

LES CAHIERS DE L'UDAF

DU VAL DE MARNE

N°1 – Décembre 2016

L'avenir du bénévolat

**L'engagement associatif de demain...
Quelle place pour la relève associative ?**



LES CAHIERS DE L'UDAF

DU VAL DE MARNE

Sommaire

 Introduction	5
  Les mutations de la société impactent le bénévolat	8
Le contexte : les trois crises de la société	8
L'individualisation	9
La professionnalisation	12
Le développement de « l'ubérisation »	13
  Raisons et dysfonctionnements de l'engagement	15
Les raisons de l'engagement de l'individu hypermoderne	15
La question du pouvoir dans la gouvernance associative : les 8 principaux conflits	18
  Que faire ?	20
Mettre en œuvre la « molécule de Belbin » pour une nouvelle gouvernance associative	20
L'e-bénévolat ou bénévolat virtuel	23
  Conclusion	24
  Bibliographie	25
  Zoom sur ... Olivier Bobineau	26

Edito



Françoise Souweine,
*Présidente de l'Udaf
du Val-de-Marne*

A l'occasion des 50 ans de l'Udaf du Val-de-Marne, l'idée de proposer un nouveau support de réflexion collective est née.

Cet outil, complémentaire à l'ensemble des publications de l'association, devrait ainsi permettre d'alimenter la prise de conscience collective des réalités sociales et humaines qui touchent aujourd'hui, directement ou indirectement, les familles du Val-de-Marne.

Ce premier numéro aborde une problématique sociétale qui semble essentielle aujourd'hui pour le secteur associatif et son devenir.

C'est sur ce sujet que nous avons ouvert notre rendez vous des 50 ans de notre Udaf.

L'engagement associatif de demain...

quelle place pour la relève associative ?

L'avenir du bénévolat est-il vraiment compromis ?

L'évolution sociétale implique-t-elle des changements dans la gouvernance associative ?

Dans une société où l'offre de travail va diminuer (automatisation croissante des emplois tertiaires), comment se situe l'action bénévole ? N'a-t-elle pas tendance à prendre la place et à freiner l'émergence de nouveaux métiers ?

Quelles limites à la professionnalisation des bénévoles ? Ne risquent-ils pas d'y perdre ce qu'ils apportent en plus par rapport aux professionnels ?

Dans une société où l'usage va prendre le pas sur la possession (cf. ouvrages de nombreux économistes), quelles évolutions pour le fonctionnement associatif, la mise en commun de ressources ?

Le bénévolat s'adresse aux secteurs aussi divers que le sport, les loisirs, les services sociaux, la santé, l'éducation et la culture, l'aide humanitaire ou l'environnement. Il semble qu'il n'échappe pas à une certaine professionnalisation rendue nécessaire par la complexité croissante et la technicité des tâches et des activités exercées au sein des associations. Cette évolution ne doit pas conduire, au risque de lui faire perdre son âme, à la disparition du rôle d'avant-garde que joue le bénévolat fondé sur des valeurs d'altruisme, de solidarité et d'humanité.

A partir des constats liés à l'évolution sociétale, l'idée est de se pencher collectivement sur l'avenir du bénévolat, de l'engagement associatif et de définir ce que cela implique.



Introduction

On peut trouver des traces du caractère associatif au Moyen-Âge, dans les guildes, ou les corporations¹. Dans l'Ancien Régime, des sociétés, des clubs, des communautés apparaissent. Avec la Révolution, l'Assemblée nationale va dissoudre toutes ces communautés, par le biais notamment de la loi Le Chapelier, du 14 juin 1791, qui interdit la reformation des sociétés d'habitants ou de corporations de métier. Le décret d'Allarde supprime les corporations, les 2 et 17 mars 1791. Au XIXe siècle, les sociétés de commerce, d'entreprises augmentent tandis que restent réprimées les associations ouvrières et populaires. Des lois promulguées à la fin de ce siècle mènent à la loi de

Waldeck-Rousseau, du 1er juillet 1901, sur la liberté d'association. Que dit-elle ? « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices... »² Après un siècle, l'INSEE³ dénombre environ **1 300 000 associations** actives en France, dont 6 808 associations adhèrent aux UDAF⁴. Il existe deux modalités d'activités au sein du monde. Le premier, c'est le bénévolat : « Situation d'une personne qui accomplit un travail gratuitement et sans y être obligé. »⁵ Bénévole, c'est « bien vouloir », mais c'est aussi « vouloir du bien ».

Tableau : Nombre de bénévoles associatifs selon l'âge⁶

Âges	2010	2013	2016	Évolution 2010/2013	Évolution 2013/2016	Évolution 2010/2016
15-35 ans	22,12%	25,98%	25,32%	32,00%	1,30%	33,60%
36-64 ans	44,25%	43,31%	45,95%	10,00%	10,30%	21,30%
65 ans et plus	33,63%	30,71%	28,73%	2,60%	-2,80%	-0,20%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	12,40%	3,90%	16,80%

Selon le tableau précédent, le nombre de bénévoles parmi les 15-35 ans et les 36-64 ans connaît une stagnation, voire une diminution des 65 ans et plus. La part de ces jeunes dans le nombre des bénévoles passe de 22,1 % à 25,1 % entre 2010 et 2016 et celui des 65 et plus de 33,6 % à 25,3 %. Le pourcentage des 36-64 ans quant à lui reste stable sur 6 ans : 44,9 % à 45,9 %.

Concernant la répartition des domaines d'activités, selon une étude de l'INSEE, ces secteurs qui connaissent la plus grande présence d'associations sont : « sports » (24 %) ; « les loisirs les divertissements et la vie sociale » (22 %) ; « la culture, les spectacles et

les activités artistiques » (18 %) ; « la défense de causes, de droits, d'intérêts » (17 %).

Les associations font parfois appel à une seconde modalité d'activité, le **salarial** : « mode de rétribution du travail par le salaire ; état, condition de salarié. »⁷ À l'opposé du bénévole, le salarié est rémunéré contre une activité. S'il existe environ 1 300 000 associations, toutes n'emploient pas des salariés et le pourcentage des associations employeuses peut varier selon le domaine d'activité principal.



L'engagement associatif de demain ... Quelle place pour la relève associative ?

Les associations salarient plus ou moins selon le domaine d'activités. Dans le secteur « hébergement social ou médico-social », 83 % des associations sont employeuses. Dans une moindre mesure, les associations du secteur de la « gestion de services économiques et développement local » sont 30 % à salarier des individus. À l'inverse, dans le secteur du « Loisirs, divertissements, vie sociale », les associations ne sont que 4 % à salarier.

De plus, concernant la taille des associations, il existe de très grandes variétés, des associations ne se composent que de quelques membres, d'autres font appel à des milliers de personnes. C'est le cas de la Croix-Rouge, qui donne le nombre de 56 000 bénévoles et 18 000 salariés⁸ ou du Secours Catholique, dont le site officiel, annonce 67 000 bénévoles.

Parmi les associations, il existe une de nombreuses différences, selon la taille, le domaine d'activité principal, les connaissances, les compétences, les convictions des bénévoles, leur origine sociale, leur temps de participation, selon la présence le pourcentage de répartition de salariés-bénévoles. Pour gérer leurs activités, les associations mettent en place une **gouvernance associative**. C'est « *un mode de gestion multipolaire, associant bénévoles, salariés et conseil d'administration aboutissant à un ordre dans lequel les actions et activités résultent de ces trois acteurs qui s'influencent réciproquement* »⁹. Il existe donc une très grande variété de gouvernances dans le monde des associations s'adaptant à des situations tout aussi diverses. *Comment l'association peut-elle organiser cette gouvernance ?*

Tableau : Nombre d'associations en 2013 selon le domaine d'activité principal¹⁰

Domaine d'activité principal	Nombre d'associations	Proportion d'associations employeuses
Sports	307 500	12%
Loisirs, divertissements, vie sociale	281 300	4%
Culture, spectacles et activités artistiques	237 100	14%
Défense de causes, de droits, d'intérêts	217 100	6%
Action sociale, action humanitaire ou caritative	97 100	24%
Enseignement, formation et recherche non médicale	78 200	27%
Santé	42 800	14%
Gestion de services économiques et développement local	36 000	30%
Hébergement social ou médico-social	5 100	83%
Ensemble	1 302 200	12%

¹ Association ou corporation de personnes pratiquant une même activité.

² <http://www.associations.gouv.fr/626-la-loi-du-1er-juillet-1901-et-la.html> (30/05/2016).

³ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1587 (30/05/2016).

⁴ <http://www.unaf.fr/spip.php?rubrique3> (30/05/2016).

⁵ REY, Alain (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, Paris, 2005, t. 1, p. 864.

⁶ Ibidem.

⁷ REY, Alain (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, Paris, 2005, t. 4, p. 516.

⁸ <http://www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/La-Croix-Rouge-francaise> (30/05/2016).

⁹ Cette définition est élaborée par Olivier Bobineau et proposée aux acteurs associatifs dans le cadre des interventions du cabinet The Olive Branch.

¹⁰ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1587 (30/05/2016).



Si le nombre de bénévoles n'a pas baissé, trois observations peuvent être faites.

Première observation, il y a un frein à l'engagement associatif important : le temps et la motivation. Les individus, considérés comme individualistes, manquent de temps et de motivation pour s'engager associativement. *Comment répondre à ce manque ?*

Deuxième observation, la présence de nombreux conflits et des rivalités axiologiques dans les associations entre diverses catégories d'individus, salariés-bénévoles, jeunes-vieux, nouveaux-anciens, dirigeants-dirigés rendent plus difficile l'activité associative et vont jusqu'à l'émietter. En effet, les membres mis/se mettant à l'écart quittent l'association pour en fonder une autre, augmentant ainsi la concurrence entre associations. Quelles pistes de réflexion emprunter pour atténuer cet effet ?

Troisième observation, les associations connaissent un turn-over (phénomène de « passation ») important dû à des changements de conceptions de l'engagement de la part de ceux qui s'impliquent. *Comment estomper ce processus ?*

En somme, de nombreuses questions émaillent le discours sur l'engagement et les associations, les conduisant à une remise en cause de leur mode de gestion.

Dès lors, dans quelle mesure le renouvellement du bénévolat et l'implication des jeunes dans la gouvernance associative sont-ils possibles étant donné les changements sociaux ?

Afin de répondre à cette problématique, il convient, en premier lieu, d'identifier les mutations de la société qui impactent le bénévolat, en second lieu, de savoir quelles sont les perspectives d'un renouvellement d'un bénévolat et en dernier lieu d'élaborer des pistes de réflexion pour attirer les jeunes dans les associations.

¹¹Une bulle spéculative est un niveau de prix d'échange sur un marché d'actifs (actions, obligations, immobilier, matières premières...) très excessif par rapport à la valeur fondamentale ou intrinsèque des actifs échangés.

¹² « Doctrines qui prennent dans les âmes de nos contemporains la place de la foi évanouie et situent ici-bas, dans le lointain de l'avenir, sous la forme d'un ordre social à créer, le salut de l'humanité ». ARON, Raymond, *L'âge des empires et l'avenir de la France*, Paris, Éditions Défense de la France, 1946, p. 288.



Les mutations de la société impactent le bénévolat

Le contexte : les trois crises de la société

Lors des années 1980, la société connaît trois crises majeures qui ont durablement remodelé la société : la *crise économique*, la *crise politico-idéologique*, la *crise religieuse et spirituelle*.

■ La crise économique

La société connaît une crise économique se traduit par une massification du chômage. L'année 1974 illustre cette augmentation, passant de 480 000 chômeurs en janvier à 720 000 chômeurs, soit une évolution de 50%. Le million est atteint, deux ans plus tard, en 1977 pour atteindre deux millions en 1983 et culmine à trois millions en 1993. Avec cette crise, deux thèmes récurrents vont alors apparaître, l'exclusion sociale et

l'immigration. Cette crise se traduit aussi par une financiarisation de l'économie. Le financement, devenant une obsession, doit être facilité par tous les moyens, tant par l'innovation informatique que l'innovation des produits financiers. Les performances en sont accrues, les inconvénients aussi. Ainsi, les années 1980 voient un accroissement des bulles spéculatives¹¹ qui aboutissent au krach de 1987.

■ La crise politico-idéologique

Ces années 1980 connaissent aussi une crise politico-idéologique. En effet, les « religions séculières »¹², pour reprendre l'expression du sociologue Raymond Aron, ou « doctrines visant à projeter le salut de l'humanité horizontalement dans l'ici-bas et l'histoire », comme le capitalisme et le communisme connaissent de sévères critiques.

Le capitalisme est critiqué sur trois plans. Premièrement, l'impact sur l'environnement de la croissance est considérable, de nombreuses questions se posent sur l'aspect environnemental. Comment répondre au défi du développement durable ? Comment prévenir les futures catastrophes naturelles ? Quelles politiques économiques donner aux pays, notamment émergents ? Quelles gestions des énergies notamment nucléaires adoptées ? Deuxièmement, la redistribution des richesses aux niveaux national et

international soulève pose la question de l'accroissement des inégalités au sein de chaque État-nation et entre les États. Comment amoindrir les inégalités présentes ? Comment réduire la fracture Nord-Sud, la fracture entre pays riches, aux populations vieillissantes et pays pauvres à la démographie galopante ? Troisièmement émerge la question de la régulation d'un capitalisme financier incertain aux nombreuses fluctuations, marqué par des taux instables et des bulles spéculatives.

Le communisme connaît ses dernières heures avec la chute du Mur de Berlin le 9 novembre 1989 et l'explosion du bloc soviétique en 1991. Par onde de choc, les partis communistes des pays occidentaux déclinent et avec eux les défenseurs des classes ouvrières populaires.



■ La crise religieuse et spirituelle

Enfin, en germe dans les années 1970, la *crise religieuse et spirituelle* modifie profondément les modes de croyances. Les institutions religieuses sont en perte de vitesse les obligeant à repenser radicalement leurs discours et leurs propositions. Les individus se convertissent, pratiquent le *zapping paroissial* et les mouvements spirituels connaissent un foisonnement spectaculaire.

À travers et à la suite de ces crises, la société connaît trois profonds changements, qu'il convient d'analyser afin de rendre compte du nouveau contexte du développement le bénévolat apparaît : l'individu devient hypermoderne ; la professionnalisation et l'utilitarisme évoluent ; le monde économique et social « s'ubérise ».

L'individualisation

■ Les trois âges de l'individualisme

Trois types, trois âges d'individualisme vont se développer dans le temps.

L'individualisme « abstrait » : le XVII^e siècle

L'individualisme « abstrait » a pour enjeu de dégager théoriquement l'individu des cadres et structures de la société d'ancien régime, ou officiellement existe que des dépendances et des hiérarchies sociales. La construction identitaire de l'individu relève de sa seule raison qui fait figure d'instrument de son émancipation, contrairement à la tradition communautaire, instrument de sa soumission. En principe, il s'agit de

construire l'individu en le déracinant de ses attaches locales et traditionnelles. Pour reprendre Robert Legros, il s'agit d'arracher l'homme à sa naturalisation, à ses inclinations sensibles¹³. L'apothéose de l'individualisme abstrait est atteinte avec la Révolution française œuvre politique radicale de déconstruction de l'ordre ancien.

L'individualisme « concret » : du XIX^e siècle à 1945

Et puis, peu à peu, au cours du XIX^e siècle industriel et libéral, un second individualisme, « concret », advient. Il ne s'agit plus donc de séparer l'individu de ses attaches communautaires, au nom de la raison émancipatrice, que de l'ancrer dans le réel par l'élaboration progressive de dispositifs juridiques, au nom de sa quête d'indépendance. L'enjeu est cette fois-ci de construire pratiquement les individus en leur garantissant des droits dans l'ensemble de leur activité : politique sociales, économiques et culturelles. Des droits assurés aussi bien au travail que dans les loisirs, dans la vie privée comme dans la vie publique, seule ou avec d'autres. Selon travail de concrétisation culminera dans les « Trente Glorieuses » jusqu'à déboucher sur une « nouvelle culture psychologique »

érigeant l'épanouissement personnel en règle d'or. Comme l'avait déjà suggéré Durkheim, la société moderne tend à ne plus reconnaître pour objet de culte que l'individu. La sacralité et la religiosité portaient auparavant sur des choses collectives, elles portent désormais sur les choses personnelles. Probablement avons-nous assisté au cours des années 1980 à la consécration de cette « religion de l'individu » propageant un imaginaire et des pratiques socialement partagées¹⁴.

En devenant objet de culte, de la sorte, l'individu entre dans une phase inédite de sa construction identitaire, une phase à la fois en continuité avec les phases précédentes est en rupture avec elles.

¹³ LEGROS, Robert, *L'idée d'humanité. Introduction à la phénoménologie*, Grasset, Paris, 1990, p. 7.

¹⁴ DURKHEIM, Émile, *Leçons de sociologie*, PUF, Paris, 1997 [1950].



Les mutations de la société impactent le bénévolat

L'individualisme « confinitaire » : la seconde moitié du XX^e siècle

En s'approfondissant, l'individualisation change l'art et la manière de se construire. L'individu se singularise à présent non pas par référence à un noyau authentique et original séparé des ancrages traditionnels, mais en s'appropriant des caractéristiques communautaires et affinités – celle de son quartier, de sa région, de ses choix, de sa religion, de ses réseaux de prédilection.

Ces affinités sont partagées par des cercles restreints ; elles prennent toute leur valeur dans la mise en commun communautaire. À la différence de la société pré-moderne où les appartenances communautaires étaient héritées de la tradition, elles sont aujourd'hui choisies, testées, éprouvées. En somme, l'individu de la troisième modernité se singularise en revendiquant ses appartenances et c'est le paradoxe : « l'appartenance est subjective parce qu'elle est revendiquée et elle est cultivée pour la subjective action qu'elle produit. » L'individu appartient, selon ses différentes affinités, à des « bandes », à des groupes, qui lui permettent de définir son identité, de fabriquer du sens et de la partager avec d'autres il manifeste ses appartenances dans l'espace public en les rendant visibles par

des vêtements (religieux ou non) et en affichant ses goûts particuliers (musicaux, alimentaires...).

Ces affinités cooptées nous proposons de les appeler « confinités » dans la mesure où elles valent d'abord et avant tout parce qu'elles sont partagées au sein de groupes restreints, de clubs plus ou moins fermés, y compris des cercles de discussion sur la toile. Ces groupes ne sont pas forcément petits-pensons au réseau qu'Internet favorise-mais ils sont toujours un accès réservé, limité à quelques-uns, ceux qui se reconnaissent dans la mise en commun d'une ou plusieurs affinités. Si le terme de « confinité » n'est pas défini dans les dictionnaires modernes (Larousse ou Robert), il se trouve en revanche dans le Littré et se définit de la façon suivante : « Condition de deux pays qui se touchent. » En ce sens, l'individu de la troisième modernité fonctionne et se construit selon des confinités – affinités qu'il prend plaisir à confronter, à valider, à justifier et légitimer avec ses pairs, ses prochains affinitaires avec lesquels il fait état de ce qui le passionne, révolte, questionne, l'attire ou non.

■ Les trois impacts sur l'engagement bénévole

L'engagement bénévole pour se rassurer



La disparition de la « convivance », c'est-à-dire capacité à concevoir un horizon partagé, laisser place à la « survivance »¹⁵. L'avenir devenant incertain, notamment par la perte de l'État-nation de son caractère protecteur, l'individu se questionne sur de nombreux sujets : l'écologie, le couple et/ou la famille, la santé... Ce n'est plus tant le vivre ensemble, mais la question de la survie de l'humanité qui est en jeu face aux risques environnementaux et technologiques.

¹⁵ ABELES, Marc, Anthropologie de la globalisation, Payot, Paris, 2008.



Les mutations de la société impactent le bénévolat

L'engagement bénévole pour un temps limité

L'individu s'engage selon le temps qu'il dispose, apprécié après un arbitrage en activité professionnelle, loisirs, vie familiale et selon des valeurs bricolées et braconnées. Cette durée d'engagement se déploie dans un temps de l'urgence. Auparavant, il s'engageait pour favoriser l'émergence de l'individu et pour le défendre, aujourd'hui l'individu s'engage au sein de plusieurs groupes plus ou moins restreints, s'inscrit dans plusieurs réseaux, entre lesquels il zappe.

L'engagement bénévole pour être en réseau

L'engagement prend une nouvelle dimension : il devient médiatique et « réticulaire ». L'individu peut s'investir sur Internet, « réseau des réseaux », sans médiations institutionnelles, réseau sur lequel il peut diversifier ses engagements. La communication et la mise en spectacle sont deux éléments fondateurs de cet engagement : il est dans le registre de l'émotionnel, du charisme, il passionne les foules, les mobilise le temps d'une adhésion ou d'un don.

■ Les trois caractéristiques de l'engagement bénévole des jeunes

L'Union Nationale des Associations Familiales a réalisé une étude¹⁶ sur l'engagement des jeunes. Il en ressort que les jeunes ne sont pas moins engagés que leurs aînés, mais le sont différemment.

Primauté à l'action

C'est tout d'abord les raisons de l'engagement, ils se tournent d'abord vers l'action, puis se conforment aux valeurs de l'association dans laquelle ils se sont engagés. L'action, selon lui, est importante, c'est à travers elle que le jeune se réalise.

Courte durée de l'engagement

Ensuite, c'est *la durée de leur engagement*. Leur contexte social, économique, géographique (amenés pour des raisons scolaires ou professionnelles à se déplacer) les empêche de s'engager sur la durée. Ils s'engagent donc sur une courte durée, mais de manière intensive.

Attirance et responsabilisation du jeune

Marqués par l'individualisation, les jeunes souhaitent rester « libres », ils ont par leur maîtrise des nouvelles technologies de communications accès à l'offre d'engagement. Pour eux, *l'association ciblée doit être convaincante et doit chercher à les motiver* et les résultats escomptés ne sont pas à la hauteur. Ce qui est important c'est la diversité des expériences, rencontrées dans plusieurs associations : c'est la tendance au « zapping associatif », déjà présent parmi les générations précédentes. Ils manifestent enfin de *fortes attentes de la part des associations* : elles doivent leur permettre d'accéder rapidement à la sphère décisionnelle et aux responsabilités. Ce qui est rarement le cas, les jeunes se retrouvant en confrontation avec les personnes plus âgées. L'engagement des jeunes reste nécessaire, car il permet la transmission transgénérationnelle des valeurs et du projet associatif.

¹⁶ « L'engagement des jeunes comme bénévoles : perception des responsables d'associations » in *Étude qualitative*, avril 2013, n° 7-1, (http://www.unaf.fr/IMG/pdf/etude_quali_7-1_hd-vdef.pdf). Voir aussi « L'engagement des jeunes comme bénévoles : perception des jeunes bénévoles et de leurs parents », in *Étude qualitative*, décembre 2013, n° 7-2, (http://www.unaf.fr/IMG/pdf/etude_quali_7.2_hd-vdef.pdf) (30/05/2016)..



La professionnalisation

■ Définition

« La professionnalisation peut se définir comme le processus social par lequel un travail, une activité économique intègre une plus grande maîtrise, une plus

grande technicité, une augmentation des compétences et des qualifications en vue de rendre plus efficace cette activité. »¹⁷

■ La comparaison bénévolat-professionnalisation

Type de monde	Monde de l'inspiration	Monde Industriel	Monde Marchand
	BÉNÉVOLAT	LA PROFESSIONNALISATION	
Principes supérieurs communs	Le jaillissement de l'inspiration, le charisme, le don	L'efficacité, la performance	La concurrence
Ce qui est digne	L'inquiétude de la création	Le travail	L'intérêt
Sujets	Les illuminés	Les professionnels	Les concurrents
Objets	Le rêve éveillé	Les moyens	La richesse
Grandeurs	La singularité	Maîtriser	Posséder
Relations	L'alchimie des rencontres imprévues	Fonctionner	Intéresser
Les Figures	Réalité de l'imaginaire	L'organisation	Le marché
La valeur	L'éclair de génie, certitude de l'intuition	Effectif, mesure	Prix, argent

Pour comparer le bénévolat et la professionnalisation, le tableau s'inspire librement des travaux de Luc Boltanski sur la création de la valeur et de la grandeur dans un groupe social¹⁸.

Ces deux mondes ont des caractéristiques différentes, voire opposées. De fait dans une société capitaliste, industrielle et marchande, la professionnalisation l'emporte sur le bénévolat. C'est pourquoi, aujourd'hui,

il est demandé aux bénévoles de se professionnaliser, ce qui génère des tensions entre les partisans de la professionnalisation et les partisans du bénévolat, souvent disqualifiés. Au fond l'enjeu est d'articuler au sein de la gouvernance associative bénévolat et professionnalisation. Ces tensions s'accroissent d'autant plus qu'un processus d'« ubérisation » des activités de services est aujourd'hui à l'œuvre.



Le développement de « l'ubérisation »

■ Caractéristiques

En 2009, trois collaborateurs, Garret Camp, Travis Kalanick et Oscar Salazar, décident de créer une entreprise basée sur la mise en relation entre un chauffeur privé et un passager, via une application mobile : UberCab, « Super Taxi », puis Uber est née. En 2014, « *uberisation* » apparaît tiré du nom de cette entreprise. Qu'est-ce que l'« ubérisation » ? C'est un nouveau mode de fonctionnement fondé sur trois éléments : une *désintermédiation*, une *rapidité d'action accrue*, une *baisse des prix* permise par de *nouvelles technologies de communication*. Si le terme apparaît très récemment, le processus est en germe depuis de nombreuses années et émaille tous les domaines de l'économie. Ainsi, c'est le transport (Uber – 2009 ; Blablacar – 2004), le logement (AirBNB – 2008), la vente (Amazon – 1994 ; LeBonCoin – 2006), etc.¹⁹

Le phénomène de l'« ubérisation » connaît une **tendance à la désintermédiation**. En effet, chacun peut développer une activité rémunérée cela sans passer par un ensemble d'intermédiaires. La possibilité de contacter directement la personne par téléphone évite de passer par un centre de contrôle qui mettra les deux pôles en contact. Seule la plateforme via laquelle la mise à disposition des informations peut prétendre

collecter une partie de l'argent. Ce rapprochement facilite la notation des participants, augmente par la même occasion le niveau de concurrence, une meilleure note signifiant une plus grande notoriété, donc l'augmentation des rémunérations.

Permise notamment par cette désintermédiation, sa rapidité d'action est rendue possible par le développement de nouvelles technologies. La mise en réseau des informations, des besoins, des prestations, le développement de la téléphonie, du réseau Internet et des applications sur smartphone, le perfectionnement du réseau de géolocalisation augmentent cette rapidité d'action et de réaction entre le prestataire et le client. L'un et l'autre peuvent communiquer à tout moment. Par des moteurs de recherche puissants, ils ont accès à toutes offres disponibles immédiatement, notamment aux offres proches géographiquement. À l'opposé de la distance que peut créer le système de notation, cette économie est créatrice de liens.

Enfin, cette « ubérisation » provoque une baisse des prix fondée sur cette désintermédiation. Généralement, le prix de la prestation est la somme des prix fixés par les prestataires (parfois en concurrence) et la taxe prélevée par la plateforme.

■ Avantages et limites

Cette nouvelle forme d'économie possède ses avantages. Elle rémunère toute personne sachant se servir d'un outil informatique. De plus, elle s'appuie sur l'autonomie des individus qui y participent et leur permet de développer de nouvelles compétences et de se reconvertir dans d'autres domaines, là où un emploi salarié interdirait l'accès. Elle permet de transformer des inconvénients en avantages. Nos anciens meubles ou livres peuvent être revendus, les voyages seuls en voiture, polluants, deviennent des trajets animés, atténuant l'empreinte écologique, les maisons restant seules sont gardées, les outils achetés à l'occasion sont une source de rémunération... Le travail peut être fourni chez soi, pour preuve les nombreuses plateformes naissantes proposant des activités rémunérées en ligne.



Elle s'accompagne de limites. Pour les individus exerçant cette seule activité, il y a un risque de précarité : pas de contrats de travail, pas d'aides (chômage ou retraite), pas de Code de travail venant régulariser cette activité. Une communication plus aisée et cette précarisation demandent un plus grand temps de travail, de disponibilité estompant peu à peu la limite entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cet effacement et une tension perpétuellement présente due à une demande de gestion toujours plus efficiente peut provoquer un stress notoire chez les individus.

On constate donc des avantages et des limites à cette nouvelle forme d'économie, considérée tour à tour comme un progrès et un déclin. Pour les uns, c'est un progrès, car elle donne accès immédiatement à une

offre bien plus grande que ce qui était présent jusque-là et permet une reconversion dans certains domaines. Pour les autres, un déclin, car elle précarise le travailleur et chamboule de fond en comble l'économie française.

■ Impacts sur l'association

La désintermédiation fait qu'une association et sa structure peuvent devenir obsolètes, caduques. La rapidité d'action fait que l'« ubérisation » met hors-jeu les associations qui sont peu réactives et lentes à répondre au client, à l'utilisateur. La baisse des prix fait que les services et les prestations d'une association jugés trop coûteux ne sont pas demandés par le client ou l'utilisateur. L'association ferme ses portes.

¹⁷ Cette définition est élaborée par Olivier Bobineau et proposée aux acteurs associatifs dans le cadre des interventions du cabinet THE OLIVE BRANCH.

¹⁸ Principe supérieur commun : « ce principe de coordination, qui caractérise la cité, est une convention constituant l'équivalence entre les êtres ». Dignité des personnes : c'est ce que partagent les humains pour avancer ensemble. Répertoire des sujets : certains sujets reviennent souvent dans les différents mondes. Répertoires des objets et des dispositifs : chaque monde possède des objets, assemblés en dispositifs et qui contribuent à la grandeur de ce monde. Grandeur : c'est ce qui « spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeurs ». Relations : ce qui anime la relation entre les êtres. Figure harmonieuse de l'ordre naturel : « ce sont des réalités conformes au principe d'équité ». Valeur : ce qui pour les êtres a de la valeur.

¹⁹ Mais encore le monde juridique, la restauration, le prêt d'argent, la comptabilité, la santé, les services à la personne, le bâtiment, la location, l'éducation, les services publics, le stockage, la logistique, la mode, la traduction...



Raisons et dysfonctionnements de l'engagement

Les raisons de l'engagement de l'individu hypermoderne

Si l'individu s'engage, c'est afin d' « être utile aux autres », de « donner un sens à sa vie » et de « s'entre-tenir ».

■ « Etre utile aux autres »

L'individu s'engage premièrement pour « être utile aux autres » selon deux manières : « *réparation* »²⁰ (au sens d'Erving Goffman) et « *émancipation* ».

« Réparer les autres »

La *réparation*, c'est une relation d'interaction dissymétrique, un transfert d' « objet » et de « service » entre un « réparateur » qui le possède et un « usager » qui en a besoin. Il s'agit donc ici d'aider des personnes

en difficulté sociale, économique ou physique en leur fournissant de la nourriture, des vêtements, de l'argent, des renseignements administratifs, un soutien scolaire... Les Restos du Coeur, ou le Secours Catholique sont deux exemples. Il s'agit d'être l'obligé d'autrui, c'est-à-dire, « se lier » (*ligare*), « devant ou à cause de » (*ob*) : s'engager moralement. Réussie ou non, l'engagé en retire toujours une récompense, la sensation d'être utile aux autres et d'avoir accompli son devoir social et/ou religieux.

« Emanciper les autres »



L'émancipation, quant à elle, c'est le fait de socialiser l'autre, le mener à la compréhension de certaines règles et codes collectifs tout en lui permettant l'individuation, à savoir accéder à une distance critique et réflexive par rapport à ces règles. C'est le principe même de l'éducation, c'est la figure de l'éducateur, du professeur, de l' « éveilleur de conscience ». C'est aussi le combat pour accéder à plus de droits, à travers le syndicalisme ou l'engagement dans la société civile y compris par le biais des ONG. Ce combat consiste dans un premier temps à faire prendre conscience aux dominés de leur position et soutenir leur organisation, puis dans un second temps orienter les personnes vers une adaptation du système et non au système. Dans cette optique, ils s'engagent enfin pour apprendre et partager la connaissance du fonctionnement toujours plus complexe du monde.



Raisons et dysfonctionnements de l'engagement

■ « Donner un sens à sa vie »

Deuxièmement, il s'engage pour « donner un sens à sa vie » selon deux voix, cette fois-ci encore, « se réparer » et « s'émanciper ».

« Se réparer »

S'engager, au sens de « se réparer », c'est une manière singulière et singularisante de construire son identité en donnant du sens à sa vie. À ce titre Manuel Castells²¹ distingue trois types de construction identitaire. L'individu peut tout d'abord se construire selon une *identité légitimante* qui passe par plusieurs institutions : la famille, l'école, l'association, le syndicat, la communauté religieuse, le parti, voire l'entreprise... À travers ces lieux et ces instances, les personnes se retrouvent, se sentent appréciées et reconnues, échappent à l'isolement et ainsi réparent et répondent à des difficultés qu'elles rencontrent dans la sphère économique, sociale, familiale, professionnelle...

Ensuite, il peut se construire une *identité-résistance*. La personne acquiert la force de ne pas céder à une culture dominante ou de s'y opposer. Elle peut alors développer une contre-culture, revenir aux sources considérées comme « perdues ». C'est notamment le cas dans les sphères politique et religieuse. L'engagé peut alors basculer dans un entre-soi le coupant du reste du monde. Enfin, la construction d'une identité peut se faire selon un projet : c'est l'*identité-projet*. L'individu dans ce cas s'inscrit dans une optique qui lui permet de se surpasser. Il peut suivre une vocation, répondre à un manque, combler une absence ou assouvir une frustration.

« S'émanciper »

L'engagement peut être une occasion pour « s'émanciper », se libérer d'un cadre de vie oppressant. Jean-Baptiste de Foucauld repère dans *Les 3 cultures du développement humain*²² trois voix qui permettent le développement humain. À travers une « culture de la résistance », l'être humain peut refuser la fatalité, se révolter contre une injustice, en un mot « ne pas se résigner » : c'est le cas de Nelson Mandela. Selon une « culture de la régulation », l'engagé peut réorganiser, adapter ou améliorer les règles du jeu social

en tenant en compte de nouvelles situations ou problèmes. Enfin, selon une « culture de l'utopie », l'engagé revoit totalement sa façon de penser et d'agir en tentant de l'instaurer.

**S'engager au sens de « se réparer »,
c'est une manière [...] de construire
son identité en donnant du sens
à sa vie**

■ « S'entre-tenir »

Troisièmement, s'engager c'est aussi « s'entre-tenir » : « tenir les uns aux autres », « se tenir entre/parmi les autres ».

S'engageant, l'individu répond à un besoin de créer du lien social selon deux manières : une manière d'être parmi les autres ; une manière de donner aux autres.

²⁰ GOFFMAN, Erving, (LAINE, Liliane – trad.), *Asiles*, Éditions de minuit, Paris, 1968 [1961], pp. 379-383.

²¹ CASTELLS, Manuel, *L'ère de l'information. Le pouvoir de l'identité*, Fayard, Paris, Paris, vol. II, p. 17.

²² DE FOUCAULD, Jean-Baptiste, *Les 3 cultures du développement humain*, Odile Jacob, Paris, 2002, pp. 147-149.



Raisons et dysfonctionnements de l'engagement

« Une manière d'être »

Il découvre une « méthode », *une manière d'être parmi les autres*. Autrement dit, la découverte de nouvelles façons de voir, de partager, de discuter, de concevoir, de débattre, de coopérer, de mettre en scène la convivialité devient une raison en soi de s'engager. Cette sociabilité est vectrice de socialisation. C'est, selon Henri Mendras, un « mécanisme par lequel la société transmet ses normes, ses valeurs et ses croyances à ses membres »²³. Ce processus se fait en deux temps²⁴. D'une part, la socialisation première permet à chaque individu, lors de son enfance de se construire comme un être social, en intériorisant les règles et les codes de la société dans laquelle il vit. D'autre part, la socialisation secondaire permet à l'individu, déjà socialisé, de s'adapter à de nouveaux

secteurs du monde social. Sociabilité ou socialisation, il s'engage pour se rassembler et cette logique se fonde sur trois ingrédients : c'est la théorie des « trois S »²⁵, sensibilités, symboles et structures.

« *S* » *comme symboles* : ce sont des signes de reconnaissance, des idées, ainsi que des images, des objets ou des personnes, des figures qui peuvent rassembler ces individus. « *S* » *comme structures* : ce sont des institutions (école, église, syndicat) des associations ou des cadres plus souples (un lieu de rencontre, un défilé, une réunion...) qui permettent le rassemblement et l'engagement. Enfin, « *S* » *comme sensibilités* : c'est qui fait qu'il y a rassemblement et engagement, la confrontation d'intérêts, d'opinions, de croyances, de convictions, d'envies, etc.

« Une manière de donner »

L'engagement peut aussi être perçu comme une manière de donner aux autres suivant la *logique* « *donner-recevoir-rendre* », c'est-à-dire selon une anthropologie du don. Marcel Mauss, le premier à mettre en évidence l'importance du don, relève dans son œuvre phare et le considère comme un fait social « total » pour deux raisons. D'une part il met en branle l'ensemble de la société et touche toutes les sphères sociales. D'autre part, le don appelle d'autres dons qui mobilisent de nombreux acteurs : il met alors en œuvre des acteurs sociaux. Quelle est la raison de cet échange ? Comme le met en évidence Maurice Godelier, « ce qui oblige à donner, c'est que donner oblige »²⁶. Par le don, l'être humain accomplit le premier et le principal de tous les engagements, se lie à l'autre, rejeter l'indifférence et la méfiance. Dans cette optique, celui qui refuse de recevoir, refuse le lien social, meurt socialement. Et il est tout aussi important, selon Mauss, de rendre, car cet acte « relance la machine » et restitue au donateur initial la politesse, mais aussi une part de soi, que celui-ci nous avait cédé. Alain Caillé²⁷, reprenant le triptyque de Mauss, typologie trois façons de donner : le « *don agonistique* » ou concurrentiel, chacun rivalise dans l'échange et veut obtenir de la reconnaissance sociale ; le « *don d'agapè ou moral* », chacun donne gratuitement ; le « *don partage* », qui répond à une demande ou à un besoin exprimé socialement et qui peut recouvrir les traits de la solidarité de nos sociétés.

²³ MENDRAS, Henri, *Éléments de sociologie*, Armand Colin, Paris, 1996 [1975].

²⁴ BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 1996 [1966], p. 179.

²⁵ BOBINEAU, Olivier, *Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens*, coll. « Racines & ruptures », Temps Présent, Paris, 2010.

²⁶ GODELIER, Maurice, *L'énigme du don*, Fayard, Paris, 1996, pp. 24-25.

²⁷ CAILLE, Alain, *Anthropologie du don, Le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer, Paris, 2000, p.124.



Après avoir présenté différentes clefs pour comprendre les raisons de l'engagement, quels sont-être les principaux dysfonctionnements au sein de la gouvernance et quelle place celle-ci laisse aux jeunes.

La question du pouvoir dans la gouvernance associative : les 8 principaux conflits

Outre les risques rencontrés en ce qui concerne les statuts et les obligations, la fiscalisation et les problèmes de de financement, accès aux compétences et la concurrence interassociative, l'association peut connaître des soucis dus à une gestion spécifique de la gouvernance, notamment entre bénévoles et salariés²⁸. **La loi 1901 n'imposant aucun schéma de gouvernance**, les associations s'organisent souvent autour d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration, d'un bureau regroupant au moins le président, le trésorier et le secrétaire et de quelques salariés. Cette organisation peut rencontrer divers problèmes.

■ R comme « Réflexion »

Un premier problème apparaît lorsque dans une association **les rôles sont mal définis ou répartis** entre les dirigeants, les salariés et les bénévoles. Les uns et les autres peuvent alors participer à des activités diverses, les administrateurs et les salariés s'impliquent dans la direction y compris dans les associations reposant principalement sur le bénévolat. Cette répartition à « géométrie variable » conduit à une inefficacité de l'organisation que les membres ressentent comme une injustice ou comme une perte de temps.

Le deuxième dysfonctionnement est dû à un **différentiel d'informations**. Celui-ci créait entre les salariés et les bénévoles des inégalités quant à la connaissance des réalités, à la compréhension des enjeux. Bref, pour reprendre Crozier et Friedberg²⁹, des zones d'incertitudes naissent dans l'esprit des bénévoles, ce qui

renforce le pouvoir sur eux des salariés. Ou en sens inverse : le président conserve des informations capitales quant à l'association et n'en fait pas bénéficier les salariés.

Le troisième problème concerne **l'écart d'appropriation, parfois croissant, du projet associatif** entre d'une part les salariés, permanents, qui ont pour mission d'étudier et de travailler sur ce projet et d'autre part les administrateurs, qui doivent conjuguer vie professionnelle et privée avec vie associative. Cet écart peut être nuisible au bon fonctionnement de l'association et conduit à une perte de temps et/ou à des prises de décisions non adaptées aux besoins de l'association. Les administrateurs peuvent donc manquer être en décalage et ne pas savoir prendre les bonnes décisions quand il faut.

■ A comme « Action »

Un quatrième problème apparaît lorsqu'il y a un **différentiel de motivation** parmi les administrateurs. Assurant parfois d'autres activités, ils éprouvent donc des difficultés à s'engager et à répondre clairement dans une même perspective aux besoins de l'association. Le manque de disponibilité, pour prendre une décision, peut alors être nuisible à l'efficacité de l'action associative.

²⁸ <http://www.fonda.asso.fr/Les-zones-grises-entre-benevolat.html> (30/05/2016).

²⁹ CROZIER, Michel, FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.



Raisons et dysfonctionnements de l'engagement

Un cinquième problème survient lorsque **les actions envisagées pour l'avenir** ne sont pas partagées par l'ensemble des administrateurs et/ou des salariés. Les uns peuvent être accusés de conserver une position défensive dans un contexte économique évolutif, les autres de s'écarter de la visée associative fondamentale, militante. Les uns doivent être garants des valeurs et des objectifs du projet associatif, les autres

peuvent avancer leur connaissance du terrain et la conscience qu'ils ont des enjeux associatifs. Les administrateurs, dont la présence est temporaire, peuvent aussi se concentrer sur les retombées à court terme, délaissant ainsi les stratégies du long terme. Ainsi un décalage entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre peut survenir.

■ R comme « Relation »

Un sixième dysfonctionnement intervient lorsque se produit une **perte de confiance ou une défiance mutuelle généralisée** entre les salariés et les bénévoles administrateurs. Plusieurs processus peuvent mener à cela : la vision divergente des uns et des autres, précédemment abordée ; une autonomisation du groupe des salariés se détachant du conseil d'administration et développant ses propres stratégies, sortant du rôle strict d'exécutant ; ce conseil peut aussi perdre sa légitimité ; enfin lorsque le ou les dirigeants associatifs ou le représentant des salariés tendent à s'approprier les rôles des autres.

Le septième dysfonctionnement surgit lorsque des individus au sein d'une association connaissent des **conflits interpersonnels**. En effet comme toute organisation humaine, les associations peuvent rencontrer des tensions sociales aussi bien à la base de celle-ci qu'au niveau de leur direction. Bien que, comme nous l'avons, l'association harmonise le comportement des individus, les socialise dans une même perspective, des résistances peuvent apparaître. Elles sont le fruit de caractères psychologiques et professionnels différents, de convictions divergentes, d'une volonté d'être reconnu différemment ou d'être mieux rémunéré... Il faut alors mettre en place une organisation de l'action et du lien social et une gestion du conflit.

Le huitième conflit est intergénérationnel, il **oppose jeunes et moins jeunes**. Le conflit intergénérationnel se retrouve dans les associations, notamment lors du remplacement des équipes de bénévoles. Combien d'associations végètent ou meurent du fait d'une difficile passation de pouvoir entre les anciens et les jeunes ?

Quelles pistes de réflexion abordées pour permettre une réorganisation et une meilleure gestion des associations prenant en compte les jeunes populations, au regard des changements que la société et l'individu connaissent ? C'est à cette question que répond la troisième et dernière partie de cette synthèse.

Réflexion
Action
Relation



Que faire ?

Que faire ?

Afin de mieux apprécier le comportement humain, plusieurs chercheurs ont proposé des guides de réflexion modélisant la personnalité des individus. C'est le cas des dominances cérébrales d'Herman³⁰, de la typologie psychologique de Carl Jung³¹, de la caractérologie de Le Senne (branche de la psychologie) ou encore la théorie des intelligences multiples développée par Howard Gardner. Dans cette lignée, Belbin a créé un outil permettant d'apprécier les modes de coopération entre les individus au sein d'une équipe.

Mettre en œuvre la « molécule de Belbin » pour une nouvelle gouvernance associative

■ Définition

Meredith Belbin est un psychologue et sociologue britannique spécialisé dans le management d'équipe. En 1969, avec l'aide d'un mathématicien, Bill Hartson, une anthropologue, Jeanne Fischer, et un psychologue du travail, Roger Mottram, il se lance dans un programme de recherche, sur le travail en équipe. Il vise à analyser les contributions de chacun en vue de la réalisation d'objectifs. Ils constatent **que la réussite dépend plus de l'équilibre et de l'articulation des rôles au sein d'une**

équipe que du niveau intellectuel ou des compétences des acteurs. La condition de la performance et de la réussite est l'articulation équilibrée des neuf rôles selon trois actions fondatrices d'un groupe social : « **RAR** » (Réflexion – Action – Relation).

La méthode Belbin est une « grille de lecture définissant et articulant des rôles au sein d'une équipe en vue d'accroître la performance collective.

■ Les 9 rôles de la molécule de Belbin

Belbin dégage alors trois grands types de rôles³², eux-mêmes divisés en trois sous-types de rôles : les rôles fondés sur la réflexion (« priseur », « concepteur » et « expert ») ; les rôles orientés sur l'action (« organisateur », « propulseur », « perfectionneur ») ; les rôles orientés sur la relation (« promoteur », « coordinateur », « soutien »). Ces rôles se structurent à partir de constantes du comportement développées dans le monde professionnel : ils apportent ses contributions et doivent être vigilants sur un ou des aspects.

Le premier rôle identifié est celui de « **concepteur** » (1), il a une tendance à la création. Le « **priseur** » (2) apporte un regard logique et impartial tandis que le « **coordinateur** » (3) répartit le travail et

³⁰ Le modèle Herman distingue quatre modes de pensée : analytique (logique, factuel, critique, technique et quantitatif – Bleu) ; séquentiel (prudent, structuré, organisé, détaillé et planifié – Vert) ; interpersonnel (émotionnel, spirituel, sensible, kinesthésique – Rouge) ; imaginatif (holistique, intuitif, intégratif, synthétique et conceptuel – Jaune).

³¹ En 1920, Carl Jung propose une théorie des types psychologiques pour caractériser le mode de fonctionnement d'un individu. Dans sa typologie, il retient quatre fonctions cognitives : deux fonctions irrationnelles de perception permettant le recueil de l'information (intuition et sensation), deux fonctions de jugement traitant cette information (la pensée et le sentiment). Il relève aussi deux mondes d'influence : l'introversion ou l'extraversion. Ces caractéristiques lui permettent de catégoriser les individus selon huit groupes différents.

³² Voir Tableau : Descriptif des 9 rôles de la molécule de Belbin.



Que faire ?



clarifie les objectifs. Au moment où l'équipe risque de s'isoler, le « **promoteur** » (4) fait le lien entre celle-ci et l'extérieur. L'« **organisateur** » (5) planifie les stratégies et les met en action. Le « **perfectionneur** » (6) affine le travail alors que le « **soutien** » (7) aide les membres de l'équipe à se souder. Le « **propulseur** » (8) apporte la dynamique requise et enfin l'« **expert** » (9) apporte sa connaissance approfondie dans un domaine.

Afin de reconnaître le rôle de chaque membre ou de chaque poste, *plusieurs méthodes peuvent être employées*, chacune d'entre elles répondant à une question : « Quelle représentation ai-je de moi au sein d'une équipe ? » ; « Quelle représentation puis-je percevoir de l'autre ? » ; « Quelles perceptions puis-je avoir d'un poste ? » ; « Quelles sont les exigences d'un poste ? ». Ces méthodes ne sont pas exclusives les unes

des autres et peuvent être redéployées au long d'un projet, ou d'une carrière de bénévole ou de salarié. Et cela est même conseillé, afin d'éviter les erreurs d'attribution : par effet Barnum³³, par changement d'humeur.

Le tableau ci-dessous présente les neuf rôles, regroupés en trois actions fondatrices. Chaque organisation doit avoir les 9 rôles. Plusieurs personnes peuvent jouer un même rôle tant qu'elles sont complémentaires et non concurrentielles. Si concurrence il y a, des risques de tensions peuvent se manifester. D'où deux questions. Qui fait l'analyse de ces rôles et de leur équilibre ? Le président, le directeur, une entité extérieure ? Comment animer et maintenir cette molécule de Belbin. Cela suppose deux étapes : la première une prise de conscience de tous ; la seconde, une formation adéquate.

³³ L'effet Barnum ou « effet de validation personnelle » désigne la tendance qu'a une personne à s'approprier une définition vague et imprécise.



Que faire ?

Tableau : Descriptif des 9 rôles de la molécule de Belbin ³⁴

Catégorie	Rôles	Contributions	Points de vigilance
Réflexion	1) Concepteur	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes. C'est un visionnaire.	Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement, il a tendance à négliger les détails pratiques.
	2) Priseur	Modéré et distant, le Priseur fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt. C'est l'évaluateur, le mesureur.	Perçu comme un individu manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel et parfois trop critique.
	3) Expert	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe. C'est le spécialiste.	Il possède un camp de compétence généralement étroit. Il se focalise sur les aspects techniques et a tendance à négliger la « vision globale ».
Action	1) Propulseur	Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail. C'est le lanceur de l'action.	Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
	2) Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.	Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux idées nouvelles.
	3) Perfectionneur	Conscientieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le Perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme une personne qui coupe les cheveux en quatre.
Relation	1) Soutien	Sociable, coopératif, posé sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche le consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe. C'est le convivial.	Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit.
	2) Coordinateur	Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités de coéquipiers sont employés au mieux.	Il peut parfois être perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire.
	3) Promoteur	Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur. C'est le communicant.	Trop optimiste, il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque son enthousiasme initial est passé.

³⁴ <http://www.capequipe.com/cms/travail-en-equipe-belbin/methode-belbin/belbin-definitions> (30/05/2016).



L'e-bénévolat ou le bénévolat virtuel ³⁵

Outre la mise en place d'une nouvelle organisation, au sein des associations, il existe d'autres pistes de réflexion afin d'augmenter leur efficacité. À l'heure où la société s'ubérise par le développement croissant de nouvelles technologies de communication et d'information, les associations doivent faire appel à de nouvelles formes d'engagement pour engager des jeunes. Dans les années 1970, une forme de bénévolat a vu le jour : le « bénévolat virtuel » (*virtual volunteering*) ou e-bénévolat. Cette forme de bénévolat vient compléter, soutenir les formes de bénévolat plus classiques.

Quel est son principe ? Par le biais des moyens de communication (Internet, applications sur smartphone...), les bénévoles peuvent accomplir des missions au profit d'une ou plusieurs associations. Les bénévoles qui manquent de temps peuvent alors à distance partager leurs valeurs, leurs convictions et leurs compétences. Des jeunes en déplacement, pour des raisons professionnelles ou scolaires, peuvent maintenir leur engagement au sein de l'association. Pour les associations, cette pratique peut donner naissance, sur le plan régional et plus largement national, voire international à une coopération entre des individus aux compétences multiples. Effet non négligeable, elle peut, tout comme le système d'ubérisation, permettre un gain de temps.

Quels secteurs d'activité l'e-bénévolat peut-il viser ? Les missions qui sont développées sont souvent axées autour du développement informatique, de la rédaction, du *design*, de l'animation des réseaux sociaux, de la traduction, de la comptabilité, du tutorat. D'autres domaines pourraient être visés : la culture, l'aide sociale, l'hébergement. En fin de compte, l'ensemble des domaines d'activités où les associations sont présentes peuvent profiter de cette forme nouvelle.

Quels outils mettre en place ? Les NTIC, nouvelles technologies d'information et de communication, proposent de nombreux outils. En termes de communication, les smartphones, les réseaux sociaux, les blogs, les vlogs³⁶, ou les forums, pourvu qu'ils soient correctement utilisés, permettent aux associations de partager leur projet, leur conviction, leur valeur. Les espaces numériques protégés peuvent être des plateformes supportant son activité. En termes de réalisation, de nombreuses communautés créaient des outils libres de droits ou gratuits, qui sont mis à disposition de tout le monde. Leur utilisation est très variée : tableur, traitement de texte, retouche photo, audio, vidéo, éditeur de sites...

L'e-bénévolat connaît donc de *nombreux avantages*. L'association peut profiter d'une portée internationale et bénéficier d'une large communauté de volontaires. Il permet à de nombreuses personnes, dans l'incapacité de se rendre disponible physiquement, pour des raisons, personnelles ou professionnelles. À titre d'exemple, ce sont les jeunes, les mères au foyer, les personnes handicapées, ou les habitants des espaces ruraux. Il permet aussi aux individus de surmonter les craintes et l'anxiété qu'ils peuvent éprouver en public. Par les plateformes, les associations peuvent dresser des profils spécifiques – des rôles – qu'elles requièrent, à un moment donné, pour faire évoluer ou faire avancer leur projet associatif.

Néanmoins, il convient de signaler quelques précautions d'emploi. Par l'e-bénévolat, l'association acquiert une e-réputation, elle doit donc exercer un contrôle sur l'activité des e-bénévoles afin d'éviter tout débordement. De plus, une bonne gestion informatique doit être impérative afin de gagner du temps et de ne pas perdre certaines données. Enfin, si le bénévole peut agir à tout moment dans la journée, il convient de le mettre en garde, tout comme pour l'« ubérisation », contre l'effacement possible de la limite vie privée/vie associative.

³⁵ « e » est l'abréviation de *electronic*.

³⁶ Blog utilisant des vidéos.



Conclusion

Dans un monde en pleine mutation sociale, économique, culturelle et politique, « se réparer », « s'émanciper », « réparer » et « émanciper l'autre » et « s'entre-tenir » constitue les motivations de l'engagement bénévole. Le bénévolat articulé à la professionnalisation des salariés peut engendrer 8 dysfonctionnements qui handicapent la gouvernance associative et refoulent les jeunes à l'extérieur des associations. Pour répondre aux besoins que les

associations ont de résoudre ces dysfonctionnements, la molécule de Belbin en tant qu'outil et méthode de gouvernance associative s'avère performante. L'enjeu est en effet d'utiliser au mieux les moyens et ressources humaines dont disposent l'association et ses sympathisants. Tout en faisant appel de manière plus accrue aux nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de faire connaître et de réaliser leur projet.





Bibliographie

- ABELES, Marc, *Anthropologie de la globalisation*, Payot, Paris, 2008.
- ARON, Raymond, *L'âge des empires et l'avenir de la France*, Paris, Editions Défense de la France, 1946.
- BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 1996 [1966].
- BOBINEAU, Olivier, « Les logiques du rassemblement » in *Cahiers de l'Atelier*, n°515, octobre-décembre 2007, pp. 13-23.
- BOBINEAU, Olivier, *Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens*, coll. « Racines & ruptures », Temps Présent, Paris, 2010.
- BOBINEAU, Olivier, « La nouvelle donne anthropologique : la troisième modernité » in *Le débat*, n°166, septembre-octobre 2011, pp. 149-159.
- BOLTANSKI, Luc, THEVENOT, Laurent, *De la justification : Les économies de la grandeur*, coll. « NRF Essais », Gallimard, Paris, 1991.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, coll. « NRF Essais », Gallimard, Paris, 1999.
- CAILLE, Alain, *Anthropologie du don, Le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer, Paris, 2000.
- CASTELLS, Manuel, *L'ère de l'information. Le pouvoir de l'identité*, Fayard, Paris, Paris, vol. II.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- DE CERTEAU, Michel, *L'invention du quotidien. Art de faire*, Gallimard, Paris, 1990, vol. I.
- DE FOUCAULD, Jean-Baptiste, *Les 3 cultures du développement humain*, Odile Jacob, Paris, 2002.
- DEMAZIERE Didier (dir.), ROQUET, Pascal (dir.), WITTORSKI, Richard (dir.), *La professionnalisation mise en objet*, L'Harmattan, Paris, 2012.
- DURKHEIM, Émile, *Leçons de sociologie*, PUF, Paris, 1997 [1950].
- HIRSCHMAN, Albert, (BESSEYRIAS, Claude), *Défection et prise de parole*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 2011.
- HIRSCHMAN, Albert, (GRASSET, Jean-Baptiste – trad.), *Bonheur privé, action publique*, Pluriel, Paris, 2013.
- GODELIER, Maurice, *L'énigme du don*, Fayard, Paris, 1996, pp. 24-25.
- GOFFMAN, Erving, (LAINE, Liliane – trad.), *Asiles*, Éditions de minuit, Paris, 1968 [1961].
- LEGROS, Robert, *L'idée d'humanité. Introduction à la phénoménologie*, Grasset, Paris, 1990.
- LÉVI-STRAUSS, Claude, *La pensée sauvage*, Plon, Paris, 1962.
- MENDRAS, Henri, *Éléments de sociologie*, Armand Colin, Paris, 1996 [1975].
- OLSON, Mancur, *Logique de l'action collective*, PUF, Paris, 1978 [1965].
- STOCKER, Gerry, « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance » in *Revue internationale des sciences sociales*, 1998, n° 155.
- WITTORSKI, Richard, *Professionnalisation et développement professionnel*, L'Harmattan, Paris, 2007.



Olivier Bobineau, sociologue



Olivier Bobineau est directeur et fondateur de The Olive Branch. Sociologue, spécialiste du lien social, de la laïcité et des religions.

Membre du Groupe Sociétés, Religions, Laïcités (EPHE-CNRS) il est l'auteur de 22 livres et de 56 articles scientifiques, traduits pour certains à l'étranger : Allemagne, Portugal, Brésil, Inde, Vietnam.

Il a notamment publié les formes élémentaires de l'engagement, une anthropologie du sens en 2010, le religieux et le politique avec Marcel Gauchet en 2010, les musulmans, une menace pour la République ? avec Stéphane Lathion en 2012, l'avenir en question : la fin des promesses ? Religion et politique face à l'imprévisible avec Jean-Luc Blaquart et Jean-Yves Baziou en 2013 et un livre d'entretiens avec Emile Poulat, notre laïcité ou les religions dans l'espace public, avec Bernadette Sauvaget en 2014.

Auteur de synthèses commanditées par le gouvernement sur la justice et la mondialisation, la formation des leaders émergents ou sur les radicalismes religieux et politique, lauréat du concours du jeune historien, lauréat du prix parlementaire franco-allemand de la recherche, diplômé de Sciences Po Bordeaux et Paris, agrégé de sciences économiques et sociales, diplômé de philosophie allemande, Olivier Bobineau est docteur en sociologie (Sciences Po) et habilité à diriger des recherches (EPHE-Sorbonne). Il cofonde et dirige la « formation des imams à la laïcité » à l'Institut catholique de Paris de 2008 à 2012.

Ouvrages

L'empire, une histoire politique du christianisme, Les arènes, 2015

Notre laïcité ou les religions dans l'espace public, Armand Colin, 2013

L'avenir en question : la fin des promesses ? Religion et politique face à l'imprévisible, Armand Colin, 2013

L'empire des Papes, une sociologie du pouvoir dans l'Eglise, CNRS Editions, 2013

Les musulmans, une menace pour la République ? Co-écrit avec Stéphane Lathion. Paris, Desclée de Brouwer, 2012

Dieu et César, séparés pour coopérer ? (sous la direction d'Olivier Bobineau, Jean-Yves Baziou & Jean-Luc Blaquart) Paris, Desclée de Brouwer, collection Religions & Politique, 2010

Balayer la paroisse ? Une institution catholique qui traverse le temps, (sous la direction d'Olivier Bobineau, Alphonse Borrás & Lucas Bressan). Paris, Desclée de Brouwer, collection Religion & Politique, 2010

Les formes élémentaires de l'engagement, une anthropologie du sens, Paris, Temps présent, collection Racines & Ruptures, 2010

Notes



LES CAHIERS DE L'UDAF DU VAL DE MARNE

Directeur de publication : Françoise Souweine

Comité de rédaction : Olivier Bobineau, Leila Hamdaoui, Christelle Dos Santos

Décembre 2016

4a boulevard de la gare, 94475 Boissy Saint-Léger
01 45 10 32 32 — udaf94@udaf94.fr
www.udaf94.fr



Intertek



CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
COFRAC
N° 4-0014
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr