

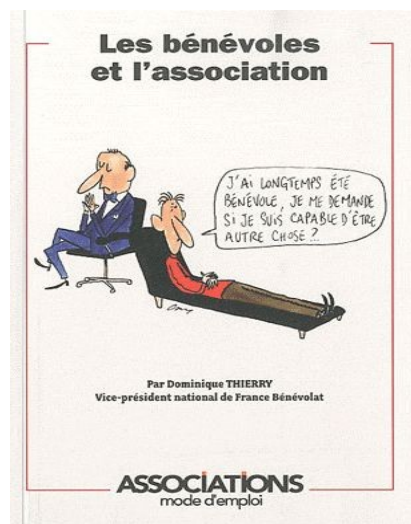
Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Fiche de lecture

Les bénévoles et l'association

Dominique Thierry

2010



Yoann Kassi-Vivier – Mai 2012
Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2011-2012

Les bénévoles et l'association

Cette fiche de lecture a été réalisée dans le cadre du cours « Histoire de la critique » donné par Ève Chiapello et Ludovic François au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande École d'HEC Paris.

Associations Mode d'emploi, 2010

Première date de parution de l'ouvrage : Septembre 2010

Résumé : La progression du nombre de bénévoles dans les associations est de l'ordre de 3 à 4 % par an. Pourtant, les associations témoignent souvent de leurs difficultés à attirer et fidéliser suffisamment de bénévoles et de compétences pour répondre à leurs besoins de plus en plus pointus. S'il n'est pas en crise, le bénévolat aujourd'hui a changé. Jeunes, actifs salariés, demandeurs d'emploi, nouveaux retraités... il n'y a pas un, mais plusieurs types de bénévoles, dont il est indispensable de comprendre les attentes et les modalités d'engagement. Dominique Thierry interroge les pratiques de gestion des ressources humaines bénévoles au sein des associations et propose des pistes pour améliorer le recrutement, l'intégration, la formation, l'animation et la reconnaissance des bénévoles, ou encore leur cohabitation avec les salariés.

Mots-clés : Associations, Bénévolat, Gestion des ressources humaines, Valorisation des compétences

The volunteers and the non-profit organization

This review was presented in the “Histoire de la critique” course of Eve Chiapello and Ludovic François. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Associations Mode d'emploi, 2010

Date of first publication : 2009

Abstract : The number of volunteers working for associations is growing by 3 to 4% every year. However, non-profit organizations often claim that they face difficulties to attract and retain enough volunteers and skills to meet their growing and very precise needs. If volunteering is not currently in the middle of a crisis, it has definitely changed. Young people, employees, unemployed people, new retirees... There are not one but several types of volunteers and their motivations and constraints should be heard. Dominique Thierry questions volunteers management practices in the non-profit sector and suggests ways to enhance volunteer recruitment, integration, development, management and recognition.

Key words : Non-profit organizations, Volunteering, Human resources management, Skill-development, Service enterprise

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1.L'auteur et son œuvre.....	4
1.1.Brève biographie	4
1.2.Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur.....	4
2.Résumé de l'ouvrage.....	5
2.1.Plan de l'ouvrage.....	5
2.2.Synthèse des observations.....	5
2.2.1.Pourquoi améliorer la GRH bénévoles ?.....	5
2.2.2.Comment clarifier les besoins ?.....	6
2.2.3.Comment accueillir les bénévoles ?.....	7
2.2.4.Comment intégrer les bénévoles ?.....	8
2.2.5.Comment animer les bénévoles ?.....	8
2.2.6.Comment former les bénévoles ?.....	9
2.2.7.Comment former des dirigeants associatifs à la gestion des bénévoles ?.....	10
2.2.8.Comment reconnaître et valoriser le bénévolat ?.....	10
2.2.9.Comment gérer les départs ?.....	11
2.2.10.Comment recruter des dirigeants associatifs ?.....	12
2.2.11.Comment améliorer les relations salariés/bénévoles ?.....	12
3.Commentaires critiques.....	15
4.Bibliographie de l'auteur.....	16

1. L'auteur et son œuvre

1.1. Brève biographie

Actuellement Vice-Président national de l'association France Bénévolat qu'il a contribué à créer en 2003, Dominique Thierry est ingénieur ENSC Caen, diplômé de Sciences Po Paris et Docteur en Sociologie. Il fut le créateur de Développement et Emploi et y a assuré le poste de Délégué Général de 1981 à 2002. Il a connu auparavant douze ans d'expériences opérationnelles et fonctionnelles au sein du groupe industriel Rhône Poulenc.

S'intéressant aux questions de l'emploi dans l'entreprise depuis 1975, il est l'auteur ou co-auteur de plusieurs ouvrages et rapports officiels sur l'emploi en entreprise : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, *L'entreprise et son environnement local*, *L'entreprise face à la question de l'emploi*, *A la recherche du temps convenu*, *20, 40, 60 ans...dessinons le travail de demain*, *Mieux vivre les restructurations*, *Emploi, les solutions locales*, *L'entrée en retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*, etc.

Par ailleurs, professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris, il assure des fonctions d'enseignement depuis 1974. Il est ou a été membre de plusieurs commissions officielles (Commissariat au Plan, Conseil Supérieur de l'Égalité Observatoire de la Parité....).

Il est également l'auteur de nombreuses publications sur le bénévolat.

1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur

Les bénévoles et l'association est un ouvrage consacré à la gestion des ressources humaines bénévoles (GRHB), qui peut tout à fait servir de guide pratique aux dirigeants associatifs. D'après Dominique Thierry, il résume assez fidèlement l'ensemble des travaux de France Bénévolat sur le sujet depuis 2003, auquel il a largement contribué grâce à la rédaction de nombreux articles. Dominique Thierry est désormais retraité et engagé à temps plein en tant qu' élu associatif chez France Bénévolat ; l'ouvrage correspond probablement à cette étape de la vie de l'auteur et s'éloigne donc naturellement de la thématique qui semble prédominer sa bibliographie, à savoir : l'emploi.

2. Résumé de l'ouvrage

2.1. Plan de l'ouvrage

1. Bien comprendre l'évolution sociologique des bénévoles
2. La problématique globale de la « GRH bénévoles »
3. Bien préciser ses besoins et identifier les différentes voies de prospection et de «recrutement»
4. L'accueil et les premiers pas
5. L'animation et le parcours des bénévoles
6. La formation des bénévoles
7. La reconnaissance des bénévoles et la valorisation du bénévolat
8. La gestion des départs
9. La question spécifique du renouvellement des dirigeants associatifs
10. Les relations salariés/bénévoles

2.2. Synthèse des observations

Afin de rendre compte de l'ensemble des enjeux traités dans l'ouvrage, nous restituerons son contenu par grandes problématiques indépendamment du plan de l'ouvrage.

2.2.1. Pourquoi améliorer la GRH bénévoles ?

Dominique Thierry considère la gestion des ressources humaines bénévoles comme un facteur de développement quantitatif et qualitatif du bénévolat, au centre du projet associatif. Le monde associatif doit en effet relever le défi de « *s'adapter aux attentes, aux rythmes et aux différentes caractéristiques sociologiques de chacune des classes d'âge de bénévoles : jeunes, actifs salariés, demandeurs d'emploi, nouveaux retraités, etc.* ».

Plus précisément, les associations doivent améliorer leur GRHB pour plusieurs raisons :

- **Les bénévoles peuvent se permettre des infidélités.** Contrairement au salariat, le bénévolat est encadré ni par un statut ni par un contrat. La relation entre l'association

et le bénévole est donc d'égal à égal. Cependant, le « marché du bénévolat » est sous tensions avec une demande supérieure à l'offre de bénévolat, ce qui implique une forte mise en concurrence des associations.

- **Un bénévole déçu par une association est souvent perdu pour toutes les associations.** A cet égard, les associations ont donc une responsabilité vis-à-vis du secteur tout entier de ne pas décevoir, voire de fidéliser leurs bénévoles.
- **Le bénévolat se professionnalise pour répondre à des besoins en compétences pointues.** Alors que les ressources financières des associations diminuent, que les besoins sociaux augmentent et que la loi se complexifie, les associations ont la possibilité d'accéder aux compétences professionnelles et personnelles des bénévoles. Cela implique cependant de trouver le juste équilibre entre besoin en compétences et droit à l'engagement bénévole, ainsi que la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des bénévoles.
- **Les seules contreparties du bénévolat sont symboliques, elles sont donc d'autant plus implorantes.** Il s'agit la plupart du temps de remerciements, du regard du bénéficiaire, de lien social ou encore de la reconnaissance des compétences acquises lors de la mission.

A travers une liste de bonnes pratiques classées par grandes étapes du parcours d'un bénévole dans une association, Dominique Thierry résume dix années de travaux menés par France Bénévolat en matière de gestion des bénévoles.

2.2.2. Comment clarifier les besoins ?

Le constat est clairement énoncé : un tiers des associations recherchent des bénévoles, la moitié ont du mal à en trouver. Cela s'explique probablement par les difficultés que rencontrent les associations pour cerner leurs besoins d'une part, mais aussi à mener un auto-diagnostic de leur gestion des RH bénévoles d'autre part. En outre, les associations ont tendance à assimiler d'une part poste de salarié temps plein et d'autre part mission bénévole, à laquelle correspondent pourtant des contraintes et un rythme différent.

Avant de préciser leurs besoins, les associations devraient, selon l'auteur, respecter une règle d'or en trois points. Premièrement, être attractif : l'ambiance, le sentiment de solidarité, l'horizontalité de l'organisation, sont des éléments qui viennent compenser les contraintes

qu'imposent l'activité de l'association qui, selon Dominique Thierry, reposent essentiellement sur la charge affective de la mission (dans le cas de l'accompagnement direct de bénéficiaires par exemple) et sur la technicité de la mission (besoin de compétences particulières). Deuxièmement : bien décrire leurs missions et ne pas reproduire les difficultés que rencontrent les très petites, petites et moyennes entreprises (PME/TPE) à cet égard. Troisièmement : penser leurs missions en fonction des disponibilités potentielles des publics ciblés : les recommandations vont dans le sens d'une plus grande flexibilité des associations qui doivent essayer de proposer des formes d'engagement plus ponctuel, si possible collectif et à des horaires potentiellement atypiques.

On propose ensuite aux associations de formuler des missions avec des verbes d'action, à travers des phrases courtes et parlantes, en mettant en avant le projet associatif et en recensant les contraintes liées à la mission. Seule différence avec le travail à cette étape : il s'agit de rédiger l'annonce dans des termes attractifs, puisque l'auteur répète que l'on ne recrute pas des bénévoles mais qu'on les invite à s'engager.

La dernière étape consiste alors à identifier les voies de prospection. Là, l'auteur préconise de multiplier les médias sans pour autant tomber dans la surabondance.

2.2.3. Comment accueillir les bénévoles ?

L'auteur prône la tolérance quant à la nature des motivations des bénévoles :

« Il n'y a pas les bonnes et les mauvaises motivations à l'engagement bénévole. Toutes sont légitimes à condition d'être clarifiées ».

Les motivations sont le besoin d'altruisme, la recherche de sens, l'intérêt pour une cause personnelle, le besoin de socialisation, le test d'un projet professionnel ou développement de compétences. L'accueil se fait en trois temps : le pré-accueil, puis les premiers pas et enfin l'intégration plus formelle, traitée comme troisième pilier.

Le pré-accueil désigne les premiers contacts avec l'association. Il s'agit pour elle de se montrer disponible : réponse aux courriels sous 48 heures, premier rendez-vous sous une semaine. Lors des premiers pas du bénévole, il s'agit pour l'association de trouver une adéquation entre le besoin de la structure et ses attentes. Quelles sont les attentes immédiates du bénévole? Découvrir l'association, faire entendre ses exigences et ressentir un climat convivial, précise l'auteur. Comment y répondre ? L'association devrait présenter son projet associatif avant la mission, faire preuve d'écoute, d'attention, de flexibilité et de disponibilité.

L'association doit être transparente sur sa gestion des bénévoles, communiquer en interne. Enfin, l'association doit créer un climat favorable à l'accueil des bénévoles et éloigner ces derniers des préoccupations stressantes liées à l'activité.

2.2.4. Comment intégrer les bénévoles ?

L'intégration est une étape d'insertion du bénévole : trois à six mois pendant lesquels le bénévole assimile les valeurs du projet et comprend le fonctionnement de l'association. L'objectif de cette phase est de faire découvrir l'association, ses réalités, ses équipes et ses situations. Il s'agit également de vérifier les disponibilités du bénévole, son aptitude à travailler en équipe, ses compétences, etc. Dominique Thierry recommande d'intégrer une dimension de formation interne, de suivre l'intégration avec attention et de formaliser l'acte d'engagement mutuel, à travers l'adhésion, voire une « *convention d'engagements réciproques* » dont France Bénévolat fournit un modèle. France Bénévolat recommande également d'adopter une « *Charte du bénévolat* » pour chapeauter les pratiques de GRHB.

2.2.5. Comment animer les bénévoles ?

L'animation des RH bénévoles présente des spécificités par rapport au management des RH salariés. Comme le répète l'auteur :

« On ne manage pas des bénévoles, on les anime ».

L'association a en effet cette particularité qu'elle recherche à la fois l'efficacité de l'engagement bénévole, pour répondre aux besoins de l'association, et la qualité du fonctionnement collectif qui est une fin en soi et non un moyen. Selon l'auteur, l'association doit être un lieu de gouvernance participative, ce qui ne s'apprend pas en entreprise :

« Tous les 'chefs' (petits et grands) devraient être envoyés à apprendre à animer des bénévoles. Un tel exercice vaut tous les séminaires sur le management participatif et apprend l'humilité ! »

La montée de l'individualisme, que l'auteur qualifie plutôt d'hédonisme, n'est pas incompatible avec le don de temps. Cependant, il faut s'adapter à la diversité des motivations, engager de manière plus contractuelle et gérer les parcours des bénévoles dans l'association

de manière pragmatique et individuelle. En outre, il est important de déterminer les responsabilités de manière collective et de recréer du collectif au sein des projets (si possible en équipe) afin d'enrichir le fonctionnement collaboratif, car faire société est au cœur de l'ambition associative. Dominique Thierry insiste alors sur l'importance de donner l'occasion aux bénévoles de prendre du recul sur le projet associatif lors des réunions, afin qu'il soit réapproprié de manière continue.

2.2.6. Comment former les bénévoles ?

Selon Dominique Thierry, la formation des bénévoles est un thème peu ou mal abordé par les associations, souvent assimilé à la formation des salariés. Dans les associations, il existe rarement de plans de formation, sauf dans les grandes associations. La réflexion sur l'ingénierie de formation (organisation) et l'ingénierie pédagogique (adaptation à la cible) reste aussi limitée. Dans les corps intermédiaires, les débats se réduisent souvent à la négociation des budgets. Pour répondre à la question « comment former les bénévoles ? », l'auteur dresse d'abord un état des lieux de la formation des bénévoles, puis il propose une typologie des formations existante et enfin aborde la question des spécificités de la formation des adultes.

En observant les contenus des formations, l'auteur en distingue plusieurs types :

- Les formations centrées sur les bases associatives sont parmi les plus courantes. En effet, des formations à la création et à la gestion des associations sont dispensées par les structures ressources locales d'appui à la vie associative ;
- Les formations sur l'activité centrale de l'association ont pour objectif de transmettre une connaissance des bénéficiaires, des milieux et des contextes réglementaires ou encore une compétence métier liée à l'action sociale (écoute, accompagnement, etc.) ;
- Les formations techniques non-spécifiques consistent à transmettre des connaissances générales en informatique, comptabilité, communication, etc. ;
- Les formations à la gouvernance associative sont un enjeu central, cheval de bataille de l'ADEMA (association pour le développement du management associatif), mais pour lesquelles la demande reste faible ;
- La formation des dirigeants associatifs à la gestion des bénévoles est le champ d'action privilégié par France Bénévolat.

2.2.7. Comment former des dirigeants associatifs à la gestion des bénévoles ?

L'auteur affirme que former des dirigeants associatifs, c'est avant tout former des adultes. Or, il s'agit d'un processus d'apprentissage hybride car en tension entre deux objectifs : transmettre des compétences et contribuer à la reconstitution de l'identité du sujet apprenant à travers son expérience associative. Il existe un certain nombre de meilleures pratiques liées à la formation en andragogie, car un adulte apprend :

- Ce qui peut l'aider à régler des problèmes ;
- Lorsque l'on déstabilise ses connaissances et que l'on modifie ses représentations ;
- Quand il peut réfléchir sur l'action qu'il a réalisée ;
- Au sein de groupe de pairs.

Cependant, l'auteur défend également que former des dirigeants associatifs, c'est former des adultes dans une posture particulière.

- La professionnalisation du bénévolat peut être perçue comme un frein à l'engagement : la formation apparaît comme un droit pour les salariés et plutôt comme une contrainte pour les bénévoles ;
- Les bénévoles peuvent être réticents à admettre qu'ils « ne savent pas », et notamment les bénévoles de faible qualification, les cadres supérieurs ou encore les retraités, car la formation exige une reconstitution de leur corpus identitaire ;
- L'attractivité d'une formation résulte principalement de l'implication des bénévoles qui souhaitent « être à la hauteur du projet associatif » ;
- La formation formelle (stages) doit être complétée par des éléments informels comme les échanges entre pairs, le tutorat, etc.

2.2.8. Comment reconnaître et valoriser le bénévolat ?

L'auteur distingue la reconnaissance interne du bénévolat, au sein même de l'association, et la reconnaissance externe, auprès des parties prenantes de l'association.

La reconnaissance interne des bénévoles est d'autant plus importante qu'elle ne peut être que symbolique. Elle s'effectue notamment dans l'échange avec l'association ou avec les autres bénévoles, grâce aux remerciements, à la compréhension de son rôle associatif, à la

valorisation et la reconnaissance de ses compétences, etc. Sur ce dernier point, le Passeport Bénévole®, développé par France Bénévolat, permet de répertorier les missions exercées, d'en garder la trace tout au long du parcours du bénévole et de valoriser les compétences acquises dans ce cadres. Reconnu par l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes), Pôle Emploi et le Ministère de l'Éducation Nationale, le Passeport Bénévole® entend jouer un rôle dans la sécurisation du parcours professionnel en valorisant l'expérience bénévole pour accéder à un emploi, à un diplôme ou à une formation.

La reconnaissance externe passe par une démarche volontariste de l'association, de s'inscrire un processus d'évaluation de l'utilité sociale de ses programmes, impliquant des bénévoles. La valorisation monétaire du bénévolat permet de prouver l'efficacité des associations de bénévoles auprès des bailleurs.

2.2.9. Comment gérer les départs ?

L'auteur distingue quatre formes de départ, du plus défilé au plus glorieux :

- Le départ conflictuel, souvent dû à des problèmes d'ego, pour lequel l'auteur recommande de passer par un médiateur afin de calmer les tensions et se prémunir contre le risque juridique ;
- Le départ provoqué qui n'est autre qu'une séparation par consentement mutuel et qui peut être anticipé grâce à l'adoption systématique de limites temporelles sur les mandats ;
- Le départ par la petite porte : lorsqu'ils sont récurrents, ils doivent faire l'objet d'une analyse des raisons des départ sur plusieurs années afin d'identifier et de remédier aux points faibles du processus d'intégration, d'animation ou de valorisation ;
- Le départ par la grande porte est important pour le bénévole honoré mais aussi pour les autres qui y verront un signe important de reconnaissance de la part de l'association.

2.2.10. Comment recruter des dirigeants associatifs ?

Selon D. Thierry la crise du renouvellement des dirigeants associatifs s'explique par trois grandes raisons : objectives, sociologiques et managériales.

Parmi les **raisons objectives**, on compte notamment le manque de disponibilité des actifs qui explique que les bureaux soient principalement occupés par des retraités ; la crainte du risque juridique, car dans certains cas très rares, le président et le trésorier sont responsables civilement et pénalement et peuvent être saisis sur leurs biens propres ; et les contraintes de gestion qui se complexifient au fur-et-à-mesure que les associations diversifient leurs sources de financement (mécénat, fiscalité, droit commercial, etc.).

Parmi les **raisons sociologiques**, l'auteur cite la primauté accordée à l'action et au résultat sur le projet associatif, qui explique la fuite des responsabilités floues et peu attractives ; ainsi que les logiques de pouvoir reproduites au sein des associations par les anciens cadres qui exorcisent les frustrations de leurs anciennes vies d'actif.

Quant aux **raisons managériales**, l'auteur évoque tout d'abord le retard de la France par rapport à d'autres pays en matière de formation des dirigeants associatifs. Il précise cependant que les situations restent différentes en fonction de la taille, du secteur et de l'âge de l'association ainsi que du type de bénéficiaires et de la présence de salariés ou non. Dominique Thierry propose alors trois axes à développer, le renouvellement des dirigeants étant décrit comme « *une conséquence harmonieuse d'un travail constant sur ces trois dimensions* » : former les dirigeants de manière continue à la gouvernance associative, interroger la répartition des responsabilités et le fonctionnement collectif au sein de la gouvernance, et enfin déterminer les modalités du recrutement : sources, critères, parité, processus d'intégration.

2.2.11. Comment améliorer les relations salariés/bénévoles ?

Tout d'abord, les relations salariés/bénévoles font référence à un problème qui ne touche que les 14% d'associations employeuses, soit 170 000 associations. Ajoutons cependant que le problème n'en demeure pas moins complexe, car il ne s'agit pas des relations entre deux catégories homogènes que seraient les salariés et les bénévoles, mais plutôt des relations entre salariés, bénévoles élus (dirigeants), bénévoles de terrain, voire volontaires.

Dominique Thierry évoque avant tout le **problème de statuts** que pose la loi 1901. En effet, il n'existe pas en France de véritable statut de société à but non lucratif. C'est pourquoi il existe aujourd'hui des entreprises associatives, c'est-à-dire des associations principalement composées de salariés, réalisant une mission d'intérêt général et administrée par des bénévoles élus, mais avec une dimension de bénévolat limitée voire absente, et sans aucune ambition associative, c'est-à-dire sans volonté commune de se réunir autour d'un projet pour faire société.

L'auteur évoque également le **problème de rôles** qui concerne les salariés et les bénévoles. Au cours du développement d'une association, le premier salarié est souvent embauché pour soulager les bénévoles d'une partie de leur travail ou améliorer la qualité du travail réalisé. Cependant, alors que la fonction du bénévole se professionnalise, ce n'est plus la compétence qui distingue le salarié du bénévole, et les bénévoles sont parfois accusés de prendre la place des salariés. A l'inverse, les salariés sont accusés de ne pas s'inscrire dans une logique militante. On voit alors qu'il existe un **problème de représentations réciproques** qui associent grossièrement les salariés à la compétence et les bénévoles à la générosité. A ce problème peut s'ajouter un **problème de génération** qui oppose des salariés jeunes à des bénévoles âgés, ou un **problème social** qui oppose des salariés ou des bénévoles de terrain de classes modestes à des élus (anciens) cadres dirigeants.

Le **problème de pouvoir** est bien souvent le plus visible. Lorsque les salariés ont le pouvoir, l'association est marquée par l'absence de débat démocratique. Les bénévoles réalisent uniquement des tâches pour lesquels l'association n'a pas de financement. Dans l'association de « pouvoir régalien », le président-fondateur, investi depuis des années, s'est approprié l'association et fait fuir, au-fur-et-à-mesure, tous les adhérents. Enfin, lorsque les bénévoles de terrain ont le pouvoir, ils ont souvent une grande complicité avec les dirigeants et les salariés deviennent de simples exécutants.

Enfin, l'auteur propose des **pistes de solutions** pour résoudre ces différents problèmes. Selon lui, la clé est la transparence et le débat entre les parties prenantes qui devront reformuler le projet associatif pour se le réapproprier, définir des ambitions communes, définir la contribution de chaque partie prenante à ces ambitions et clarifier les rôles, adopter une méthode d'évaluation de l'utilité sociale et enfin définir les règles de jeu opérationnelles, à travers une charte du bénévolat par exemple. Plus tôt dans son ouvrage, l'auteur insistait également sur l'importance pour les dirigeants associatifs d'utiliser une sémantique différente pour parler des activités bénévoles et du travail salarié afin de générer des représentations différentes. Par exemple, il parle volontairement d' « *animation des bénévoles* » et non pas de

« *management des bénévoles* » ou encore de « *mission de bénévolat* » plutôt que de « *poste de bénévolat* », etc.

3. Commentaires critiques

La parution de l'ouvrage *Les bénévoles et l'association* a fait l'objet de peu d'écrits critiques. Il nous est donc difficile de faire ici l'analyse de la manière dont l'ouvrage a été reçu. A défaut, nous nous limiterons donc à l'expression de notre propre critique.

Dans l'ensemble, *Les Bénévoles et l'association* est un excellent guide pratique que devrait lire tout dirigeant associatif ou acteur de l'accompagnement. De manière très synthétique (moins de 150 pages), Dominique Thierry parvient aborder tous les enjeux ayant trait aux pratiques de gestion des ressources humaines bénévoles. Par ailleurs, la structure du livre, organisé sous grandes rubriques, permet de se repérer facilement et de mettre en valeur le fil rouge. Sur la forme, nous regrettons simplement que l'auteur n'ait pas pris la peine d'illustrer chacune de ces parties par un exemple, permettant de mettre en lumière une situation concrète, le diagnostic qui en est fait et les solutions proposées par l'auteur.

Sur le fond, le lecteur disposant déjà d'une connaissance approfondie des enjeux trouvera probablement que l'auteur aurait pu proposer davantage de solutions sur des problématiques rencontrées de manière récurrente par les associations. Pour ne prendre qu'un seul exemple, l'auteur propose de « *bien décrire ses missions et ne pas reproduire les difficultés des PME/TPE* » mais n'indique aucunement comment s'y prendre. Il n'y a pas de véritable indication pour aider les associations à définir leurs besoins. On reste dans les modalités de l'engagement et on n'aborde pas la problématique de l'expression du besoin, de l'auto-diagnostic des besoins en développement, de l'éventuelle décision de se faire accompagner, etc.

Enfin, encore sur le fond, il nous a surpris qu'aucune place n'a été donnée à la communication interne et au *Community management* qui nous semblent être aujourd'hui des éléments indispensables à l'animation et à la fidélisation des bénévoles, notamment des jeunes.

4. Bibliographie de l'auteur

1990 - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan

1995 - *Restructuration et reconversions : concepts et méthodes*, L'Harmattan

1996 - *L'entreprise face à la question de l'emploi*, L'Harmattan

2002 - *20 - 40 - 60 ans dessinons le travail de demain*, Les Echos

2003 - *Mieux vivre les restructurations - Anticiper et coopérer*, Organisation

2006 - *L'entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*, Liaisons

2010 - *Les bénévoles et l'association, Associations mode d'emploi*

Depuis son engagement au sein de France Bénévolat, Dominique Thierry a également écrit de nombreux articles sur le secteur associatif et le bénévolat, dont « La parité femmes/hommes dans le monde associatif » (2009), « Entreprises et associations : analyse d'un partenariat en construction » (2010), ou encore « Les associations lieux de qualification et de développement des compétences » (2011).