais aussi les récompenses matérielles (comme une promotion) et/ou symboliques (comme de l'autonomie) (Fall, 2014). Etant donné le contexte de cet écrit, l'accent sera mis sur la reconnaissance adressée par le gestionnaire envers ses subordonnés sans connotation « monétaire ».

Dans son article sur la reconnaissance au travail, Fall (2015) a démontré l'influence de la reconnaissance venant des supérieurs sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Il est possible d'exprimer cette reconnaissance de différentes manières.

Tout d'abord, la reconnaissance existentielle « porte sur la reconnaissance de la personne, de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence » (Brun & Dougas, 2005, p.82). Une telle reconnaissance se manifeste notamment lorsque le gestionnaire se montre accessible, fait participer l'individu à la prise de décisions et encourage le développement de celui-ci (Brun & Dougas, 2005).

Ensuite, la reconnaissance dans la pratique de travail concerne la manière dont le travail de l'individu a été réalisé. Il s'agit donc ici, pour le gestionnaire, de donner du feedback quant aux comportements et aux compétences professionnelles de l'individu (Brun & Dougas, 2005).

¹² Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Mentor Executive Library.

Aussi, la reconnaissance peut être exprimée lorsque les gestionnaires volontaires reconnaissent l'investissement dans le travail mais aussi les résultats obtenus par un volontaire. Des félicitations et une mise en valeur d'une réussite sont signes d'appréciation et de gratitude de la part du gestionnaire (Brun & Dougas, 2005).

Certaines dimensions des différentes formes de reconnaissance sont déjà utilisées au travers des facteurs précédents, comme par exemple faire participer l'individu aux décisions de l'organisation. Cela signifie qu'en mettant en place les différents leviers organisationnels explicités ci-dessus, afin d'obtenir un contexte stimulant l'autonomie, les gestionnaires font preuve de reconnaissance envers les volontaires.

Pour résumer, en pratiquant toutes ces formes de reconnaissance, le gestionnaire engendre la motivation autonome des volontaires qui résulte de la satisfaction de 3 besoins humains fondamentaux que sont l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale.

4.3.7. Les relations interpersonnelles

Un contexte organisationnel soutenant l'autonomie des volontaires se réfère également à un environnement dans lequel les gestionnaires volontaires facilitent les interactions sociales (Haivas *et al.*, 2012).

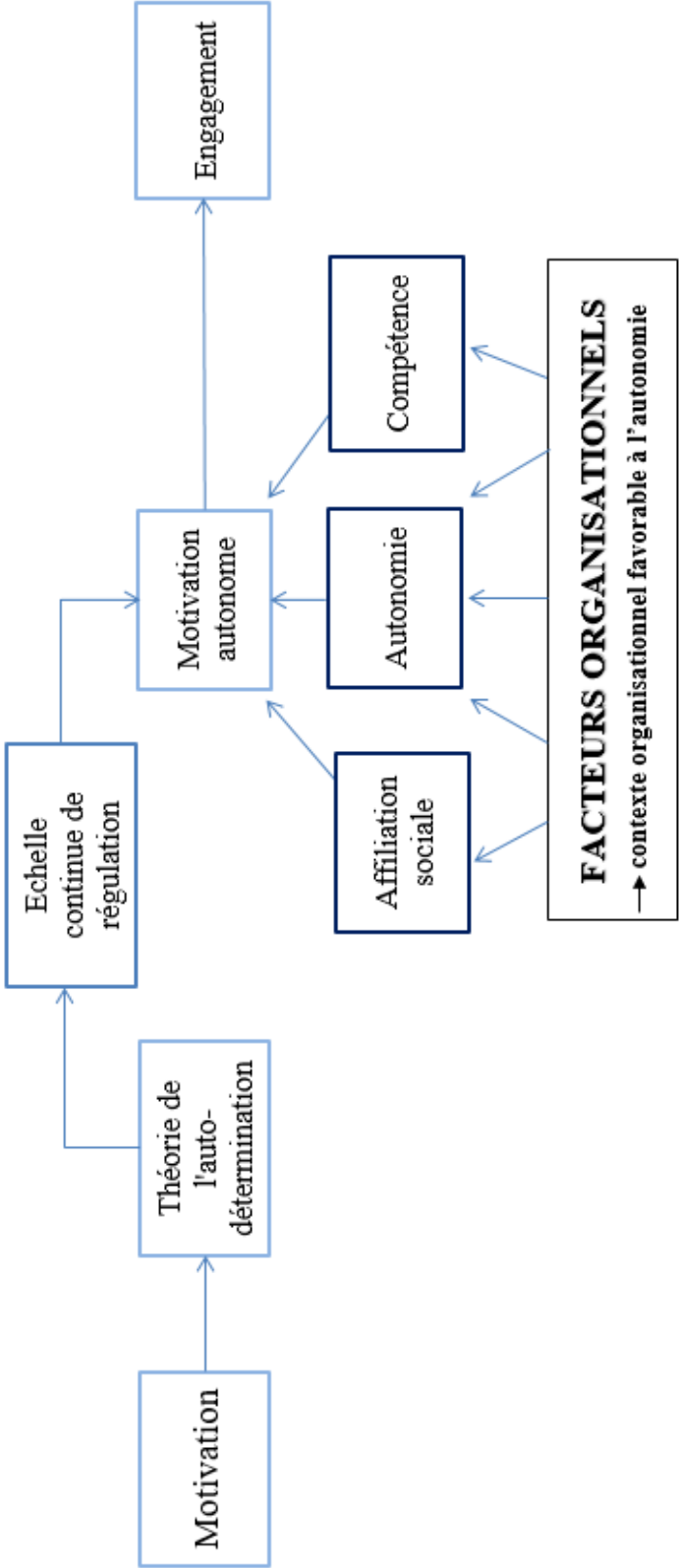
Ces interactions sont des conséquences de la plupart des facteurs explicités ci-dessus. En effet, agir en tant que mentor, témoigner de la gratitude, donner du feedback, faire participer un collaborateur ou encore faire preuve d'équité sont tous des exemples de dimensions favorables à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles.

C'est donc en favorisant les échanges au sein d'une association que ses gestionnaires vont répondre au besoin d'appartenance sociale des volontaires et de là, amener une plus grande motivation autonome.

5. Conclusion

Ce chapitre 2 peut se résumer autour d'un cheminement stratégique que j'ai illustré au travers du graphe 2 ci-dessous. En effet, c'est en partant du concept de la motivation que j'ai pu découvrir puis explorer les éléments clés d'une théorie qui cadre bien avec le domaine du volontariat : la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan. Au travers de leur théorie, ces auteurs ont distingué deux grands types de motivation que sont la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque, qu'ils ont ensuite subdivisés en différents types de comportements, s'intégrant dans une échelle continue de régulation. A partir de ces régulations et dans le cadre du volontariat, la motivation autonome s'est dégagée comme étant la motivation correspondant aux comportements les plus intériorisés et donc essentiels à un engagement dans une activité volontaire. Afin d'optimiser cette motivation, certains nutriments sont primordiaux et se manifestent grâce à l'assouvissement des besoins d'affiliation sociale, d'autonomie et de compétence. La satisfaction de ces besoins psychologiques fondamentaux est donc un élément clé pour pouvoir renforcer une motivation autonome, synonyme notamment de dévouement et d'engagement à long terme. C'est donc à ce stade qu'interviennent les facteurs organisationnels que sont le leadership, le feedback, la communication, la justice organisationnelle, le *job design*, la reconnaissance et les relations interpersonnelles. En effet, en prenant en considération ces facteurs au sein de leur organisation, les gestionnaires vont permettre l'établissement d'un environnement favorable à l'intériorisation des comportements et donc à la motivation autonome. C'est pourquoi, sensibiliser au mieux ces gestionnaires à l'importance de ces facteurs va leur permettre de compter dans leurs rangs des ressources humaines engagées sur le long terme car motivées de manière autonome.

Graphe 2 : Cheminement stratégique



Source : Propre

Partie 2 : Cadre pratique

1. Définition de la problématique

La seconde partie de mon mémoire concerne une étude quantitative et une étude qualitative, au cours desquelles je vais tenter d'étudier la motivation qui poussent les volontaires existants d'un club d'athlétisme belge à agir au jour le jour. En effet, je vais essayer de comprendre quels sont les facteurs de motivation des volontaires présents dans ces clubs et de voir comment ces individus se positionnent par rapport aux pratiques managériales employées par leur club. A partir de ces éléments, il sera utile d'analyser sur quels facteurs organisationnels les gestionnaires pourraient agir, afin d'éviter le déclin de la motivation autonome de leurs volontaires. Aussi, une analyse sera réalisée pour déterminer s'il est préférable pour les dirigeants d'agir sur ces facteurs de manière générale pour tous les volontaires ou s'il est pertinent de distinguer des politiques managériales distinctes pour différents groupes homogènes de volontaires.

2. Questions de recherche

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à cette problématique, plusieurs questions de recherche qui orienteront mon mémoire, dans une logique exploratoire, sont à mettre en évidence.

- 1) Quelles sont les motivations primaires prédominantes chez les volontaires actuels d'un club d'athlétisme et sont-elles bien autonomes ?

Cette première question de recherche s'appuie sur la revue de littérature. En effet, Clary *et al.* ont déduit dans leur approche fonctionnaliste 6 catégories de motifs liés à l'engagement d'un volontaire. Cette question a donc pour but d'analyser si les motivations des volontaires d'un club d'athlétisme correspondent bien à celles indiquées par l'approche fonctionnaliste et si d'autres motivations existent. Aussi, un classement de ces motivations par ordre d'importance s'avère utile afin d'analyser la présence ou non d'une motivation autonome liée à l'engagement volontaire.

- 2) Au travers de ces motivations poussant chaque individu à agir volontairement, peut-on identifier différentes catégories de volontaires au sein d'un club d'athlétisme ou parle-t-on de volontaires au sens large ?

Cette seconde question a pour but d'identifier des familles de volontaires qui pourraient se positionner de manières différentes quant aux facteurs organisationnels mis en place par un club d'athlétisme.

- 3) Quels sont les facteurs organisationnels primordiaux à considérer par les gestionnaires d'un club d'athlétisme afin d'éviter le déclin de la motivation autonome des volontaires ?

Cette question de recherche va permettre d'identifier les facteurs organisationnels pauvrement mis en place au sein du club, pouvant donc affecter la motivation autonome des volontaires. Une sensibilisation, au travers de recommandations auprès des gestionnaires des clubs d'athlétisme, par rapport à ces facteurs sera donc mise en évidence, afin d'éviter une diminution des motivations autonomes mais aussi un renforcement de celles-ci.

- 4) Recommandera-t-on aux gestionnaires d'un club d'athlétisme d'agir sur ces facteurs de la même manière pour tous les volontaires ou de mettre en place des politiques managériales différenciées, en fonction du groupe auquel appartient un volontaire si des groupes ont effectivement été identifiés ?

Cette dernière question de recherche concerne donc la manière d'appréhender des perceptions différentes par rapport aux facteurs organisationnels. En effet, si différents groupes de volontaires ont été identifiés à la question 2), leur position respective par rapport aux facteurs identifiés à la question 3) n'est peut-être pas la même et l'application d'une politique différenciée sera dès lors conseillée en fonction de ces groupes.

3. Le choix du secteur

J'ai choisi d'étudier le secteur des sports, et plus particulièrement celui de l'athlétisme, étant donné mon attrait pour ce sport que je pratique depuis plus de 10 ans. En effet, en côtoyant des volontaires 3 à 4 fois par semaine, j'ai remarqué l'émergence de certaines tensions au sein de mon club et

notamment entre les volontaires. J'ai donc souhaité analyser la source de ces tensions et tenter de trouver un moyen de les apaiser.

De plus, comme représenté sur le graphique 2 du chapitre 1, plus d'un quart du temps des volontaires belges est consacré au secteur des sports. Cela m'a donc conforté dans l'idée d'étudier un sujet à portée assez générale.

Prêter attention à un domaine que j'apprécie beaucoup et qui touche un grand nombre de personnes me porte en effet à cœur.

4. Le club d'athlétisme : contexte

4.1. La gestion

Comme expliqué au point 3.2. du premier chapitre de ce mémoire, un club d'athlétisme est une association sans but lucratif qui est donc dans l'impossibilité de redistribuer ses bénéfices. Selon la loi, chaque ASBL est dirigée par un conseil d'administration composé au minimum de 3 administrateurs dont un président, un secrétaire et un trésorier. Dans les clubs d'athlétisme, on retrouve souvent, aux côtés de ces 3 piliers, d'autres administrateurs intégrant dès lors le conseil d'administration. Ce conseil d'administration est désigné par les membres effectifs qui composent l'assemblée générale devant être tenue au moins une fois par an. Les membres effectifs possèdent les pouvoirs qui leur sont garantis par la loi et les statuts alors que le conseil d'administration possède un pouvoir résiduel général, il gère donc les affaires quotidiennes de l'association (Collon, 2007).

Etant donné que mon étude concerne des pratiques managériales établies ou à établir au sein d'un club d'athlétisme, l'utilisation du mot « gestionnaires » fera référence au conseil d'administration.

4.2. Les volontaires

Selon Østerlund (2013), une ASBL doit avoir pour ressource principale le travail volontaire. Plusieurs postes de volontaires régissent le fonctionnement d'un club d'athlétisme et le management des membres adhérents qui, dans ce cas, sont des athlètes. Pour devenir membre adhérent, une cotisation annuelle doit être versée au club.

Tout d'abord, le conseil d'administration, ainsi que les membres effectifs, effectuent un travail volontaire au sein d'un club d'athlétisme.

Ensuite, d'autres volontaires (dont parfois des membres du conseil et des membres effectifs) ont notamment pour rôle d'entraîner les athlètes lors des entraînements (entraîneurs) et de gérer les compétitions organisées par le club (officiels). Les officiels sont qualifiés par une fédération pour assurer le bon déroulement d'une compétition. Il peut s'agir du juge-arbitre, des juges sur le terrain (qui encadrent les épreuves), et des responsables du chronomètre.

En plus des entraîneurs et des officiels, d'autres volontaires assurent des postes tels que le maintien du bar lors des compétitions, l'encodage des résultats, la mise en place du matériel, la gestion des agendas ou encore la réservation des bus lors des déplacements.

Il est à noter qu'en Belgique, malgré une loi distinguant le volontariat du bénévolat, le mot « bénévole » est utilisé de manière beaucoup plus courante par rapport au mot « volontaire » dans les clubs d'athlétisme. Les volontaires des clubs sont donc appelés « bénévoles » mais seront appelés « volontaires » dans cet écrit. Cet exemple rejoint ce qui a été dit dans le premier chapitre concernant l'usage plus fréquent du mot « bénévole ».

5. Méthodologie de l'étude

Pour répondre à mes questions de recherche, j'ai tout d'abord choisi de travailler à partir d'une étude quantitative réalisée à l'aide d'un questionnaire créé via Internet et dont les résultats ont été analysés au moyen de logiciels statistiques. Dans un deuxième temps, les résultats obtenus grâce à l'étude quantitative ont été présentés à certains participants de l'enquête, afin d'analyser leur interprétation des résultats et afin d'enrichir ma propre interprétation des résultats statistiques, mais également apporter de nouveaux éléments pertinents à ce cadre pratique. Cette seconde approche, qualitative cette fois, s'est déroulée sous forme d'entretiens semi-directifs rédigés une fois l'approche quantitative analysée.

5.1. Echantillon de l'étude quantitative

5.1.1. Choix et taille de l'échantillon

Je me suis intéressée, dans cette étude quantitative, aux personnes qui sont actuellement volontaires dans un club d'athlétisme belge et âgées de 15 ans et plus. En effet, la plupart des études analysées dans la revue de littérature comparent le taux de bénévolat ou de volontariat à la taille de la population âgée de plus de 15 ans.

Aussi, cette étude aura pour conclusion de présenter des pistes de solutions aux gestionnaires des clubs puisque ce sont eux qui peuvent initier de nouvelles pratiques au sein de leur club. Cependant, ceux-ci ont également pu répondre au questionnaire pour deux raisons. Tout d'abord, au vu de certaines questions délicates présentes dans mon questionnaire (transparence des pratiques internes, traitement équitable), il m'a paru évident d'assurer l'anonymat des participants afin d'obtenir des réponses les plus sincères possibles. Dès lors, l'identification des gestionnaires s'avérait difficile.

De plus, ces gestionnaires sont également des volontaires et, malgré leur présence dans le conseil d'administration, ils peuvent également avoir une opinion négative sur certaines pratiques présentes au sein du club. En effet, c'est à eux de mettre en place de nouvelles pratiques managériales mais ce n'est pas pour autant qu'ils soient totalement en phase avec ce qui existe à l'heure actuelle.

Cette présence des gestionnaires parmi les participants peut donc représenter un biais engendrant des résultats statistiques quelque peu erronés.

Par ailleurs, étant donné que mon questionnaire s'adresse à des personnes volontaires à l'heure actuelle, cela indique la présence d'un biais de sélection. En effet, mon étude concerne la motivation de personnes engagées au jour le jour dans le volontariat et non pas la motivation à devenir volontaire. Dès lors, étant donné que ces personnes sont déjà engagées dans le volontariat et qu'elles ne font pas face à des contraintes règlementaires (contrat, préavis, etc.), elles sont libres d'arrêter leur engagement quand elles le souhaitent. Si les participants restent engagés dans leur club, cela signifie que leur niveau de frustration n'est pas supérieur à leur niveau de satisfaction. Ce fait peut conduire à l'obtention de résultats supérieurs à la moyenne pour la plupart des questions.

Le questionnaire réalisé a permis de récolter les réponses de 117 participants provenant de 23 clubs belges différents, tous âgés de 15 ou plus. Il est à noter que les volontaires de mon club se sont mobilisés de manière plus importante que ceux des autres clubs et qu'ils représentent donc une proportion importante des participants.

Ceux-ci font tous partie d'un club d'athlétisme présent dans la partie francophone de la Belgique et ont répondu à ce questionnaire sur une période s'étalant sur le mois d'avril 2018.

5.1.2. Type d'échantillon et récolte des données

La méthode d'échantillonnage utilisée dans cette étude quantitative est une méthode non aléatoire, étant donné que la récolte des données s'est effectuée dans le but d'obtenir les réponses provenant d'individus correspondant aux règles définies par le questionnaire (Evrard, Pras & Roux, 2009). En effet, les réponses obtenues dans une première vague ont fait suite à la publication de mon questionnaire sur la page Facebook des clubs d'athlétisme, comprenant beaucoup de membres volontaires pouvant y répondre et le partager auprès de connaissances remplissant les critères imposés par ce questionnaire. Après avoir récolté une cinquantaine de réponses, je me suis rendue sur les sites Internet de ces clubs afin de contacter par mail leur secrétaire qui, de manière générale, possède un listing des adresses mails des volontaires du club. Cela a permis de toucher des personnes n'étant pas présentes sur les réseaux sociaux ou n'ayant pas eu de contact avec mon questionnaire auparavant. Pour sonder la population visée, c'est donc un échantillonnage par boule de neige qui a été mis en application (Evrard *et al.*, 2009).

Tous les participants font donc bien partie d'un échantillon appartenant à la population mère constituée d'individus qui, à l'heure actuelle, sont volontaires dans un club d'athlétisme belge.

5.3. L'établissement du questionnaire de l'étude quantitative

5.3.1. Types de questions

Le questionnaire a été établi principalement sur base de questions fermées. Cela permet aux participants de passer un temps assez restreint sur le questionnaire tout en me permettant d'obtenir des réponses claires et analysables statistiquement.

Pour ce qui est du choix des échelles, j'ai choisi de travailler avec une échelle d'attitude, étant donné que mon étude exploratoire cherche notamment à connaître l'opinion des volontaires par rapport aux facteurs organisationnels actuellement mis en place au sein de leur club.

Par ailleurs, la conception de ce questionnaire s'est basée sur ma revue de littérature concernant l'approche fonctionnaliste de Clary *et al.* expliquée à la section 3.1. du chapitre 2 et les différents facteurs organisationnels détaillés en section 4.3. de ce même chapitre.

5.3.2. Synthèse des items

Le tableau ci-après synthétise les différents items utilisés au travers du questionnaire qui se trouve dans son entièreté en Annexe 1.

Concept	Echelle utilisée	Item	Source
Profil	Zone de texte unique	-nom du club -ancienneté en tant que bénévole -âge	Source propre
Profil	Choix multiple	-genre	Source propre
Motivations	Liste déroulante	-Pour quelle raison êtes-vous devenu(e) bénévole dans ce club ? Veuillez choisir la raison la plus importante pour vous.	Clary <i>et al.</i> , 1998
Motivations	Liste déroulante	-Pour quelle raison êtes-vous devenu(e) bénévole dans ce club ? Veuillez choisir la raison arrivant en deuxième position dans votre ordre d'importance (si vous avez plus qu'1 raison).	Clary <i>et al.</i> , 1998
Motivations	Liste déroulante	-Pour quelle raison êtes-vous devenu(e) bénévole dans ce club ? Veuillez choisir la raison arrivant en troisième position dans votre ordre d'importance (si vous avez plus que 2 raisons).	Clary <i>et al.</i> , 1998

Leadership démocratique	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Je me sens impliqué(e) dans les prises de décisions du club. Mon avis est pris en compte. -Le club me pousse à m'impliquer dans les actions de l'organisation et me donne des responsabilités supplémentaires.	Muscalu <i>et al.</i> , 2015
Leadership transformationnel	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Je me sens attaché(e) à l'identité du club et à sa mission. -Je me sens soutenu(e) et épaulé(e) par mon club dans la réalisation de mon travail bénévole. -Mon développement en tant que bénévole (formations, coaching, nouveaux challenges, ...) est pris à cœur par le club.	Jung & Avolio, 2000 Beaulieu, Chiocchio & Grenier, 2012 ; Mohiuddin, 2017
Rétroaction	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-On me donne souvent un retour sur mon travail, sur mon expérience en tant que bénévole. -Si d'accord ou tout à fait d'accord à la question précédente : Lors de ce retour sur mon travail, je suis écouté(e) et mes objectifs et mes volontés de développement en tant que bénévole sont discutés.	Beaulieu <i>et al.</i> , 2012
Communication	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Je reçois toutes les informations nécessaires et pertinentes quant à mon processus de travail. -Dans le club, les pratiques internes sont transparentes.	Omar, Salessi & Urteaga, 2017

Justice organisationnelle	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Je trouve que mon travail est reconnu à sa juste valeur (par rapport aux efforts que je fournis). -Je suis traité(e) de manière juste et équitable (par rapport à mes autres collègues bénévoles).	Fall, 2014 Hannam & Narayan, 2015
<i>Job design</i>	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Je suis autonome dans mon travail de bénévole. -Le travail des autres bénévoles dépend de mon travail. -Lorsque je réalise mon travail de bénévole, je peux mettre en application plusieurs de mes compétences.	Saavedra & Kwun, 2000
Reconnaissance	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-Le club est reconnaissant de mon travail et de mon investissement en tant que bénévole.	Brun & Dougas, 2005
Relations interpersonnelles	Likert 4 points (1= pas du tout d'accord ; 4= tout à fait d'accord)	-J'ai de bonnes relations interpersonnelles avec mon club.	Haivas <i>et al.</i> , 2012

Au travers de ces questions, j'ai utilisé le mot « bénévole » au lieu du mot « volontaire ». En effet, étant en contact régulier avec le monde athlétique, j'ai toujours constaté l'utilisation de ce mot pour faire référence à ces ressources humaines. Utiliser ce mot dans le questionnaire au lieu du mot « volontaire » permet d'attirer plus facilement l'attention des participants.

Le questionnaire a été rédigé en suivant la technique de l'entonnoir, c'est-à-dire en commençant avec des questions générales sur le profil de l'individu, pour ensuite centrer progressivement l'enquête sur des questions plus précises et parfois plus délicates (Evrard *et al.*, 2009). Cela permet au participant de se familiariser avec le contexte et me permet de vérifier que son profil correspond

bien à la population mère, c'est-à-dire qu'il est volontaire, à l'heure actuelle, dans un club d'athlétisme belge.

Ensuite, les 3 questions relatives aux motivations des volontaires invitent le participant à choisir, parmi 10 propositions, les 3 raisons les plus importantes pour lesquelles ils réalisent ses tâches volontaires. Ces 10 propositions englobent 6 thèmes catégorisés par Clary *et al.* dans leur approche fonctionnaliste (1998) : valeurs, compréhension, social, carrière, protection et développement personnel. Cependant, si les répondants ne trouvaient pas de raison qui leur convenait au travers de ces propositions, une case « Autre » leur était proposée à chacune des questions sur la motivation. Ces interrogations vont permettre de répondre aux questions de recherche concernant les motivations quotidiennes prédominantes des volontaires ainsi qu'une potentielle identification de familles de volontaires.

La dernière partie du questionnaire utilise une échelle de Likert paire à 4 propositions afin d'obtenir les résultats quant à la position des volontaires par rapport aux pratiques managériales mises en place dans leur club. Lorsque je leur demande leur opinion par rapport aux différents facteurs organisationnels, les répondants peuvent répondre en utilisant les qualificatifs suivants : pas du tout d'accord, pas d'accord, d'accord, tout à fait d'accord.

En choisissant une échelle paire, j'ai décidé de ne pas inclure de point neutre (ni d'accord, ni en désaccord). Ce choix se justifie par ma volonté de forcer les individus à se positionner et à donner un avis tranché (Evrard *et al.*, 2009).

5.3.3. Vérification de la fiabilité des instruments de mesure : alpha de Cronbach

L'analyse de l'alpha de Cronbach permet de prédire une réutilisation efficace d'un même instrument de mesure, c'est-à-dire l'obtention de résultats identiques lorsqu'un même phénomène est mesuré plusieurs fois avec ce même instrument (Evrard *et al.*, 2009).

Je vais dès lors utiliser cet indicateur pour vérifier la fiabilité de l'ensemble de mes questions concernant les facteurs organisationnels (questions 8 à 23). Parmi ces 16 questions, la deuxième question, relative à la rétroaction, n'a pas été prise en compte pour le calcul de cet alpha étant donné la présence de données manquantes. Pour les questions se rapportant aux motivations

poussant un volontaire à agir quotidiennement, les résultats ne peuvent pas être crédibles étant donné le nombre conséquent de 0 encodés pour les réponses à ces questions (voir 6.1.2.).

<u>Alpha de Cronbach</u>
Alpha de Cronbach
0.822

Source: XLSTAT

L'alpha de Cronbach obtenu pour ces 15 questions est égal à 0,822, ce qui est supérieur à 0,7, alpha acceptable pour une étude exploratoire. Ce résultat indique donc la présence d'une bonne cohérence interne de l'échelle utilisée (Evrard *et al.*, 2009).

6. Analyse et résultats de l'étude quantitative

Afin de répondre à mes questions de recherche, une étude quantitative de type exploratoire a été réalisée à l'aide de deux logiciels statistiques : SPSS et XLSTAT. J'ai décidé de travailler avec ces deux logiciels en parallèle, étant donné qu'en fonction du type d'information recherchée, l'un me fournissait des résultats plus intuitifs ou plus visuels par rapport à l'autre.

Au départ de mon travail avec les logiciels statistiques, j'ai identifié les différentes variables en présence ainsi que leur type. Les variables âge et ancienneté sont des variables quantitatives de type ratio alors que les variables participant (ID), genre et nom du club sont des variables qualitatives nominales (Bartier & de Moerloose, 2018). Quant aux variables de la motivation et de facteurs organisationnels, ce sont des variables qualitatives ordinales. Cependant, pour pouvoir utiliser toutes les fonctionnalités des logiciels qui m'intéressaient pour répondre à mes questions de recherche de type exploratoire, j'ai parfois dû considérer ces variables comme étant quantitatives.

6.1. Motivations prédominantes des volontaires d'un club d'athlétisme

6.1.1. Variables

Dans mon questionnaire, 3 questions concernent les motivations primaires des individus s'étant engagés dans un club d'athlétisme en tant que volontaires. Ces questions permettent donc d'identifier ce qui, à la base, pousse les volontaires à agir au jour le jour. Les variables à prendre en compte sont au nombre de 9 : les 6 variables de la théorie de Clary *et al.* proposées aux répondants (*valeurs, compréhension, social, carrière, protection, développement personnel*) et les

3 variables provenant des réponses « Autre » (*amour, retour, famille*). Les explications détaillées concernant la signification de ces variables, appelées variables de la motivation, se trouvent en Annexe 2.

Chaque variable proposée comporte une ou deux propositions. Seules les propositions sont affichées et non pas les catégories auxquelles elles appartiennent. Cela a été fait de manière intentionnelle afin que les participants ne fassent pas leurs choix en fonction d'une « étiquette » mais bien de manière spontanée en se permettant d'aller piocher dans différentes catégories sans le savoir.

6.1.2. Encodage

Lors de l'encodage des données, des chiffres de 5 à 1 ont été accordés aux variables par ordre d'importance (5= très important ; 1= un peu important). Ces chiffres ont été obtenus après addition des raisons liées à une même catégorie, sachant qu'une raison donnée à la question 5 correspond à trois points, à la question 6 deux points et à la question 7 un point. Le chiffre 0 encodé signifie que les individus n'ont pas de deuxième ni/ou de troisième raison mais aussi qu'ils n'ont pas évalué les autres variables étant donné leurs choix restreints de 3 raisons maximum.

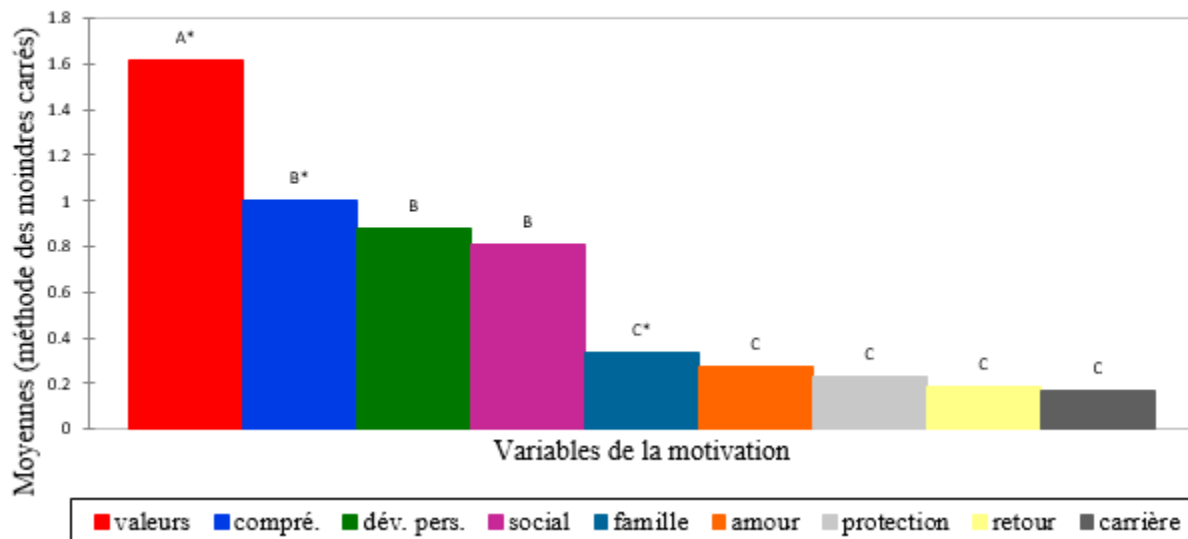
6.1.3. ANOVA

L'analyse de la variance (ANOVA) est utilisée pour pouvoir comparer les variables de la motivation et les classer par ordre d'importance. Une comparaison des variables 2 à 2, détaillée en Annexe 3, est donc réalisée afin de tester s'il existe une différence significative par rapport au niveau d'importance que les individus leur ont accordé.

Comme exprimé au travers du graphique 3 ci-dessous, la variable *valeurs* possède une moyenne supérieure et significativement différente de toutes les autres variables. Les volontaires se motivent donc à agir pour leur club d'athlétisme principalement pour une question de valeurs. Dans le cas des variables *compréhension, développement personnel* et *social* comparées 2 à 2, la p-valeur étant supérieure à 0,05, il n'y a aucune différence significative entre leurs moyennes. Elles se trouvent donc sur un même pied d'égalité en deuxième position dans l'ordre d'importance. Viennent ensuite

les variables *famille*, *amour*, *retour*, *protection* et *carrière* se trouvant en dernière position à un niveau d'importance équivalent avec des moyennes également non significativement différentes.

Graphique 3 : Niveaux d'importance des variables de la motivation par rapport à leur moyenne



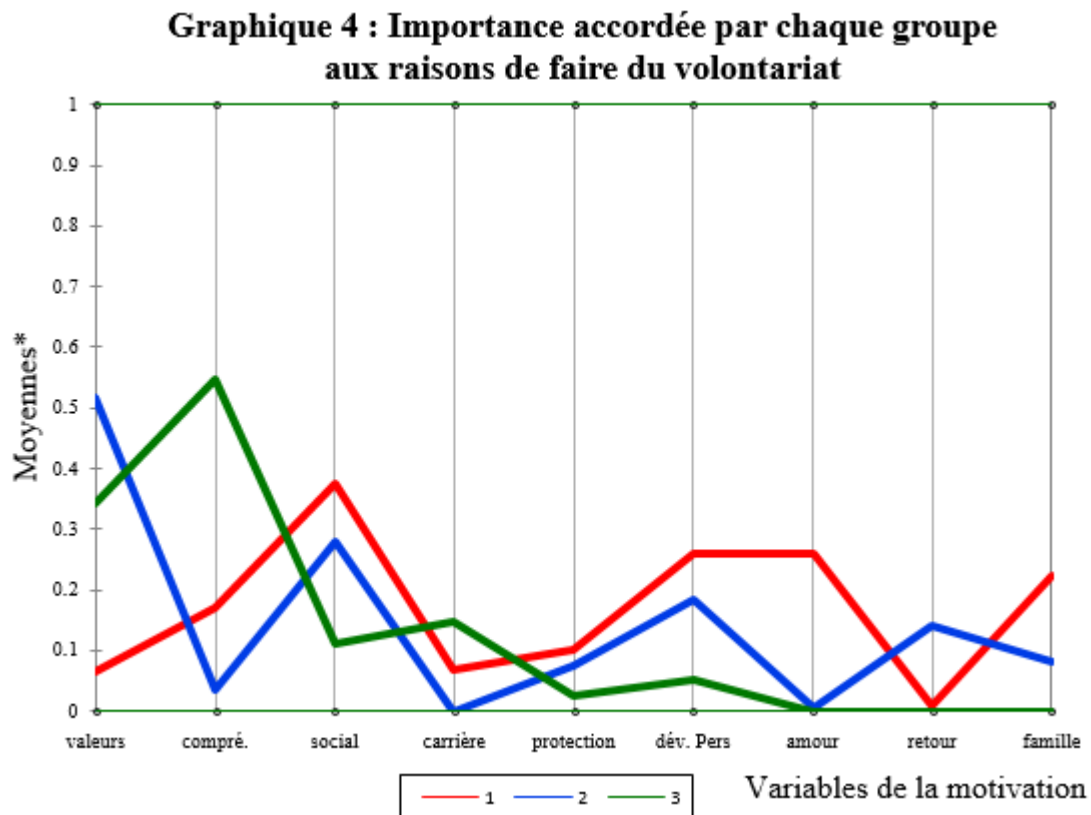
Source : XLSTAT

* les lettres indiquées sur ce graphique indiquent si les variables appartiennent au même groupe (c'est-à-dire que leurs moyennes ne sont pas significativement différentes) ou pas.

6.2. Identification de familles de volontaires

Afin d'identifier différents groupes de volontaires dans les clubs d'athlétisme, une classification ascendante hiérarchique a été réalisée par rapport aux variables de la motivation, qui ont ici été considérées comme quantitatives. Cet outil va permettre de segmenter les individus en groupes homogènes par rapport aux raisons pour lesquelles ils se motivent à agir volontairement. Mon choix s'est porté sur une méthode hiérarchique étant donné qu'en ayant la possibilité de visualiser les résultats sur un dendrogramme, je peux choisir optimalement le nombre de groupes homogènes de manière à minimiser les distances verticales entre chaque membre d'un groupe. Aussi, étant donné que le nombre d'individus à classer n'est pas excessif (117), l'utilisation d'une méthode non hiérarchique, idéale pour traiter des populations importantes, ne m'a pas paru indispensable (Evrard *et al.*, 2009).

Cette classification hiérarchique m'a donc permis d'identifier sur le dendrogramme, dont la représentation se trouve en Annexe 4, 3 groupes distincts : un premier groupe de 40 individus, un deuxième de 50 et un troisième de 27. Pour caractériser chacun de ces groupes, il faut trouver en quoi ces groupes sont formés de manière homogène tout en étant hétérogènes entre eux. Cela passe donc par l'analyse de leurs descriptions respectives et plus particulièrement leurs moyennes par rapport à chaque variable de la motivation. Le graphique 4, en coordonnées parallèles, ci-dessous décrit les groupes 1, 2 et 3 issus de ma classification ascendante hiérarchique et rend les différences inter-groupes plus visuelles.



Source : XLSTAT

*ces moyennes, initialement établies sur une échelle de 5, ont été rapportées sur une échelle de 1

Cependant, une identification précise des caractéristiques motivationnelles d'un groupe ne peut se faire au travers d'une simple analyse de ces descriptions et de ce graphique. C'est pourquoi, pour chaque variable reprise dans cette typologie, un test paramétrique ou non paramétrique est utilisé pour la comparaison de 3 échantillons indépendants. De tels tests permettent de vérifier statistiquement si les moyennes d'une variable sont les mêmes pour les 3 échantillons ou pas. Si

tel est le cas, cela signifie que les 3 groupes ne diffèrent pas par rapport à la variable étudiée et, au contraire, si ces moyennes sont significativement différentes, on peut dire que les groupes sont hétérogènes l'un par rapport à l'autre du point de vue de cette variable.

Pour utiliser un test paramétrique, deux conditions de validité doivent être vérifiées : les données associées à chaque groupe suivent une distribution normale et les variances de ces groupes sont homogènes.

Un test non paramétrique, quant à lui, est utilisé lorsqu'au moins une des deux conditions du test paramétrique n'est pas respectée.

Les tests de normalité ont été effectués avec le test Shapiro-Wilk. Ces tests ont conclu qu'aucune variable ne suivait une distribution normale, ce qui n'est pas étonnant au vu de la taille de mon échantillon.

Dès lors, le test non paramétrique de Kruskal-Wallis a été utilisé pour examiner les relations entre les 3 échantillons indépendants et les variables ordinales de la motivation.

Les résultats de ces tests, plus détaillés dans l'Annexe 5, donnent les conclusions suivantes : les groupes se caractérisent par des individus se motivant initialement à agir volontairement dans un club d'athlétisme pour des raisons *sociales*, de *développement personnel*, d'*amour* et de *famille* pour le groupe 1, de *valeurs* et de *retour* pour le groupe 2, de *compréhension* et de *carrière* pour le groupe 3. La variable *protection* est donc la seule variable de la motivation qui ne permet pas de différencier significativement un groupe par rapport à un autre. Ces 3 groupes sont donc homogènes entre eux en ce qui concerne cette variable.

D'autres variables n'ayant pas été incluses dans la typologie peuvent également permettre d'interpréter les différents groupes. En ce qui concerne l'âge des participants, il permet de différencier significativement les 3 groupes (p -valeur = 0,042). En effet, comme exprimé en Annexe 5, alors que la moyenne d'âge des groupes 1 et 3 est respectivement de 46 et 45 ans, celle du groupe 2 est de 54 ans. Inversement, l'ancienneté des participants ne permet pas de distinguer les groupes entre eux (p -valeur = 0,475). Ces résultats sont également visibles en Annexe 5. Pour ce qui est du genre, chaque groupe est bien équilibré avec 19 femmes et 21 hommes dans le groupe 1, 25 femmes et 25 hommes dans le groupe 2 et 13 femmes et 14 hommes dans le groupe 3.

6.3. Perceptions envers les facteurs organisationnels

Etant donné le nombre parfois élevé d'éléments théoriques caractérisant chaque facteur organisationnel et ma volonté de ne pas proposer un questionnaire trop lourd en nombre de questions, j'ai tenté de regrouper en une question les éléments provenant de deux facteurs différents. Dès lors, chaque facteur mis en évidence dans le questionnaire se caractérise par 1, 2 ou 3 variables, correspondant à différents éléments qui le constitue et qui peuvent également correspondre à d'autres facteurs. Des explications détaillées au sujet de l'ensemble des facteurs, présent ou non dans le questionnaire, ainsi que leur signification se trouvent en Annexe 6.

Afin de mettre en évidence les facteurs organisationnels autour desquels la mise en place de nouvelles pratiques managériales est à considérer, j'ai décidé d'utiliser les fréquences des réponses obtenues aux questions relatives à ces facteurs (questions 8 à 23).

Ces fréquences, présentent en Annexe 7, démontrent que certains facteurs tels que la *reconnaissance* et les *relations interpersonnelles* ont un taux de réponses positives (d'accord, tout à fait d'accord) supérieur à 90%, tandis que d'autres, comme la *rétroaction* et le *job design*, ont obtenus pour leurs variables respectives *rétroaction 1* et *job design 2* des taux de réponses négatives (pas du tout d'accord, pas d'accord) supérieurs à 35%.

Ensuite, et étant donné la différenciation des volontaires en 3 groupes homogènes, leur perception par rapport à un facteur peut différer. Dans ce cas, une politique différenciée peut être mise en place vis-à-vis de ces groupes 1, 2 et 3.

Pour savoir si tous les facteurs nécessitent des améliorations de manière générale pour tous les volontaires ou si, au contraire, la mise en avant de certains d'entre eux doit être amenée de manière différente en fonction du groupe auquel ils s'adressent, j'ai réalisé différents tests statistiques. Le test de normalité Shapiro-Wilk a d'abord été réalisé sur chacune des variables, en prenant comme échantillon les individus du premier groupe (*amour, famille, développement personnel et social*). Etant donné que les résultats, présentés en Annexe 8, indiquent qu'aucune variable ne suit une distribution normale, j'ai utilisé le test non paramétrique Kruskal-Wallis afin de comparer les moyennes des 3 groupes indépendants par rapport à ces variables ordinales. Le seuil de la signification statistique a été posé à 10%. En effet, mon étude étant exploratoire, les réponses à mes questions de recherche ne sont actuellement pas disponibles dans la littérature. Dès lors, un

seuil plus élevé que le seuil généralement utilisé (5%) permet d'élargir mes propositions d'interprétations à un moindre risque, étant donné que les clubs ne courent pas inévitablement à leur perte s'ils appliquent une politique différenciée de manière erronée.

Avec un seuil de 10%, les résultats des tests non paramétriques, également présents en Annexe 8, sont les suivants :

- facteur *leadership démocratique* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport aux 2 variables concernant respectivement l'implication dans la prise de décisions (variable *lead. démo 1*, p-valeur = 0,435) et l'implication dans les actions et les responsabilités supplémentaires (variable *lead. démo 2*, p-valeur = 0,183) ;
- facteur *leadership transformationnel* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport aux 3 variables concernant respectivement l'attachement à l'identité du club (variable *lead. transf 0*, p-valeur = 0,600), le soutien du club dans la réalisation du travail bénévole (variable *lead. transf 2*, p-valeur = 0,571) et la considération du développement du volontaire (variable *lead. transf 3*, p-valeur = 0,369) ;
- facteur *rétroaction* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport à la première variable concernant le retour sur expérience (variable *rétroaction 1*, p-valeur = 0,537) mais elle l'est par rapport à la seconde variable qui représente la manière dont ce feedback est mené et les éléments discutés (variable *rétroaction 2*, p-valeur < 0,0001) ;
- facteur *communication* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport à la première variable concernant la réception de toutes les informations nécessaires aux processus de travail (variable *communication 1*, p-valeur = 0,264) mais elle l'est par rapport à la seconde variable qui porte sur la transparence des pratiques internes (variable *communication 2*, p-valeur < 0,0001) ;
- facteur *justice* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport aux 2 variables concernant respectivement la reconnaissance d'un travail à sa juste valeur par rapport aux efforts fournis (variable *justice 1*, p-valeur = 0,248) et le traitement juste et équitable (variable *justice 2*, p-valeur = 0,548) ;
- facteur *job design* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport à la variable concernant l'autonomie dans le travail (variable *job design 1*, p-valeur

= 0,358) mais elle l'est par rapport à l'interdépendance du travail (variable *job design 2*, p-valeur = 0,080) et à l'application de plusieurs compétences (variable *job design 3*, p-valeur = 0,083) ;

- facteur *reconnaissance* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport à la variable concernant la reconnaissance du travail effectué (variable *reconnaissance*, p-valeur = 0,670) ;
- facteur *relations interpersonnelles* : la perception des 3 groupes n'est pas significativement différente par rapport à la variable concernant les relations interpersonnelles avec le club (variable *relations interpersonnelles*, p-valeur = 0,482).

7. Logiques interprétatives

Des interprétations peuvent désormais être dégagées de ces résultats statistiques. De plus, ces interprétations ont été confrontées à un échantillon de 3 volontaires ayant participé à mon enquête afin de vérifier la fiabilité de mes propos et de les enrichir par des éléments pertinents. En effet, durant ces entretiens, je leur ai montré les résultats de mes interprétations, présentés ci-après, afin de recueillir leur réaction vis-à-vis de ceux-ci. L'entretien semi-directif qui leur a été proposé a donc été rédigé en fonction de mes premières constatations. Le guide d'entretien se trouve en Annexe 9.

7.1. Echantillon de l'étude qualitative

Pour cette étude qualitative, j'ai donc pris la liberté de choisir, sur des critères non-scientifiques, 3 personnes pouvant venir confirmer ou affiner mes interprétations concernant les résultats statistiques. En effet, connaissant le rôle de nombreux volontaires dans des clubs d'athlétisme, j'ai pu cibler les personnes qui m'intéressaient pour cette étude, c'est-à-dire des experts dans le domaine. Dès lors, j'ai contacté Monsieur Villers¹³, volontaire dans son club depuis plus de 60 ans, ayant donc une vue globale sur le fonctionnement de l'association sportive et un certain recul en tant qu'ancien membre du comité de son club. J'ai également interviewé Madame Dubois, membre du comité de son club depuis de nombreuses années, entraîneur des jeunes mais également

¹³ L'identité des personnes interviewées a été modifiée et inventée afin d'assurer leur anonymat

affiliée dans ce club en tant qu'athlète. Une telle personne peut voir le volontariat sous différents angles. Enfin, avoir l'avis d'un volontaire, tel que Monsieur Tirlot, très impliqué dans différents postes de volontaire au sein d'un club, me permet d'avoir des réponses plus précises étant donné qu'il a l'occasion de côtoyer beaucoup de volontaires investis dans différents postes de l'organisation. De plus, travaillant en entreprise, il peut plus facilement comparer le monde organisationnel des entreprises à celui des associations.

7.2. Motivations prédominantes des volontaires d'un club d'athlétisme

Les analyses statistiques sur les données relatives aux motivations des volontaires permettent de répondre à la première question de recherche qui, pour rappel, est : « Quelles sont les motivations primaires prédominantes chez les volontaires actuels d'un club d'athlétisme et sont-elles bien autonomes ? »

Toutes les catégories de raisons apportées par l'approche fonctionnaliste de Clary *et al.* sont bien présentes dans le cas des volontaires d'un club d'athlétisme belge. A ces catégories se sont greffées 3 autres variables motivationnelles : l'*amour*, le *retour* et la *famille*.

Dans cette typologie de Clary *et al.*, à l'exception de la variable *carrière*, toutes concernent la motivation autonome. Les 3 nouvelles variables identifiées peuvent également être considérées comme source de motivation autonome. En effet, s'engager volontairement par amour pour un club, pour lui rendre la pareille ou pour des valeurs familiales cadre bien avec la notion de motivation autonome décrite par Oostlander *et al.* (2014a) comme étant l'agissement en raison d'une valeur sous-jacente personnelle.

Dès lors, étant donné que la seule source de motivation contrôlée (variable *carrière*) se classe dernière dans l'ordre d'importance donné aux raisons de faire du volontariat et que toutes les autres concernent la motivation autonome, les volontaires présentent bien tout au long de leur engagement une motivation autonome.

Les participants ayant déclaré (en premier, deuxième ou troisième lieu) pratiquer le volontariat à des fins professionnelles restent néanmoins sujets à cette étude. En effet, ceux-ci ont tous donné au minimum une autre raison les poussant à agir volontairement. Et, étant donné que toutes les autres raisons se rapportent à la motivation autonome, ces individus restent des individus motivés,

de façon inférieure aux autres, certes, de manière autonome. Les actions à prendre ne viseront donc pas à renforcer cette raison professionnelle mais bien les raisons relatives à la motivation autonome.

7.3. Identification de familles de volontaires

La deuxième question de recherche de cette étude exploratoire, ayant pour énoncé « Au travers de ces motivations poussant chaque individu à agir volontairement, peut-on identifier différentes catégories de volontaires au sein d'un club d'athlétisme ou parle-t-on de volontaires au sens large ? », a pour but d'identifier des groupes de volontaires afin de détecter leur divergence d'opinion quant aux différents facteurs organisationnels actuellement mis en place au sein des clubs d'athlétisme. Cela a été fait par l'identification de 3 groupes.

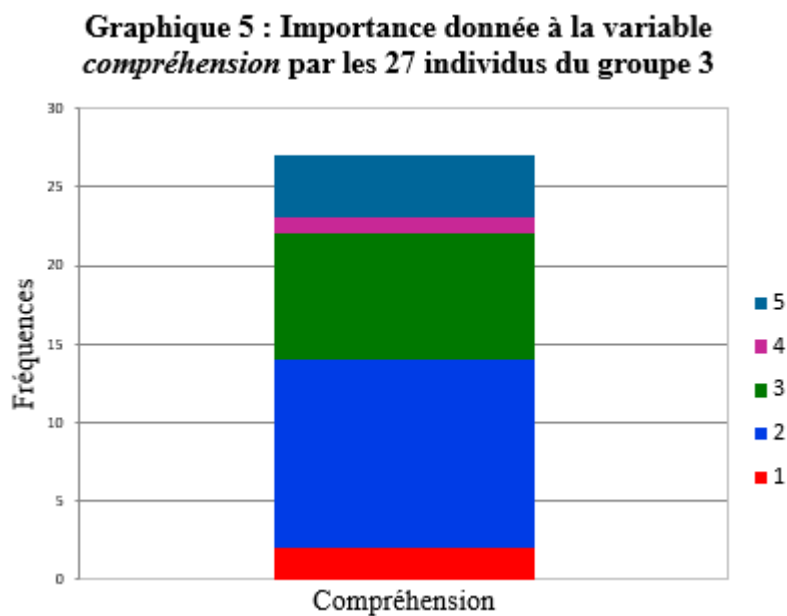
Le premier groupe est composé de 40 individus qui sont volontaires dans un club d'athlétisme pour des raisons *sociales*, de *développement personnel*, d'*amour* et de *famille*. Au vu de la signification de chacune de ces variables (voir Annexe 2), la majorité des personnes composant ce groupe sont présentes en tant que volontaires dans leur club pour mettre leur énergie à disposition d'un sport et de personnes qui comptent à leurs yeux et pour réaliser de belles choses avec ces personnes ainsi qu'avec d'autres qui se rallient à cette cause. Ces individus peuvent donc être considérés comme des passionnés qui se sentent bien au travers du contact humain. J. Villers ajoutera même que des amitiés avec un grand A peuvent se créer parmi les individus de ce groupe (communication personnelle, 13 mai 2018).

Le second groupe, quant à lui, présente 50 individus, en moyenne légèrement plus âgés et s'engageant dans ce type de volontariat pour des questions de *valeurs* et de *retour*. Les personnes présentes dans ce groupe peuvent donc être vues comme ayant plus d'expérience et de recul sur la vie, et pouvant plus facilement prendre conscience de l'importance d'aider les autres et de remercier ceux qui les ont aidés auparavant. Elles peuvent donc se différencier des autres grâce à leur altruisme mais, aux yeux de V. Dubois, c'est surtout grâce à leur gratitude que ces individus se distinguent des autres (communication personnelle, 11 mai 2018).

Enfin, le dernier groupe est composé de 27 individus justifiant leur intérêt pour le volontariat dans un club d'athlétisme pour deux raisons : la *compréhension* et la *carrière*. De tels individus portent

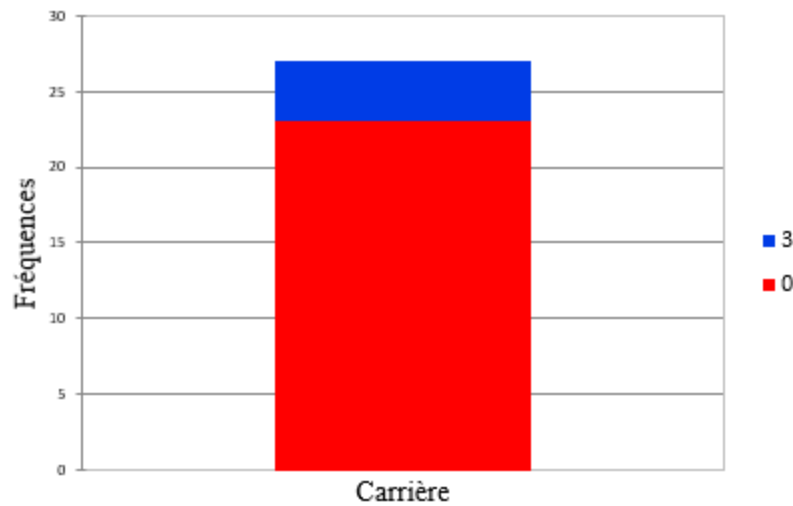
donc une certaine importance à l'apprentissage de nouvelles choses et à la mise en pratique de compétences inexploitées, mais aussi aux perspectives professionnelles dont ils pourraient bénéficier. En effet, si, au travers du volontariat, ces personnes ne font que des choses qu'ils pratiquent déjà au quotidien dans leur métier, cela n'a pas de sens pour leur carrière. Ces individus peuvent donc être vus comme des êtres rationnels, attentifs et perfectionnistes qui, selon M. Tirlot, mettent un point d'honneur à la transmission du savoir (communication personnelle, 13 mai 2018). Par ailleurs, l'entraîneuse V. Dubois s'est bien doutée que ce groupe était composé de personnes plus jeunes (moyenne de 45 ans significativement différente des autres) voulant se perfectionner pour leur futur.

Néanmoins, comme le montrent les graphiques 5 et 6 ci-dessous, parmi les 27 membres de ce groupe, tous ont donné de l'importance à la variable de la motivation *compréhension* et seuls 4 d'entre eux ont indiqué la variable *carrière* comme importante à leurs yeux. C'est donc bien la variable *compréhension* qui prend le dessus dans ce groupe et non pas la variable *carrière*, relative à une forme de motivation contrôlée.



Source : XLSTAT

**Graphique 6 : Importance donnée à la variable
carrière par les 27 individus du groupe 3**



Source : XLSTAT

Pour répondre à la question de recherche de cette section 7.3., différentes catégories de volontaires peuvent donc être identifiées au sein d'un club d'athlétisme, chacune se distinguant par rapport aux raisons motivationnelles d'y faire du volontariat.

7.4. Perceptions envers les facteurs organisationnels

Ce dernier point interprétatif principal s'intéresse simultanément aux deux dernières questions de recherche découlant des deux premières et qui sont :

- « Quels sont les facteurs organisationnels primordiaux à considérer par les gestionnaires d'un club d'athlétisme afin d'éviter le déclin de la motivation autonome des volontaires ? »
- « Recommande-t-on aux gestionnaires d'un club d'athlétisme d'agir sur ces facteurs de la même manière pour tous les volontaires ou de mettre en place des politiques managériales différenciées en fonction du groupe auquel appartient un volontaire si des groupes ont effectivement été identifiés ? »

Tout d'abord, afin d'identifier les facteurs organisationnels à risque quant à la préservation et au renforcement de la motivation autonome des volontaires, j'ai posé l'hypothèse qu'une variable, caractérisant un facteur organisationnel, ayant obtenu un pourcentage cumulé de réponses « pas

du tout d'accord » et « pas d'accord » supérieur à 15 % du total des répondants, était à considérer par les gestionnaires. En effet, si un club compte 100 volontaires et que 15 d'entre eux ne sont pas satisfaits par certaines pratiques mises en place, cela veut dire qu'il y a un risque de perdre ces 15 volontaires. Cela représente, à l'échelle 100, une perte considérable sachant que ces volontaires sont les ressources principales d'un club.

De plus, étant donné la présence, dans cette étude concernant la motivation des volontaires déjà engagés, d'un biais de sélection, des avis positifs sont principalement attendus dans cette enquête. Dès lors, un taux de 15 % de réponses négatives me semble assez élevé.

En dessous de ce seuil, j'estime donc que la variable organisationnelle n'est pas, ou peu, à considérer par les gestionnaires et que des perceptions négatives la concernant sont davantage dues à des conflits entre volontaires ou à des problèmes à creuser au cas par cas ne rentrant pas dans le cadre de mon étude.

L'analyse des fréquences, réalisée plus haut dans cette partie exploratoire, a donc pour conclusion que 6 facteurs sur les 8 présentés dans le questionnaire sont des facteurs sur lesquels il est conseillé d'agir afin de renforcer la motivation autonome des volontaires. Pour certains de ces facteurs, tous les éléments (variables) qui les caractérisent sont à considérer alors que pour d'autres, seulement un élément est à prendre en compte. Ainsi, pour certains d'entre eux, et comme indiqué au point 6.3., une politique différenciée pourra être d'application.

Il est à noter que les recommandations décrites ci-dessous sont d'application pour les éléments organisationnels ayant été sous-entendus et explicités sous la forme d'autres facteurs (voir le point 2 de l'Annexe 6).

7.4.1. Leadership démocratique

Concernant la variable *lead. démo 1*, 30%¹⁴ des participants ne se sentent pas impliqués dans la prise de décisions. M. Tirlot avoue qu'un pourcentage encore plus élevé ne l'aurait pas étonné. En effet, selon lui, ces personnes peuvent penser qu'ils ne sont là que pour faire la « basse besogne », travail que peu d'autres personnes feraient à leur place. Une implication dans la prise de décisions

¹⁴L'ensemble des pourcentages indiqués dans cette section 7.4 sont arrondis à l'unité supérieure par rapport aux fréquences de l'annexe X

pourrait peut-être atténuer ce sentiment péjoratif. Cependant, même si elle comprend qu'avoir le sentiment de ne pas être considéré puisse affecter certaines personnes, V. Dubois ajoute que si ces personnes veulent atteindre un tel statut, il faut qu'elles s'investissent encore plus au sein du club.

Ensuite, près de 27% des répondants considèrent que le club ne les implique pas dans les actions de l'organisation ou ne leur donne pas de responsabilités supplémentaires (variable *lead. démo 2*). Alors que J. Villers, avec ses 60 ans d'expérience, pensait qu'au contraire, un club en demande parfois trop à ses volontaires, M. Tirlot affirme qu'autour de lui, plusieurs personnes voudraient en faire plus mais ne voient cependant pas leur club en faire la demande. V. Dubois, quant à elle, voit les choses d'un autre point de vue. En effet, les gens ayant répondu négativement estiment peut-être, comme elle, que le club est assez respectueux envers leur engagement que pour les laisser libre de prendre des responsabilités de leur propre chef.

Ces deux pourcentages dépassant largement le seuil des 15 % de réponses négatives, le facteur leadership démocratique est donc un facteur à prendre en compte de manière générale et pour tous les volontaires par les gestionnaires d'un club d'athlétisme. En effet, la perception des 3 groupes n'étant pas significativement différente par rapport aux deux variables relatives à ce facteur, aucune politique différenciée n'est à envisager ici.

Dès lors, c'est au travers du dialogue que les gestionnaires vont pouvoir déterminer, au cas par cas, qui sont ces personnes qui ont besoin que les membres du comité leur offre l'opportunité de donner leur opinion dans les prises de décisions et de s'impliquer plus dans les activités du club (J. Villers). Une telle démarche permettrait également à tout club de retrouver encore davantage son caractère démocratique qui, selon Østerlund (2013), le différencie des organisations lucratives.

7.4.2. Leadership transformationnel

Le *leadership transformationnel*, quant à lui, est mieux côté, avec seulement une variable, le développement du volontaire (variable *lead. transf 3*), qui totalise un taux de réponses négatives supérieur à 15% en atteignant les 21 %. Les deux autres éléments composant ce type de leadership, l'attachement à l'identité du club et le soutien du club sont, quant à eux, bien présents au sein d'un club d'athlétisme et M. Tirlot considère que ce sont typiquement ces genres d'éléments positifs,

qui prennent le dessus sur la frustration, que peuvent ressentir certaines personnes par rapport à des facteurs tel que le leadership démocratique.

Concernant les 21% de répondants qui estiment que leur développement n'a pas été pris en considération par le club, des efforts pourraient être fournis au niveau des formations, étant donné que dans un club, à l'inverse d'une entreprise, aucun retour sur investissement n'est demandé. En effet, la formation de volontaires ne demande pas forcément beaucoup de temps ni d'argent. Encore une fois, il est question ici d'un manque de dialogue entre la personne qui veut se former et celle qui peut former. Un club s'enracine trop souvent dans l'idée que, si les choses fonctionnent bien à l'heure actuelle avec les personnes en place aux postes de volontaires, il n'est pas nécessaire de les inciter à se former pour accéder à d'autres postes (M. Tirlot).

En tant qu'officiel, V. Dubois signale également que certaines formations concernant les nouvelles technologies à adopter lors des compétitions ne sont pas forcément toujours adaptées aux personnes qui, comme elle, sont parfois dépassées par cette révolution numérique.

Dès lors, et de manière non différenciée par rapport aux différents groupes de volontaires, les gestionnaires d'un club pourraient agir sur cette variable *lead. transf 3* en faisant preuve d'ouverture d'esprit envers les personnes qui souhaitent se développer au sein du club. Voir à plus long-terme, et non pas rester sur ses acquis, permettrait à tout club de préserver la motivation autonome des volontaires. De plus, étant donné la présence de personnes volontaires plus âgées, mettre en pratique ce qui a été appris en formation leur permettrait d'intégrer plus facilement la matière et les inciterait à réellement l'appliquer sur le terrain. Une telle constatation serait encore plus évidente si une personne expérimentée accompagnait les volontaires lors de la mise en pratique d'éléments nouveaux.

La communication est ici aussi un élément important à imprégner au sein d'un club. En effet, il faut discuter avec les personnes pour découvrir, avec surprise parfois, qu'elles veulent se former à d'autres choses, tout en leur faisant comprendre qu'une certaine charge de travail se cache derrière tout ça (J. Villers).

Cependant, il est noté que la plupart des formations concernant les officiels sont du ressort de la Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (LBFA) (J. Villers). Si de nombreuses réponses négatives à cette question proviennent d'officiels estimant que leur formation n'est pas assez prise en

considération, c'est aussi à la LBFA de s'engager dans des améliorations à ce niveau-là. En effet, une telle décentralisation n'incite pas forcément les clubs à agir de leur propre chef.

7.4.3. *Rétroaction*

La *rétroaction* est, elle aussi, très mal cotée avec 38 % des volontaires considérant ne pas recevoir de feedback sur leur travail (variable *rétroaction 1*), ce qui dépasse largement le seuil de 15%. M. Tirlot s'est même montré surpris d'un tel résultat. En effet, il s'attendait à un taux de plus de 80% de réponses négatives. Il explique que, par exemple, à la fin d'une compétition, les gestionnaires n'ont pas forcément l'occasion de donner un retour aux volontaires étant donné qu'ayant passé sa journée sur le terrain, un volontaire ne prend pas souvent le temps de repasser à la cafétéria. Or, certaines personnes ont besoin d'un retour car elles manquent de confiance en elles. Inversement, d'autres pourraient interpréter un feedback comme de l'observation, un jugement et d'autres encore ne ressentent pas ce besoin étant donné leur capacité de développer une satisfaction personnelle. Cela dépend donc des tempéraments des gens (V. Dubois).

Les gestionnaires peuvent donc envisager de prendre du temps pour donner un retour fréquent, participatif et informel sur leur travail aux personnes qui en ont vraiment besoin. Cela passe donc par une identification au préalable de ces personnes au travers de discussions plus profondes afin de connaître au mieux la personnalité des volontaires. Une fois le temps trouvé de manière judicieuse, les problèmes peuvent être résolus et le stress des volontaires diminué (M. Tirlot).

L'énergie engagée dans ce travail doit être similaire pour les différents groupes de volontaires.

En ce qui concerne la variable *rétroaction 2*, 16% des volontaires estimant recevoir un feedback ne se sentent pas écoutés et n'estiment pas discuter de leurs objectifs et de leur développement durant le retour actuel sur expérience. Ce taux dépassant mon hypothèse des 15%, cet élément ne doit pas non plus être délaissé par les gestionnaires.

Selon M. Tirlot, responsable notamment de la tour « chrono » (fonction en charge de la mesure électronique des temps lors des compétitions), ce taux reste assez faible. En effet, comme dit plus haut, si quelqu'un est compétent dans son travail, un club ne va pas chercher à le déplacer ailleurs étant donné le risque de ne pas trouver une autre personne capable de le remplacer. De plus, en désirant évoluer à un autre poste, un volontaire peut ne pas vouloir prendre le risque de vexer la

personne actuellement présente à ce poste. Mais cela est aussi et surtout une question de communication et d'échange entre les personnes concernées.

Néanmoins, un esprit débrouillard est assez présent au sein d'un club d'athlétisme. Ainsi, la question des objectifs et du développement n'est pas forcément mise en avant étant donné une certaine autonomie laissée aux volontaires (V. Dubois).

Par conséquent, pour aborder cet élément de la rétroaction et tout en étant à l'écoute des besoins des volontaires, les gestionnaires peuvent, lors du feedback, leur faire comprendre qu'ils sont libres d'élargir eux-mêmes leurs rôles et ainsi contrôler leur avenir au sein de l'association.

Cette variable, concernant le contenu et la manière dont un feedback est mené, doit cependant être maniée différemment en fonction des groupes de volontaires. En effet, à un seuil de significativité de 10%, la perception des 3 groupes est significativement différente par rapport à cette variable. Le groupe 1 (*amour, famille, développement personnel et social*) perçoit en effet plus négativement cet aspect. Ce groupe 1 étant composé de volontaires passionnés aimant le contact humain et souhaitant se développer personnellement, parler plus en profondeur de leur ressenti avec les gestionnaires pourrait renforcer ce côté humain et accroître plus facilement l'estime de soi dont ils ont besoin.

Les gestionnaires doivent donc en priorité mettre leur énergie au service des individus du groupe 1 lorsqu'il s'agit d'améliorer le niveau du contenu et de la manière dont un feedback est donné.

7.4.4. Communication

Les deux éléments représentatifs de la communication recueillent également plus de 15% de suffrages négatifs. D'une part, 18 % des participants considèrent ne pas recevoir toutes les informations nécessaires et pertinentes quant à leur processus de travail. D'autre part, 29 % estiment que les pratiques internes au club ne sont pas transparentes.

Au niveau de la communication des informations relatives aux processus de travail, les 3 personnes interviewées ont été unanimes sur le fait qu'une certaine initiative personnelle est nécessaire du côté des volontaires. Il est en effet important de se renseigner sur ce qui est disponible avant d'estimer qu'une information ne l'est pas.

Un conseil pour les gestionnaires serait donc de rendre les volontaires plus rigoureux quant à leur recherche d'informations et non pas de les laisser imaginer, par facilité, que ces informations sont absentes. Par ailleurs, il faut noter que, dans le monde athlétique, l'apparition de nouvelles règles est très fréquente. C'est pourquoi, faciliter leur compréhension en expliquant, à l'oral ou à l'écrit, les choses de manière succincte permettrait une assimilation plus rapide des informations. Cependant, à qui ce rôle doit-il être attribué ? Au comité du club ou bien à la responsable provinciale des officiels, désignée par la LBFA ? (V. Dubois). Encore une fois, la dépendance d'un club par rapport à la ligue peut poser problème lorsque des solutions veulent être mises en avant.

En ce qui concerne la transparence des pratiques internes d'un club d'athlétisme, au vu des 29 % d'avis négatifs, chiffre assez étonnant aux yeux de l'ancien membre de comité J. Villers, des pistes d'améliorations peuvent là aussi être développées. Malgré un compte rendu réalisé à chaque réunion du comité et envoyé à ses membres du comité et aux entraîneurs et des règles claires mises en place concernant, par exemple, la remise de prix des affiliés (M. Tiriot), certaines personnes peuvent avoir du mal à considérer les pratiques d'un club comme transparentes. Cela peut être dû à des problèmes passés rencontrés à ce sujet ou bien à des gens qui veulent, de manière illégitime parfois, se mêler de choses qui ne les concernent pas forcément au vu de leur faible implication. En effet, un élément ressort des entretiens de manière assez unanime : certains volontaires se plaignent facilement, sans pour autant savoir clairement dire pourquoi.

De plus, certaines décisions doivent parfois être prises dans l'urgence et les communiquer n'est pas forcément la priorité lorsqu'un comité est sous pression (V. Dubois).

Afin de faire comprendre aux volontaires que les pratiques de leur club sont bien transparentes, des efforts peuvent être fournis, non pas au niveau de la communication des informations relatives au club, mais bien au niveau du changement des mentalités des volontaires. En effet, entamer avec eux des discussions quant aux améliorations apportées à des problèmes passés et leur expliquer que certaines choses ne sont pas dites directement, non pas par manque de transparence, mais bien par manque d'implication de certaines personnes, permettrait d'éclaircir les zones d'ombre. En effet, des personnes moins impliquées au sein d'un club sont par conséquent moins au courant des statuts réglementaires et statutaires actuellement mis en place. Les dirigeants peuvent donc expliquer à ces personnes qu'une diffusion plus large des informations n'est pas forcément

pertinente, tout en assurant d'avoir des réponses claires à leurs questions s'ils veulent en savoir plus quant aux pratiques internes d'un club.

Enfin, même si, au niveau de la communication des informations quant aux processus de travail, les améliorations n'ont pas à viser un groupe en particulier mais bien tous les volontaires, celles concernant la transparence des pratiques internes ciblent surtout les individus du groupe 3. En effet, la perception des 3 groupes étant significativement différentes par rapport à cette transparence (à un seuil de significativité de 10%), une attention particulière des gestionnaires sur les volontaires rationnels et attentifs est de mise. Dans leur quête d'apprentissage rapide, ces personnes peuvent vouloir connaître tout sur tout et, en portant leur attention sur ce qu'il se passe autour d'eux, juger que la transparence d'un club n'est pas optimale.

7.4.5. Justice

Du côté de la *justice*, seul un élément, la justice distributive (variable *justice 1*), peut être considéré étant donné les 20% des répondants jugeant que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur par rapport aux efforts qu'ils fournissent.

Selon M. Tirlot, la personnalité des volontaires peut encore une fois être un élément d'explication. Une personne peut attendre beaucoup d'un club en retour de son travail, alors qu'un autre volontaire, s'impliquant bien d'avantage, n'aura pas l'impression d'avoir fourni tant d'efforts que ça.

Une rétribution d'origine monétaire ne pouvant pas être proposée, c'est ailleurs que les efforts doivent se concentrer. Un des aspects à considérer pourrait être tout ce qui concerne le matériel des volontaires. En effet, même si, dans certains clubs, les installations et le matériel mis à disposition sont de qualité, dans d'autres, un matériel plus performant permettrait à certains volontaires de réaliser leur travail plus sereinement. Aussi, la rétribution dans une association peut être, entre autres, assimilée à la reconnaissance. En effet, une corrélation positive, et visible en Annexe 10, existe entre cette variable *justice 1* et la variable *reconnaissance* (0,606). Même si cette dernière a récolté un taux de réponses négatives de 10 %, inférieur donc à 15 %, certaines personnes estimant que leur travail n'est pas évalué à sa juste valeur peuvent justifier cela par rapport à un manque de reconnaissance.

Dès lors, les gestionnaires d'un club peuvent porter davantage d'attention à la qualité du matériel avec lequel les volontaires doivent travailler, mais aussi à la manière de remercier ces personnes qui donnent de leur temps pour venir en aide. Cela pourrait se faire au travers de simples mercis mais également d'événements réservés exclusivement aux volontaires tels qu'une remise de prix ou encore un simple partage autour d'un repas. Cela pourrait leur donner une meilleure visibilité du travail de certains volontaires, parfois réalisé dans l'ombre.

Aucune politique différenciée n'est à appliquer dans le cas de la justice distributive. En effet, les 3 groupes ayant la même perception vis-à-vis de cet élément organisationnel, tous les volontaires doivent être traités de la même manière lors de la mise en place d'actions concernant l'amélioration de la rétribution.

7.4.6. Job design

Parmi les 3 éléments du *job design*, seule la caractéristique « importance de la tâche » récolte plus de 15 % d'avis négatifs. En effet, 57 % des volontaires décrivent le travail des autres comme étant indépendant du leur.

Dans la revue de littérature, il est dit qu'une personne, dont le travail influence celui des autres, renforce sa motivation autonome, mais dans un club d'athlétisme, cela ne semble pas être le cas. En effet, comme le précise M. Tirlot, le fonctionnement d'un club n'est pas comparable à celui d'une entreprise se basant sur des processus de fabrication ou des projets réalisés en équipe. Dans une association sportive, les interactions « professionnelles » sont peu nombreuses. Pour J. Villers, une telle situation est préférable, surtout en ce qui concerne les entraîneurs. En effet, chacun d'entre eux ayant sa propre façon d'entraîner et ses propres techniques d'amélioration de l'athlète, faire en sorte que les conseils de l'un soient appliqués par un autre n'est pas chose facile dans le monde athlétique.

Il n'est donc pas nécessaire, pour les gestionnaires, d'instaurer de nouvelles pratiques faisant apparaître cette caractéristique du facteur *job design* afin de renforcer la motivation autonome des volontaires.

7.4.7. Reconnaissance

Les gestionnaires ne doivent pas forcément s'inquiéter quant aux facteurs *reconnaissance* étant donné que seuls 10 % des répondants ont exprimé un avis négatif à l'égard de ce facteur. Cependant, étant donné son lien étroit avec la justice distributive, certaines recommandations à son égard ont été exprimées au point 7.4.5.

7.4.8. Relations interpersonnelles

Avec un taux très faible de 4 % des participants estimant ne pas avoir de bonnes relations interpersonnelles avec leur club, ce facteur n'est pas à prendre en compte par les gestionnaires. En effet, il est plus probable que ce soit lié à des conflits personnels entre volontaires et gestionnaires qui ne rentrent pas dans le cadre de cette étude.

8. Une politique différenciée modérée

Dans cette étude, j'ai indiqué qu'une politique différenciée était d'application pour 2 variables des 8 facteurs mis en évidence : *rétroaction 2* et *communication 2*. Cependant, une attention toute particulière doit être portée sur ce point. En effet, un risque de frustration peut apparaître si cette politique différenciée n'est pas appliquée de manière modérée. Même si les résultats statistiques montrent que certains groupes de volontaires nécessitent moins d'attention que d'autres par rapport à certains facteurs, le sentiment d'être mis de côté ne doit pas prendre le dessus sur l'apport potentiellement positif de la démarche.

De plus, le seuil de significativité ayant été placé à 10 % et les perceptions des 3 groupes ne se différenciant que de manière significative (et non pas très et encore moins hautement significative)¹⁵, la différence d'énergie à apporter entre les 3 groupes lors de la mise en place d'actions concernant la variable *rétroaction 2* et *communication 2* ne doit pas être importante.

¹⁵ Plus l'adjectif employé est fort, plus la p-value est faible et plus le risque de rejeter l'hypothèse nulle alors qu'il ne fallait pas est faible.

De manière générale, toute politique différenciée se doit d'être modérée, et encore plus dans le cas de volontaires. En effet, ces personnes donnent généreusement de leur temps pour aider une association. Ils ne doivent donc pas se sentir ignorés et encore moins défavorisés.

9. Observations du profil des volontaires

Les volontaires d'un club d'athlétisme ne sont pas davantage des hommes que des femmes étant donné la bonne répartition des genres parmi les répondants à mon questionnaire. En effet, 60 hommes et 57 femmes y ont répondu.

Inversément, et comme on peut le voir sur l'image ci-jointe, l'âge des participants n'est pas réparti de manière équilibrée par tranche d'âge. En effet, tandis que seulement 1 volontaire sur 6 est un jeune de moins de 35 ans, pratiquement 1 volontaire sur 2 se trouve dans la tranche d'âge 46-65 ans et presque qu'autant de jeunes (< 35 ans) sont volontaires dans un club d'athlétisme que de personnes âgées de plus de 65 ans.

Fréquences par tranche d'âge

Modalités	Effectif par modalité
16-25	14.000
26-35	6.000
36-45	20.000
46-55	42.000
56-65	17.000
66-75	16.000
>75	2.000

Source: XLSTAT

Nous sommes donc en présence d'une moyenne d'âge assez élevée de 49 ans, présentée en Annexe 10.

Avec une corrélation positive égale à 0,527, dont le test se trouve également en Annexe 10, l'âge et l'ancienneté sont associés assez positivement, c'est-à-dire qu'une personne plus âgée verra son ancienneté plus élevée que celle de personnes plus jeunes.

Par ailleurs, aucune relation entre l'âge d'une personne et son opinion par rapport aux différentes variables organisationnelles n'a pu être mise en avant. Il est en de même pour l'ancienneté et le genre.

10. Conclusion

Si l'on se réfère à la revue de littérature et selon la théorie de l'auto-détermination, toute personne engagée dans une activité se motive à la réaliser de manière autonome grâce à l'accomplissement de ses 3 besoins psychologiques fondamentaux. Etant donné la présence d'une motivation autonome au départ de l'engagement en tant que volontaire, le renforcement de celle-ci va permettre aux individus de maintenir ce niveau de motivation autonome. Les participants ayant un avis négatif quant à certaines pratiques managériales de leur club ne satisfont donc pas tous ces besoins de manière absolue. Un risque de voir partir certaines personnes est donc à prévoir si ces niveaux d'accomplissement atteignent un seuil faible, signe de non-retour. Pour assurer le maintien de la motivation autonome des volontaires et, dès lors, leur engagement à long-terme, les gestionnaires ont pour option d'envisager de nouvelles pratiques managériales satisfaisant les 3 besoins psychologiques de tout individu.

Cependant, après réflexion sur ces résultats, une question me vient à l'esprit : « Est-ce que les personnes ayant répondu négativement aux questions en rapport avec les facteurs ont envie que leur opinion change positivement ? ». En effet, y a-t-il d'autres personnes qui, comme V. Dubois, ont répondu négativement pour d'autres raisons que par l'envie que cela change ? Une telle constatation mériterait une analyse plus poussée quant aux raisons pour lesquelles les participants ont exprimé un avis négatif concernant certains facteurs.

De plus, des changements peuvent certes renforcer la motivation autonome des volontaires, mais à l'heure actuelle, si ces derniers sont toujours présents au sein de l'association, c'est que les éléments organisationnels tels que les relations interpersonnelles et le soutien du club contrebalancent les effets négatifs apportés par d'autres facteurs. La frustration, si frustration il y a, n'est actuellement pas supérieure à la satisfaction des volontaires. Cette étude a donc été réalisée à but préventif.

Rétroaction				
Rétroaction 1 (réception d'un feedback, d'un retour sur l'expérience de volontaire)	38%	OUI	- prendre du temps - identifier le tempérament des volontaires → dialogue - retour fréquent, participatif et informel	Aucun
Rétroaction 2 (Lors de ce retour, écoute et discussion autour du développement et des objectifs du volontaire)	16%	OUI	- communication et échanges - écoute - véhiculer un esprit d'autonomie	1
Communication				
Communication 1 (réception des informations nécessaires quant aux processus de travail)	18%	OUI	- établir de la rigueur - explications succinctes	Aucun
Communication 2 (transparence des pratiques internes du club)	29%	OUI	- discussions concernant les changements de mentalité - se montrer disponible pour répondre à toute question concernant les pratiques internes	3
Justice				
Justice 1 (travail reconnu à sa juste valeur)	20%	OUI	- matériel performant - remerciements - événements pour les volontaires	Aucun
Justice 2 (traitement juste et équitable)	4%	NON	/	/

Job design				
• Job design 1 (autonomie dans le travail de volontaire)	6%	NON	/	/
• Job design 2 (interdépendance du travail des volontaires)	57%	OUI	/ (Pas pertinent)	/
• Job design 3 (mise en application de plusieurs compétences)	7%	NON	/	/
Reconnaissance				
• Reconnaissance (le club est reconnaissant de mon travail)	10%	NON	/	/
Relations interpersonnelles				
• Relations interpersonnelles (bonnes relations avec le club)	4%	NON	/	/

Réflexion critique - Limites

Tout d'abord, lors de la diffusion de mon questionnaire, j'ai reçu un commentaire très juste que je n'ai malheureusement pas pu mettre en place. En effet, une personne m'a demandé si j'avais réalisé une traduction flamande de mon questionnaire afin qu'elle puisse le transférer dans les clubs flamands. Si tel avait été le cas, l'échantillon récolté aurait pu être plus grand et des résultats plus pertinents à l'échelle belge auraient peut-être pu être obtenus. Les volontaires flamands étaient bien entendu autorisés à remplir ce questionnaire mais étant donné la barrière de la langue, ce questionnaire n'a pu que très peu atteindre la région flamande. Si tel avait été le cas, l'échantillon récolté aurait pu être plus grand et des résultats plus pertinents à l'échelle belge auraient peut-être pu être obtenus. Ainsi, une comparaison entre les Wallons et les Flamands aurait pu être réalisée entre les raisons de faire du volontariat et les opinions quant aux facteurs organisationnels des clubs.

Ensuite, les variables relatives aux raisons de l'engagement quotidien et aux facteurs organisationnels sont des variables qualitatives ordinales. Afin de pouvoir exploiter certaines méthodes statistiques nécessaires à mon étude, j'ai dû poser l'hypothèse que ces variables qualitatives allaient être considérées comme quantitatives. Les résultats de ces méthodes utilisées, avec des données qualitatives, ne sont donc pas aussi pertinentes que si elles avaient été manipulées avec des données quantitatives.

Concernant les problèmes que j'ai pu rencontrer lors de l'encodage de mes données, ils auraient pu être évités si je les avais anticipés lors de la rédaction de mon questionnaire. En effet, pour les 3 questions concernant les raisons de l'engagement dans le volontariat, j'ai choisi de proposer les 10 réponses possibles sous forme de liste déroulante. Les participants ne pouvant donc choisir que 3 réponses, je me trouvais dans l'impossibilité de deviner si les propositions non sélectionnées représentaient des raisons sans aucune importance pour eux ou avec de l'importance mais moindre par rapport aux 3 premières choisies. Dès lors, durant l'encodage, j'ai défini la valeur 0 pour représenter ces propositions non sélectionnées. Beaucoup de 0 étaient donc présents dans les données, ce qui a fait baisser les moyennes et les niveaux d'importance. Lorsque de telles

faiblesses sont présentes dans l'instrument de recueil des données, un effet d'instrumentalisation est présent, ce qui peut introduire des biais dans les résultats (Evrard *et al.*, 2009).

Une solution aurait été de demander aux participants de classer toutes les propositions dans un ordre décroissant d'importance. Le questionnaire aurait pu paraître plus fastidieux mais une telle question de classification, à elle seule, aurait pu en remplacer 3 à liste déroulante. Il reste cependant à savoir si les personnes auraient réellement pris la peine de classer correctement, par ordre d'importance, toutes les raisons.

Ensuite, après avoir analysé les réponses obtenues aux questions concernant les raisons poussant un volontaire à agir volontairement dans un club d'athlétisme, il m'a semblé évident que des raisons, telles que *amour*, *famille* et *retour*, indiquées dans « Autre » fassent partie des réponses. J'aurais donc pu ne pas me limiter au cadre théorique lors de la rédaction des propositions de réponse. Ainsi, une réflexion plus poussée concernant les motivations des personnes que je côtoie et qui sont volontaires aurait sans doute enrichi mon étude. En effet, les résultats auraient pu être plus affinés et donner plus d'importance à ces raisons si elles avaient été présentées dans la liste de propositions. Certaines personnes n'y ont pas forcément pensé sur le moment, étant donné une certaine tendance naturelle à rester dans le cadre de ce qui est proposé, par envie de bien faire ou par manque de réflexion.

Pour preuve, j'ai posé, lors de mon interview, la question à V. Dubois qui m'a affirmé que l'amour pour le club aurait été une raison qu'elle aurait placé en deuxième position dans l'ordre d'importance si ce choix lui avait été proposé.

Par ailleurs, ce mémoire étudie un domaine particulier où émotions, histoires familiales, traditions et moments euphoriques peuvent s'entremêler. En effet, le volontariat, dans les clubs d'athlétisme, peut conduire des personnes à s'impliquer de manière conséquente, à créer des liens forts et à considérer un club comme une école de vie très saine, voire même comme une seconde famille. Dès lors, une certaine subjectivité dans les réponses obtenues par rapport aux facteurs organisationnels n'est pas à négliger. Malgré ses défauts, un club restera, pour certains, un élément clé dans leur vie, pour lequel elles peuvent avoir du mal à imaginer des signes de faiblesse.

Ces deux dernières limites représentent donc des erreurs de mesure liées respectivement à des insuffisances dans la rédaction du questionnaire et à un avis à tendance subjective de la part de certains répondants (Evrard *et al.*, 2009).

Enfin, les réponses d'un participant peuvent varier par rapport à celles d'un autre en fonction de son poste de volontaire. Ainsi, des entraîneurs peuvent davantage avoir un avis sur certains facteurs organisationnels par rapport à une personne s'occupant de la tenue du bar, par exemple, étant donné sa moindre implication. Dès lors, en fonction de la proportion des postes qui se sont mobilisés pour répondre à l'enquête, les résultats pourraient différer. N'ayant pas posé de question concernant le rôle joué par chaque répondant au sein du club, aucune tendance à ce sujet n'a donc pu être analysée.

Recommandations

Au vu de la place importante qu'occupe le volontariat à l'heure actuelle, l'objectif de cette étude était d'appréhender de manière plus approfondie ce domaine au niveau des clubs d'athlétisme belges. Les conclusions obtenues démontrent que de nouveaux champs d'étude peuvent être envisagés. En effet, je me suis axée sur les motivations des volontaires pour identifier différents groupes pouvant avoir des opinions différentes quant aux pratiques managériales employées au sein d'un club d'athlétisme. Cependant, il pourrait également être intéressant de s'attarder sur ces avis en fonction des postes occupés par ces volontaires. En regroupant les individus par rapport à leur rôle dans le club, la justification de l'application ou non d'une politique différenciée s'avèrerait plus intuitive. En effet, l'objectif d'un club d'athlétisme étant l'épanouissement des jeunes au travers notamment de résultats sportifs, un entraîneur est la personne qui est en première ligne pour accomplir cet objectif, s'impliquant dès lors en temps mais aussi émotionnellement. Comparé à d'autres postes, un entraîneur est davantage en contact direct avec des moments de joie, de déception mais aussi de remise en question. Ses besoins peuvent donc être différents par rapport à une personne s'occupant de la tenue du bar et ayant moins facilement accès à ces niveaux d'implication. Dès lors, une étude purement qualitative pourrait être menée pour identifier les besoins organisationnels de chacun au vu de son rôle au sein de l'association.

Aussi, afin de pouvoir appliquer de manière adéquate les politiques différenciées mises en avant dans le cadre pratique de ce mémoire, les gestionnaires doivent trouver un moyen d'identifier les volontaires appartenant à chaque groupe prédéfini. Pour rappel, le groupe 1 comprend des personnes passionnées et aimant le contact humain, le groupe 2 des volontaires ayant de la gratitude et le groupe 3, des individus rationnels et attentifs.

Par ailleurs, la moyenne d'âge des volontaires des clubs d'athlétisme de l'échantillon analysé peut également ouvrir à de nouvelles perspectives de recherche. En effet, avec une moyenne d'âge de 49 ans, ce domaine a apparemment des efforts à fournir pour attirer la jeunesse. Il est bien connu que le volontariat est une activité souvent secondaire et donc moins accessible pour les jeunes occupés avec leurs études et leurs activités extra-scolaires et pour les parents devant gérer leur

travail et l'éducation de leurs enfants. Mais ces raisons ne sont pas forcément les seules à mettre en avant. En effet, le monde athlétique véhicule une image de vie saine. Dès lors, très peu de signes d'extravagance et de festivités sont reliés au volontariat d'un club d'athlétisme alors que ce sont peut-être ce genre d'ingrédients qu'un jeune recherche pour s'impliquer en tant que volontaire. Comme le signale M. Tirlot, l'athlétisme représente un cadre sérieux où, inversement au football par exemple, les 3^{ème} mi-temps n'existent pas. Tout en restant axé sur les principes d'une bonne école de vie, ajouter un « petit grain de folie » à ce monde parfois pourrait permettre l'engagement de nouveaux jeunes motivés à s'engager. De plus, un rajeunissement de la moyenne d'âge des volontaires serait en plusieurs points bénéfiques pour un club. Par exemple, V. Dubois a vécu l'arrivée de nouveaux entraîneurs plus jeunes qui ont redynamisé et apporté un souffle nouveau au club et aux entraînements, ce qui l'a elle-même motivée. Une recherche plus poussée sur la manière d'attirer et d'engager à long-terme les jeunes est donc envisageable au vu des bénéfices que cela pourrait apporter à tout club.

Enfin, une étude, au cas par cas, en fonction du club permettrait également aux dirigeants de cibler plus précisément les besoins de leurs volontaires. En effet, les clubs d'athlétisme partagent un grand nombre de valeurs en commun, mais certaines leur sont propres. Les volontaires peuvent également être différents d'un club à l'autre. C'est pourquoi, une étude plus poussée, par club, pourrait faire ressortir des différences intéressantes en termes de besoins organisationnels parmi les volontaires de clubs distincts.

Conclusion générale

Le monde de l'athlétisme est bien connu pour ses stars internationales qui en font rêver plus d'un, sa gamme de disciplines impressionnante et les performances astronomiques qui en découlent, mais peut-être un peu moins pour son aspect associatif au combien bénéfique à la société. En effet, avant d'atteindre des sommets, de nombreux athlètes ont côtoyé un monde associatif soutenu par des volontaires, sans qui leur ascension vers le succès n'aurait peut-être pas été possible. Dès lors, ces personnes, qui donnent généreusement de leur temps, méritent une attention particulière et une grande considération.

Cette considération passe par la mise en œuvre de facteurs organisationnels tels que la rétroaction et la justice, importants pour le bien-être des volontaires mais également pour l'association sportive en elle-même. En effet, en permettant à ses ressources humaines de satisfaire leurs besoins d'appartenance, de compétence et d'autonomie, un club garantit la préservation et le renforcement de leur motivation autonome, signe d'engagement volontaire à long-terme.

Après analyse, de nombreuses constatations, concernant l'environnement organisationnel actuel des clubs d'athlétisme, ont émergé, donnant des pistes de changements adéquats pour chacun des facteurs à considérer et caractérisant cet environnement. En effet, les dirigeants pourraient envisager de mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales concernant l'implication des volontaires dans la prise de décisions, leur responsabilisation, leur développement en tant que volontaire, le retour sur leur expérience, la communication des informations relatives à leur processus de travail ainsi que la valorisation de leur travail. Aussi, et de manière plus prononcée pour les individus considérés comme rationnels, attentifs et perfectionnistes, une amélioration de la manière dont un feedback est donné et dont les pratiques internes sont communiquées permettrait un engagement à long-terme des volontaires d'un club.

Néanmoins, un point commun semble réunir toutes ces améliorations potentielles : la communication. Cet élément majeur ressort en effet de manière récurrente pour la plupart des facteurs analysés. Ainsi, en orientant leurs pratiques managériales vers la communication, et plus

particulièrement vers le dialogue, les gestionnaires d'un club pourraient combler les besoins de leurs volontaires. Cet élément organisationnel mériterait dès lors, à lui seul, une étude concernant la manière de le mener et de le développer auprès des volontaires. Etant donné que chaque individu peut avoir sa propre vision de la communication, il serait intéressant de distinguer des groupes de volontaires nécessitant une communication qui soit factuelle, empathique ou encore tournée vers l'écoute. Dès lors, chaque facteur organisationnel pourrait être amélioré tout en s'adaptant au besoin de communication propre à chaque groupe.

En plus de proposer des perspectives d'améliorations quant aux pratiques managériales, cet écrit semble mettre en avant des résultats inattendus pour certains intervenants, dont l'ancien membre du comité de son club, J. Villers. Permettre la prise de conscience, des dirigeants d'un club, de la nécessité de mettre en place des pratiques, rencontrant davantage les besoins des volontaires, peut donc être vu comme un autre objectif de ce mémoire. Par manque de temps et parfois d'ouverture d'esprit, mais aussi en fonction du club concerné, ces gestionnaires ne regardent pas forcément l'avenir de celui-ci à long-terme. Une telle vision à court-terme ne facilite donc pas la pérennisation à laquelle toute association aspire. Aussi, la peur du changement et de la difficulté à le mettre en œuvre peut freiner les ardeurs de plus d'un. C'est pourquoi, des efforts progressifs amenés de manière subtile, c'est-à-dire sans bouleverser les codes actuellement mis en place, permettront de mettre en confiance des dirigeants parfois trop absorbés par leur fonction, aux dépens des volontaires.

En conclusion, une considération du bien-être individuel des volontaires peut se répercuter de manière positive sur la santé mentale d'un club, pérennisant ainsi la vie associative et assurant le maintien des volontaires, au combien importants, dans notre société.

Bibliographie

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Balmay, D. (2006). *Fiche n°1-Définitions : bénévolat, volontariat, salariat*. En ligne sur le site France bénévolat
https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2006.pdf

Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355-381.

Bartier, A. L., & de Moerloose, C. (2018). *Initiation au logiciel SPSS*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Beaulieu, G., Chiocchio, F., & Grenier, S. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : Propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16(4), 169-179,185,189,193.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 32-47.

Broadhurst, J. (2012). Employee development is a great business opportunity: Investment in people is the key to company growth. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 27-30.

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.

Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781-813.

- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Collon, F. (2007). A.S.B.L. - Statuts. En ligne sur le site du droit belge <http://www.droitbelge.be/contrats/preview/Statuts%20ASBL.pdf>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Dauvin, P. (2004). Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. *Revue Tiers Monde*, 180(4), 825-840.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Degli Antoni, G. (2009). Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation. *Kyklos*, 62(3), 359-370.
- Dujardin, A., Loos, M., Gijssels, C. et Marée, M. (2007). *La mesure du volontariat en Belgique. Analyse critique des sources statistiques*. Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- Dvir, T., Kass, N., Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 389-400.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69(4), 709-731.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market – Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris : Dunod.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy. A Self-Determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.

Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.

Fiorillo, D. (2011). Do monetary rewards crowd out the intrinsic motivation of volunteers? Some empirical evidence for Italian volunteers. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 139-165.

Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5), 653-658.

Fondation Roi Baudoin (n.d.). *Les chiffres-clés du volontariat en Belgique*. En ligne http://www.culture.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/culture/upload/culture_super_editor/culture_editor/documents/Relations_IntNat/textes/Etude_-_DEFOURNY_-_Les_chiffres-cles_du_volontariat_en_Belgique.pdf&hash=a668d9e06c0b12773263b4bf86b998227bb4b580

Gagné, M. & Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

GHK (2010). *Volunteering in the European Union*. En ligne http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Goldoni, E., Desmette, D., & Herma, G. (2014). *Le bénévolat à l'épreuve de la professionnalisation des entreprises*. En ligne sur le site de l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/cirtes/documents/atelier_8_Edwine_Goldoni.pdf

Grube, J.A., & Piliavin, J.A. Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119.

Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214.

Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice, and Creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224.

Jung, D.I., Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Karanges, E., Johnston K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.

Konrad, A. M. (2006). *Engaging employees through high-involvement work practices*. En ligne sur le site du Ivey Business Journal <https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/>

Le Petit Larousse (2004a). *Bénévolat*. Paris : Larousse.

Le Petit Larousse (2004b). *Bénévole*. Paris : Larousse.

Le Petit Larousse (2004c). *Volontariat*. Paris : Larousse.

Le Petit Larousse (2004d). *Volontaire*. Paris : Larousse.

L.B.F.A. (n.d.). *Tous nos clubs*. En ligne sur le site de la L.B.F.A. <http://www.lbfa.be/web/tous-nos-clubs>

Législation belge (2014). 3 JUILLET 2005. - *Loi relative aux droits des volontaires*. En ligne sur le site de la Législation belge

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&la=F&cn=2005070359&table_name=loi&&caller=list&fromtab=loi&tri=dd+AS+RANK

Lejeune, C. (2013). *Analyse qualitative*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Lo Presti, A. (2013). The Interactive Effects of Job Resources and Motivations to Volunteer Among a Sample of Italian Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), 969-985.

Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. En ligne http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf

Louche, C., Bartolotti, C., & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, 4(484), 351-357.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 103-123.

Marée, M., Hustinx, L., Xhaufleur, V., De Keyser, L., & Verhaeghe, L. (2015). *Le volontariat en Belgique-Chiffres-clés*. En ligne sur le site de la Fondation Roi Baudoin https://www.bonnescauses.be/media/12397/pub_3367_volontariat.pdf

Masclet, G. (2010). Pour optimiser le soin, il faut donner du sens au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 16(4), 391-412.

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.

Mohiuddin, Z. A. (2017). Influence of Leadership Style on Employees performance: Evidence from Literatures. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), 18-30.

Muscalu, E., Hulpuş, I. A., & Faloba, V. (2015). Management analysis regarding the employess' engagement factors as motivational tools for increasing job satisfaction and commitment to the organisation. *Analele Universităţii Constantin Brâncuşidin Târgu Jiu : Seria Economie*, 2(1), 259-263.

Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé?. *Economie & Prévision*, 2(188), 81-99.

Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618-639.

OECD (2016). *L'importance de donner : bénévolat et bien-être*. En ligne https://read-oecd-ilibrary-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/economics/comment-va-la-vie-2015/l-importance-de-donner-benevolat-et-bien-etre_how_life-2015-9-fr#page1

Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115.

Oostlander, J., Güntert, S.T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014a). Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869-889.

Oostlander, J., Güntert, S.T., & Wehner, T. (2014b). Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1368-1387.

Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165.

Perron, G. (2014). *La différence entre vision, mission et objectifs*. En ligne <https://gerardperron.com/2014/09/15/la-difference-entre-vision-mission-et-objectifs/>

ReversoDictionnaire (n.d.). *Volunteer*. En ligne <https://dictionnaire.reverso.net/anglais-francais/volunteer>

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 1-8.

Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective States in Job Characteristics Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 131-146.

Tebeian, A. (2012). How to improve employee motivation and group performance through leadership – Conceptual model. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(1), 1092-1097.

Thomsen, S. (2014). Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations. *European Company and Financial Law Review*, 11(1), 15-30.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.

Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory, *Work & Stress*, 29(3), 286-305.

Vuillequez, E. (2012). *Bénévole et volontaire : quelle différence?*. En ligne sur le site de Pro Bono <http://www.pro-bono.fr/2012/03/benevole-et-volontaire-quelle-difference/>

Wikipedia. (2018). *Job design*. En ligne https://en.wikipedia.org/wiki/Job_design

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009) Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm

