**Recommandations pour la gestion des bénévoles**

Les recommandations ci-dessous pour la gestion des bénévoles des clubs de football s’appuient sur des travaux de recherche. Ces recommandations ne doivent pas être considérées comme des mesures concrètes entraînant nécessairement le succès, ni même comme des instructions universellement applicables. La promotion du bénévolat est une entreprise complexe et aux multiples facettes, pour laquelle il n’existe pas de solution universelle. Par conséquent, les cinq recommandations doivent être considérées comme des éléments de réflexion et d’orientation:

* Recommandation no 1: Optimisation des conditions de travail avec des incitations modérées
* Recommandation no 2: Orientation cohérente avec les besoins individuels et les attentes des employés
* Recommandation no 3: Promotion de l’identification au club et de la solidarité
* Recommandation no 4: Communication avec les bénévoles axée sur les avantages
* Recommandation no 5: Distinction du rôle du «responsable des bénévoles»

**Recommandation no 1:** Optimisation des conditions de travail avec des incitations modérées

L’analyse de la satisfaction des employés à l’égard des conditions de travail dans les clubs a montré qu’il existe un potentiel d’optimisation pour certaines dimensions, notamment celles du soutien et de la communication. Dans ce contexte, les clubs sportifs devraient accorder une attention particulière aux aspects de la gestion du personnel. Il convient d’adopter un style de management qui soit socialement compétent et repose sur la communication: communication des objectifs et des processus importants du club, contact étroit avec les employés, promotion de l’échange de connaissances et d’expériences entre bénévoles. En outre, les clubs sportifs devraient élaborer des mesures de soutien et d’assistance encore plus systématiques pour leurs employés, afin que ces derniers puissent réellement profiter des possibilités de participation existantes. En raison de la grande importance de ces facteurs pour la satisfaction globale des employés, des mesures appropriées devraient être prises. Les associations, par contre, ont pour points forts les domaines du lien social et de la participation. Le statu quo devrait y être maintenu à tout prix et, si nécessaire, amélioré de manière sélective.

Les incitations matérielles jouent un rôle plutôt subalterne parmi l’ensemble des répondants, mais elles sont particulièrement importantes pour les plus jeunes employés (< 20 ans) et les employés du secteur du sport. Par conséquent, l’utilisation ciblée de rabais (par exemple pour l’utilisation d’installations sportives ou pour d’autres d’offres sportives) et la réduction des frais d’adhésion devraient certainement faire partie de tout concept de management des bénévoles dans les clubs sportifs. Dans l’ensemble, cependant, les structures d’incitation matérielle devraient être utilisées avec modération: en recommandant trop rapidement aux clubs de s’attacher leurs bénévoles par des systèmes d’incitation sophistiqués, on s’expose au risque que les membres se comportent en conséquence et soumettent le club à des exigences difficilement réalisables (matériellement) en matière de coopération.

|  |
| --- |
| **Suggestion pour l’application concrète au sein du club*** Quelles mesures votre club prend-il pour assurer la satisfaction de ses employés et donc leur fidélisation et, le cas échéant, pour les accroître?
* Quelles sont les forces et les faiblesses du club en termes de conditions de travail et de systèmes d’incitation? À quoi les attribuez-vous?
* Avez-vous l’impression que vos employés sont satisfaits des conditions de travail et des systèmes d’incitation du club?
* Pouvez-vous mener une analyse de la satisfaction des employés (à partir d’un sondage)?
 |

**Recommandation no 2:** Orientation cohérente avec les besoins individuels et les attentes des employés

Une orientation visant systématiquement les employés présente deux avantages: on s’adresse de façon plus ciblée à certains groupes spécifiques au sein du club et le travail bénévole peut être davantage orienté vers les besoins et les attentes et donc être plus attractif (voir «Pourquoi les gens font-ils du bénévolat dans les clubs sportifs?»). Par exemple, les incitations matérielles sous la forme d’une rémunération financière semblent particulièrement adaptées aux «personnes à orientation matérielle», tandis que d’autres catégories d’employés attachent moins d’importance aux systèmes d’incitation pécuniaire. Cela suppose toutefois que les clubs sportifs, dans le cadre de leurs pratiques de fidélisation et de recrutement, tiennent encore plus systématiquement compte des attentes individuelles de l’employé (potentiel), par exemple au moyen d’enquêtes ou d’entretiens personnels avant sa prise de fonction, afin d’adapter ensuite les conditions de travail et les structures d’incitation en conséquence. Une adéquation optimale entre le profil d’attente et les conditions de travail et le domaine d’activité offre de bonnes conditions pour que le volontaire puisse tirer bénéfice et satisfaction de son implication. Il est donc d’autant plus important de ne pas professer une idéologie de types immuables d’employés, mais plutôt d’envisager des pratiques dynamiques pouvant façonner les conditions du travail bénévole. Cependant, une orientation cohérente fait parfois courir le risque d’enlever de la visibilité à des aspects fonctionnels qui contribuent à la réalisation de services spécifiques à un club en particulier. En un mot: la gestion moderne des volontaires dans les clubs sportifs se caractérise donc par une orientation employés (plus) conséquente, sans pour autant perdre l’équilibre interne en matière de performance.

|  |
| --- |
| **Suggestion pour l’application concrète au sein du club*** Quelle est la répartition des différents types de coopération — (1) la reconnaissance et l’appréciation des attentes, (2) l’orientation matérielle, (3) la participation et la communication des attentes, (4) le soutien des attentes — au sein de votre club?
* Quelles sont les possibilités de coopération au sein du club?
* Dans quelle mesure les domaines d’activité sont-ils alignés sur les besoins individuels?
* Notre club devrait-il particulièrement promouvoir certains types d’employés?
 |

**Recommandation no 3:** Promotion de l’identification au club et de la solidarité

En ce qui concerne le management des bénévoles dans les clubs sportifs, il convient de souligner qu’en matière de stabilité de la coopération, il faut garantir des conditions de travail qui correspondent aux attentes des employés. Cependant, l’engagement envers le club pour une coopération à long terme est au moins aussi important. Les aspirations de croissance des clubs sportifs augmentent la probabilité d’un écart entre les intérêts individuels et collectifs, Qui conduit à son tour à un relâchement du lien entre le membre et le club.
 Par conséquent, si les clubs sportifs sont encouragés à se développer, à devenir plus efficaces et plus professionnels afin de résoudre certains problèmes, à l’image d’une entreprise de services moderne, il faut garder à l’esprit le risque d’effet boomerang: une déstabilisation ou une suppression accrue du travail bénévole. Les stratégies de croissance et la saisie des opportunités de professionnalisation (création d’emplois rémunérés) ne peuvent être justifiées que si la base de l’association souhaite cette évolution et y contribue. La perte d’identité et de conscience solidaire qui en résulte doit dans tous les cas être compensée par des mesures appropriées. Lors du phénomène de professionnalisation, une importance particulière devrait être accordée au maintien de l’engagement des membres au sens traditionnel, afin de créer un cadre qui puisse préserver sur le long terme la nature particulière du travail bénévole. Il a été démontré que le club sportif, en tant que lieu de convivialité, véhicule non seulement des valeurs de vivre-ensemble, mais qu’il peut également servir de catalyseur pour l’activité et la stabilité de la coopération. Lors de la mobilisation de ressources humaines au sein de l’association, c’est précisément cette orientation porteuse de sens et relevant de la culture de l’association qui peut paraître dépassée et négligeable face aux tendances à l’individualisation ou à la modernisation de l’offre du club.

|  |
| --- |
| **Suggestion pour l’application concrète au sein du club*** Comment jugez-vous l’ambiance et l’atmosphère du club? Dans quelle mesure votre club s’efforce-t-il de s’attacher ses employés par une atmosphère agréable et des offres sociales?
* Dans quelle mesure les membres se sentent-ils attachés à votre club et engagés envers la communauté? Une certaine mentalité de profiteurs règne-t-elle dans votre club?
* Votre club prend-il des mesures spécifiques pour promouvoir la solidarité et l’intérêt commun des employés et des membres, c’est-à-dire pour promouvoir votre association en tant que communauté solidaire?
* Avez-vous des discussions sur les objectifs de l’association et sur son orientation (prestation de service vs communauté solidaire)?
 |

**Recommandation no 4:** Communication avec les bénévoles axée sur les avantages

La première question qui se pose est de savoir ce qui pousse un membre à s’engager comme bénévole. Il est de la plus grande importance de montrer aux membres le potentiel du bénévolat dans l’association et de les sensibiliser à sa nécessité «fonctionnelle», et pas seulement à son caractère moral. Par «fonctionnalité», on entend les avantages que présente le bénévolat pour le membre lui-même, ainsi que pour le club dans son ensemble. La formule consiste à faire passer l’argumentaire de la morale à la fonction.[[1]](#footnote-1) La nécessité fonctionnelle réside par exemple dans l’offre du club, dont le membre peut à son tour bénéficier (rôle producteur-consommateur). Mais il est également important que le membre lui-même se fasse une idée explicite de ses propres gains (au sens où il faut que les bénévoles «gagnent quelque chose»), gains qui ne devraient cependant pas se borner à des retours matériels, mais viser bien davantage des composantes immatérielles telles que le développement des compétences ou les aspects sociaux, qui peuvent à leur tour avoir un effet profitable sur les autres domaines de la vie. En outre, mener des campagnes en faveur du bénévolat (=des mesures de communication et de publicité ciblées) permet de mettre en lumière l’importance cruciale du bénévolat, ainsi que sa fonctionnalité. Ce faisant, l’attitude des membres à l’égard du bénévolat peut être modifiée, afin que les discussions qui suivent puissent se dérouler d’une manière plus efficace. Plus l’importance du bénévolat au sein de l’association est établie, plus le bénéfice pour l’individu est grand et plus les coûts (sociaux) de l’absence d’engagement sont élevés.

|  |
| --- |
| **Suggestion pour l’application concrète au sein du club*** Quels sont les arguments utilisés pour s’adresser aux membres en ce qui concerne le travail bénévole? Avec quel succès?
* Qu’offre votre club à ses bénévoles? Quels bénéfices un bénévole tire-t-il de son activité? Quels sont les avantages pour l’association et le bénévole?
* Qu’attend l’association des bénévoles (potentiels)?
* Quelle est la valeur du bénévolat dans votre association?
* Quand, où et comment a lieu la communication sur le bénévolat au sein du club? Quels sont les sujets de communication pertinents?
 |

**Recommandation no 5:** Distinction du rôle du «responsable des bénévoles»

Dans les clubs sportifs, la répartition des tâches et des compétences entre certains bureaux n’est bien souvent pas clairement réglementée. Bien qu’il y ait à première vue une séparation claire des fonctions au sein d’un comité (président, trésorier, etc.), il existe souvent des ambiguïtés et des chevauchements considérables lorsqu’il s’agit de responsabilités pour des tâches spécifiques. La répartition peu claire des tâches et des responsabilités rend difficile la planification conceptuelle, car il existe un degré élevé d’incertitude quant à savoir qui est responsable de quelles tâches et qui doit décider dans quelles situations. Des études scientifiques ont montré que les processus décisionnels systématiques ont tendance à avoir plus de chances de succès. En effet, les pratiques décisionnelles systématiques se caractérisent par une résolution de problèmes ciblée, rapide et efficace. Un examen systématique des problèmes personnels présuppose l’établissement de domaines d’activité et de postes spécifiques (responsable des bénévoles, p. ex.) avec des responsabilités et des compétences concrètes, qui fonctionnent comme une ««interface de communication» entre le club et le membre. La définition claire de ces responsabilités ne règle pas seulement le problème de la responsabilité thématique, mais aussi la place des bureaux (des postes) dans la hiérarchie et, partant, le pouvoir de décision et l’autonomie opérationnelle.

|  |
| --- |
| **Suggestion pour l’application concrète au sein du club*** Qui est responsable du thème du travail bénévole dans votre association? Qui a récemment initié et mené à bien les changements liés au personnel?
* À qui s’adressent les employés qui ont des problèmes?
* Quelle est l’importance du bénévolat au sein de la direction de l’association?
* Quand le thème du bénévolat figure-t-il à l’ordre du jour des comités du club? Par qui est-il fixé?
* Comment les décisions relatives au personnel sont-elles prises dans votre club? Qui est impliqué?
 |

(Source: Schlesinger, T., Klenk, C. & Nagel, S. (2014). Freiwillige Mitarbeit im Sportverein. Analyse individueller Faktoren und organisationaler Entscheidungen. Zürich: Seismo Verlag)

1. De telles adaptations de l’argumentation sont également nécessaires dans d’autres contextes du travail associatif, par exemple pour l’intégration des migrants (Kleindienst-Cachay, Cachay & Bahlke, 2012). [↑](#footnote-ref-1)