

"Les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire : de la marque employeur à la marque associative"

Selvais, Enora

ABSTRACT

A l'heure où le monde est à la recherche de solutions durables pour contrer le réchauffement climatique, les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire représentent une alternative idéale à l'économie actuelle. Toutefois, elles subissent beaucoup de changements dans leurs pratiques et besoins et manquent de bénévoles. Dans le cadre de ce présent mémoire, nous avons mené une étude sur les stratégies de communication employées par le secteur associatif pour répondre aux enjeux liés à sa marque employeur afin de recruter des bénévoles. Pour cette recherche qualitative et inductive, nous avons combiné plus d'une année de participation observante dans deux associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire au Québec et en Wallonie et vingt-deux entretiens semi-directifs. L'analyse se compose en six temps. D'abord, la présentation contextuelle des deux associations étudiées. Ensuite, la présentation des stratégies de communications appliquées par les deux associations pour se faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser et, enfin, gérer les départs et la rotation de personnel (turnover) : les cinq enjeux de la marque employeur selon Cazottes (2019). Pour chacun des enjeux, nous avons d'abord évalué sa transposabilité avec la réalité des associations étudiées. Sur base de nos analyses, nous pouvons avancer que les enjeux de la marque employeur ne sont pas tous transposables au secteur associatif, notamment l'enjeu de choisir les meilleurs et gérer le...

CITE THIS VERSION

Selvais, Enora. *Les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire : de la marque employeur à la marque associative*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Dany Baillargeon. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:32639>

Le répertoire DIAL.mem est destiné à l'archivage et à la diffusion des mémoires rédigés par les étudiants de l'UCLouvain. Toute utilisation de ce document à des fins lucratives ou commerciales est strictement interdite. L'utilisateur s'engage à respecter les droits d'auteur liés à ce document, notamment le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit à la paternité. La politique complète de droit d'auteur est disponible sur la page [Copyright policy](#)

DIAL.mem is the institutional repository for the Master theses of the UCLouvain. Usage of this document for profit or commercial purposes is strictly prohibited. User agrees to respect copyright, in particular text integrity and credit to the author. Full content of copyright policy is available at [Copyright policy](#)

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Les stratégies de communication de
recrutement bénévole mises en place par des
associations à vocation d'économie circulaire,
sociale et solidaire : de la marque employeur à
la marque associative**

Auteure : Enora Selvais

Promoteur : Dany Baillargeon

Année académique 2020-2021

Master [120] en communication, à finalité spécialisée :
communication stratégique internationale

Table des matières

Remerciements.....	V
Note terminologique.....	VI
Introduction.....	1
1. Cadre contextuel.....	3
1.1. Une pandémie problématique.....	3
1.2. L'économie circulaire, sociale et solidaire en réponse à la crise	3
1.3. Les difficultés financières actuelles du secteur associatif	5
1.4. L'importance des bénévoles.....	7
1.5. Les particularités du bénévolat aujourd'hui	8
1.6. Les motivations des bénévoles.....	11
1.7. Les conséquences actuelles	13
1.8. Problématisation.....	14
2. Etat des connaissances	16
2.1. L'importance de la communication dans le monde associatif.....	16
2.2. L'importance de la communication interne sur l'engagement	16
2.3. L'influence de l'organisation interne sur l'image externe	17
2.4. L'importance de la communication externe sur le recrutement	18
2.5. La marque employeur, nouvelle communication de recrutement	21
2.6. L'influence de la marque employeur sur le recrutement et l'engagement	22
2.7. Trouver le juste milieu dans la communication associative.....	23
2.8. La marque employeur dans le secteur associatif.....	25
3. Cadre analytique.....	26
3.1. Explication du concept de marque employeur	26
3.2. Les enjeux généraux de la marque employeur	27
3.3. Les enjeux externes de la marque employeur	28
3.4. Les enjeux internes de la marque employeur	34
4. Méthodologie	36
4.1. Posture méthodologique.....	36
4.2. Stratégie globale : l'étude de cas comparative	37
4.3. La collecte de données	38
4.4. Corpus de données	40
4.5. Procédure d'analyse	42

5. Analyses.....	44
5.1. Présentation des associations	44
5.2. Enjeu « faire connaitre ».....	48
5.3. Enjeu « attirer »	55
5.4. Enjeu « choisir les meilleurs ».....	62
5.5. Enjeu « intégrer et fidéliser ».....	67
5.6. Enjeu « gérer les départs et la rotation du personnel (<i>turnover</i>) ».....	73
Conclusion	76
Bibliographie	81
Annexes	88
Annexe 1 : schéma de l'économie linéaire	88
Annexe 2 : schéma de l'économie circulaire	89
Annexe 3 : guide d'entretien.....	90
Résumé	92

Liste des figures

Figure 1. Les enjeux de la marque employeur (Cazottes, 2019, p. 151)	28
--	----

Liste des tableaux

Tableau 1. Portrait du corpus.....	41
Tableau 2. Présentation des associations.....	44

Remerciements

Ecrire un mémoire est une étape enrichissante dans la vie d'une étudiante qui mérite d'être vécue. Cela apprend à se surpasser, à se découvrir des qualités d'auteure scientifique insoupçonnées, à éprouver un plaisir d'effectuer des recherches et d'écrire sur un sujet important et passionnant.

Merci à mon promoteur Dany Baillargeon, sans qui l'écriture de ce mémoire aurait été moins amusante. Toujours efficace dans ses commentaires, il fut un pilier et un moteur dans l'avancement du travail. Malgré le fait que nous étions séparés par l'Océan Atlantique et un décalage horaire, son implication, son écoute et sa bonne humeur sont restées inchangées. C'était une véritable bénédiction, un bonheur et un honneur de l'avoir comme promoteur.

Merci à ma maman, qui m'a aidée pour la retranscription des *verbatim*, la relecture finale du mémoire et qui m'a rassurée dans les moments de doute.

Un merci aussi à mes amies, Claire et Pauline, qui ont retranscrit avec moi, m'ont coachée, rassurée et offert des gris-gris placebos pour me conditionner.

Merci à Florie pour nos rendez-vous de discussions entre mémorantes.

Enfin, dans l'impossibilité de citer les personnes interrogées, je remercie ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont aidée et soutenue lors de la rédaction de ce mémoire, notamment en m'accueillant comme stagiaire au sein de leur association.

Note terminologique

« Association »

OBNL, ASBL, OSBL, ... on rencontre plusieurs acronymes similaires et beaucoup de flottement dans l'usage, les ouvrages de référence et les termes juridiques précis à travers la francophonie. En effet, la forme privilégiée par l'Administration au Québec est « organisme sans but lucratif » et la construction « organisme à but non lucratif » est également très répandue, alors qu'en Belgique on préfère « association sans but lucratif ». Sachant qu'une « association », au sens strict, est nécessairement sans but lucratif (Antidote, 2006), nous ferons usage de ce terme pour désigner les organisations à but non lucratif et autres synonymes.

« Rotation du personnel »

Le mot « *turnover* » sera traduit en français dans ce mémoire par les mots « rotation du personnel ». Notons qu'au Québec l'usage est d'utiliser « taux de roulement ».

Introduction

Vagues de chaleur anormales et incendies forestiers au Canada (AFP, 2021b), inondations mortelles en Belgique (AFP, 2021c), la liste des catastrophes naturelles recensées à travers le monde pour le mois de juillet 2021 est longue. Selon Emma Haziza, spécialiste de l'adaptation face au changement climatique, il n'y avait jusqu'à aujourd'hui « pas de consensus scientifique » sur la causalité du réchauffement climatique et les catastrophes naturelles. En effet, on « a toujours vécu des inondations gigantesques et des sécheresses colossales », « sauf que là [juillet 2021], les choses sont très claires, évidentes : on n'a jamais eu autant de quantité de pluie aussi importantes avec des dégâts aussi grands sur les zones que l'on a pu connaître. [...] C'est totalement hors norme ». Selon elle, « on arrive dans un domaine qui n'est pas connu pour des [scientifiques] » (H.G., 2021).

À l'heure où le changement climatique est donc de plus en plus visible et impacte notre quotidien, 195 pays vont commencer l'adoption des nouvelles prévisions des experts climat de l'ONU « pour agir plus vite et plus fort contre le changement climatique » (H.G., 2021). Toutefois, Greta Thunberg, jeune activiste d'origine suédoise, craint que ce regain d'intérêt ne soit que passager : « En ce moment, tout le monde parle de l'urgence climatique, et à juste titre. Mais dès que ces tragédies seront terminées, nous oublierons probablement à nouveau et continuerons comme avant » (H.G., 2021; Kestenholz, 2021).

Les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire répondent à un mode de vie durable contre le changement climatique. Toutefois, elles ont, et depuis toujours, du mal à se mettre en valeur et à communiquer (Mayaux, 2009), notamment en raison de leur statut et d'un manque de moyens (Imagine Canada, 2020). De plus, beaucoup d'entre elles ont été mises à mal avec l'arrivée de la pandémie (Sylvestre, 2020). Certaines ont même arrêté leurs activités (Dubé, 2020). Leurs missions sont portées par des bénévoles qui, par conviction, par altruisme ou par un simple intérêt, œuvrent en leur sein à plusieurs niveaux. L'attraction et la rétention de ces bénévoles sont donc primordiales. L'objectif de ce mémoire est d'offrir une

piste de réflexion à ces associations pour les aider à mieux communiquer leurs besoins bénévoles, essentiels à leur survie (Halba, 2006; Prouteau, 2002).

Pour ce faire, le concept de marque employeur est utilisé comme cadre théorique. Nous répondrons à la question de recherche suivante : « Quelles sont les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire pour répondre à leurs enjeux propres de marque employeur ? ». Les enjeux de la marque employeur sont ceux que décrit Cazottes (2019), à savoir, les enjeux de faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser ainsi que gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*). Nous découvrirons que le concept de marque employeur ne peut toutefois pas totalement être appliqué par les associations et qu'il a ses propres limites.

Pour y répondre, nous avons fait une participation observante (Soulé, 2007) d'une période de six mois et dix entretiens semi-directifs dans deux associations ayant pour vocation l'économie circulaire, sociale et solidaire au Québec et en Wallonie. Deux personnes en charge de la direction d'une association ayant la mission de faire rencontrer les bénévoles et les associations au Québec et en Wallonie ont également été interrogées pour avoir un recul empirique. En tout, nous combinons donc vingt-deux entretiens et une année de recherche sur les terrains qui nous servent de base d'analyse.

Dans un premier temps, nous verrons la pertinence sociologique et scientifique de ce mémoire dans le cadre contextuel et l'état des connaissances. Ensuite, le cadre analytique présentera le concept de marque employeur tel que décrit selon Cazottes (2019) et enrichi par d'autres auteurs de référence. Au chapitre 4, nous expliciterons notre démarche méthodologique. La partie suivante combinera la présentation des résultats de nos recherches et les discussions pour chacun des cinq enjeux énoncés par Cazottes (2019). Enfin, le mémoire terminera par une conclusion qui permettra de revenir sur nos découvertes, les limites et les ouvertures de ce mémoire, notamment sur le concept de marque associative.

1. Cadre contextuel

1.1. Une pandémie problématique

En décembre 2019, un évènement marquait l'Histoire de l'Humanité : le début d'une pandémie. D'un point de vue historique, celle-ci ne sera qu'une infime partie des grands maux que l'Humanité aura dû affronter, un détail parmi d'autres pandémies antérieures, comme la peste qui a marqué l'Antiquité, la peste noire du XIV^e Siècle, la grippe dite espagnole de 1918, le sida, la grippe H1N1 en 2009, etc., et postérieures (Deluzarche, 2021; uOttawa, 2020).

La professeure d'histoire de la médecine Susan Lamb affirme que la réponse des humains a toujours été dictée par la peur et l'irrationnel dans le cas d'une épidémie mortelle, synonyme de l'incontrôlable et de l'inexplicable. C'est d'ailleurs ce qui conduit à une modification brusque des normes sociales (uOttawa, 2020). La pandémie a mis en lumière les limites sociales et écologiques de nos modèles de productions (Lasida, 2008; Petillon, 2021). C'est pour cela qu'il est intéressant d'étudier les nouveaux modèles d'économie qui offrent des alternatives telles que l'économie circulaire, sociale et solidaire.

1.2. L'économie circulaire, sociale et solidaire en réponse à la crise

D'abord, l'économie circulaire est un « paradigme économique [qui] propose d'utiliser plusieurs stratégies et outils qui suivent une logique "circulaire" afin de minimiser l'impact environnemental des sociétés industrielles, tout en maximisant la valeur économique des ressources naturelles » (Voyer-Poitras, 2017, p. 1). Elle a pour principe d'éviter le gaspillage engendré par le modèle économique linéaire, où les déchets sont traités de manière coûteuse et polluante (illustration en Annexe 1) et de réemployer le produit en le donnant, le vendant, le réparant, le réutilisant, le recyclant, etc. (illustration en Annexe 2) (Dupont, 2018; Ministère de la Transition écologique et solidaire, 2019).

Outre l'impact positif sur l'environnement, on peut ajouter des effets positifs socio-économiques à l'économie circulaire par la création d'emplois locaux, non délocalisables (Bahers, Durand, & Beraud, 2017) et peu qualifiés

(Dupont, 2018). L'économie circulaire appelle à une transformation des modes de vie, autant dans la production que dans la consommation. C'est une innovation sociale (Vézina, 2016).

L'économie solidaire, quant à elle, constitue également une alternative économique en plaçant l'Humain au centre de sa démarche. Elle prône la démocratie, le traitement éthique dans les relations humaines, le développement durable et local, la transparence, la solidarité entre les générations et les territoires avec une répartition équitable des bénéfices, des charges et des droits (ADEPES, 2021; Côté, 2021; Ministère de l'Economie des finances et de la Relance, 2020; novethic, 2021). Les entreprises solidaires ont trois vocations : l'intérêt général d'offrir des services ou des biens qui répondent aux besoins de la société ; l'insertion sociale et professionnelle ; l'activité économique pour s'assurer une viabilité financière (ADEPES, 2021) et la redistribution des profits au bénéfice du projet et de la collectivité (Immigrantquébec, 2021)

C'est d'ailleurs pour cela qu'on lie les deux modes dans ce qu'on nomme l'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS rassemble les entreprises partout dans le monde qui concilient solidarité, performances économiques et utilité sociale. Elle est au cœur de grands enjeux mondiaux comme les objectifs de développement durable de l'ONU, les accords de Paris sur le climat, etc. Elle trouve une audience croissante mondiale auprès des jeunes générations bénévoles ou professionnelles qui sont en quête de sens dans leurs engagements. L'intérêt est également motivé par les limites des modèles classiques de l'entrepreneuriat individuel, considéré comme « dominant », et le chômage persistant pour les jeunes, encore exacerbé par la crise économique (Côté, 2021; Immigrantquébec, 2021; Jeantet, 2017; Lasida, 2008; Ministère de l'Economie des finances et de la Relance, 2020; Petillon, 2021; Saidi, 2020).

De plus en plus de gouvernements et territoires développent cette économie qui permet de concilier des solutions écologiques, sociales et civiques. Cette économie concerne plus d'un milliard de personnes sur la planète (Jeantet, 2017). Pour limiter les dérives, certains pouvoirs publics instaurent des

normes et des certifications garantissant à l'ESS d'être à la hauteur de sa vocation (Saidi, 2020). Si l'élaboration d'un cadre juridique sur l'ESS n'est pas majoritaire en Europe, les trois régions belges – Bruxelles, la Flandre et la Wallonie – ont toutefois adopté une législation sur l'économie sociale entre 2008 et 2013 (Stokkink & Perard, 2015). Le Québec dispose également d'une législation pour l'ESS depuis 2013 (Recma, 2013).

Ainsi, les trois économies sont liées. L'économie sociale et solidaire remettant l'Humain au cœur de l'économie veut répondre aux grands défis de la société, notamment le développement de l'économie circulaire (Ministère de l'Economie des finances et de la Relance, 2020). Malgré le fait que le secteur soit très fragilisé par la pandémie, l'Observatoire de l'ESS soutient que l'économie sociale et solidaire « peut et doit incarner la norme d'une économie d'après-crise » (Petillon, 2021). En effet, les principes de l'ESS semblent répondre à de nombreuses attentes et besoins exprimés depuis le début de la crise. Constituant une alternative puissante, elle avait résisté aux conséquences de la crise financière de 2008. Toutefois, aujourd'hui le secteur connaît d'importantes difficultés (Lasida, 2008; Petillon, 2021).

1.3. Les difficultés financières actuelles du secteur associatif

Cette première pandémie de l'ère numérique a été la source de difficultés dans la société, exerçant également une influence sur la survie des associations. En effet, la majorité des associations sont financées par les collectes de fonds, les subventions et le revenu gagné : des sources de revenus qui ont grandement chuté à cause des mesures d'éloignement social et du ralentissement économique mondial (Imagine Canada, 2020). Les collectes de fonds, la première source de revenu, sont très impactées, car beaucoup de personnes ressentent les effets de la crise sur leurs finances personnelles, ce qui les rend moins enclins au don. De plus, les donateurs sont « multisollicités » par les différentes associations pour amasser des fonds en période de difficultés économiques (Imagine Canada, 2020).

Ensuite, la deuxième source de revenus pour les associations que sont les subventions ont été mises en suspens, difficiles d'accès ou annulées, ce qui les prive de revenus et fait planer le doute sur leur viabilité. La Subvention

générale d'urgence du Canada ou les mesures de soutien et aides financières en Belgique ont pu empêcher la compression salariale et la restructuration de certaines associations au Canada et en Belgique. Toutefois, certaines n'ont pas eu les liquidités nécessaires pour prendre à leur charge les coûts salariaux ou opérationnels avant que la subvention ne les rembourse. D'autres n'ont pas été admissibles aux subventions ou étaient déjà déficitaires (Boutiquedegestion, 2020; Dubé, 2020; Imagine Canada, 2020; Jensen, 2020a; Leguidesocial, 2021; Sylvestre, 2020). Les mesures de soutien n'ayant pas bien tenu compte de l'importance de l'impact économique sur le secteur, les associations n'ont pas eu l'aide tant espérée pour affronter la crise et entamer une relance (Petillon, 2021; Sylvestre, 2020).

Enfin, la troisième source de revenus, la vente, est également impactée par la pandémie. De nombreux organismes tirent leurs revenus de la vente de marchandises et de services. Les mesures d'éloignement social, notamment les confinements, et la fermeture de magasins considérés comme non essentiels en Belgique, au Canada et dans d'autres pays, ont rendu impossibles de nombreuses activités génératrices de revenus (Birchem, 2020; Imagine Canada, 2020; RetailDetail, 2020; Villeneuve, 2020).

Ce tarissement des trois sources de revenus est d'autant plus problématique que la majorité des associations ne disposent d'aucune réserve de trésorerie à cause de leur statut : les partisans, donateurs et autres bailleurs de fonds les dissuadant d'en détenir (Dubé, 2020; Imagine Canada, 2020). En effet, pour reprendre la définition de Revenu Québec, « un organisme dont l'activité principale consiste à exploiter un commerce ou une entreprise n'est généralement pas considéré comme un organisme sans but lucratif ». Un but non lucratif ne consiste pas à obtenir des gains ou des profits (RevenuQuébec, 2021). Ainsi, les revenus essentiels disparaissant brutalement, les conséquences ne se sont pas fait attendre. Dès les premières semaines de la pandémie, d'importantes mises à pied ont été opérées et des associations partout dans le monde ont fermé ou manifesté leur crainte de devoir rendre leur bilan (Imagine Canada, 2020; Petillon, 2021).

1.4. L'importance des bénévoles

L'immense majorité des associations vivent et se développent grâce à la ressource humaine bénévole (Conference Board du Canada, 2018; La Croix, 2021; Recherches & Solidarités & France Bénévolat, 2009). Les répercussions de cette double crise, sanitaire et économique, se font donc sentir sur les associations partout dans le monde qui tentent de poursuivre leurs missions (Jensen, 2020b) et pour qui le don de temps est une ressource essentielle (Prouteau, 2002). En effet, selon Halba, c'est au moment « où la situation économique est plus délicate pour l'association que le besoin de bénévoles est le plus impérieux » (Halba, 2006, p. 77).

Selon Prouteau (2002), l'intérêt porté au bénévolat est récent en économie et commence à se manifester aux Etats-Unis à la fin des années 1970. Avant, les économistes portaient une attention plus grande aux dons monétaires alors que le don de temps les dépasse parfois de beaucoup en importance (Prouteau, 2002). Pour soumettre l'activité bénévole à une analyse économique, il faut la placer sous le signe de la rationalité, car les bénévoles « sont supposés tirer le meilleur parti des moyens à leur disposition pour atteindre des fins intentionnelles et cohérentes entre elles » (Prouteau, 2002, p. 117). La décision de faire ou non du bénévolat et la durée qu'on y consacre « procèdent de la résolution d'un problème d'affectation du temps à des usages qui entrent en concurrence les uns avec les autres » (Prouteau, 2002, p. 118), notamment l'activité professionnelle, les loisirs, les obligations, etc.

Dans le modèle de biens collectifs, l'aide de l'Etat et l'engagement bénévole sont considérés comme des ressources entièrement substituables. De fait, seule la production des services souhaités importe, pas les moyens. Ainsi, si les pouvoirs publics augmentent les contributions financières, « les bénévoles pourront diminuer leur effort sans que le volume de services produits n'ait à en souffrir » (Prouteau, 2002, p. 123). Inversement, les bénévoles devront intensifier leur engagement pour maintenir le volume si la contribution des pouvoirs publics décline. C'est une variante de l'effet d'éviction (*crowding out*) (Prouteau, 2002).

Malgré leur disponibilité qui est utile à la collectivité, les bénévoles pourraient être remerciés si les services marchands professionnalisés se développaient (Dreyer, 2012; La Croix, 2021). Ainsi, même si la chute des revenus n'est pas nouvelle et est récurrente, c'est ce qui préoccupe le plus les associations dans les défis actuels (Imagine Canada, 2020). Il est donc d'autant plus important aujourd'hui d'avoir des bénévoles.

1.5. Les particularités du bénévolat aujourd'hui

Si le bénévolat est en croissance continue depuis les années 1980, sa nature a profondément changé et répond de moins en moins aux attentes des associations (François, 2013; leptitjournaldunet, 2013; Thomasset, 2013). En effet, beaucoup d'associations ont besoin d'engagement bénévole à un rythme régulier, hebdomadaire et sur le long terme. Or, depuis plusieurs années, les bénévoles sont de moins en moins prêts à s'engager sur la durée, au profit d'actions plus ponctuelles. On parle d'une « génération zapping » (Baverel, 2005; François, 2013; Thomasset, 2013; Van Oudendycke, 2012).

Les associations ne manquent pas de bénévoles, mais elles doivent toutefois faire face à une rotation du personnel (*turnover*) plus important qu'avant et recomposer régulièrement les équipes (Doménégo, 2017). En effet, sur base des enquêtes annuelles de Recherches & Solidarités, Jacques Malet et Cécile Bazin ont montré dans *La France bénévole 2010* que sur la décennie, les formes d'engagement se sont nuancées et diversifiées, ayant dorénavant quatre profils : les bénévoles réguliers ; les bénévoles à l'engagement occasionnel ; à l'engagement intermittent ; et ceux qui centrent leur engagement sur une expertise pour répondre à un besoin à la fois précis et ponctuel de l'association (Dreyer, 2012).

Les retraités représentent une grande partie des bénévoles et des fonctions dirigeantes bénévoles, mais les jeunes de 15-35 ans sont de plus en plus nombreux à s'engager (Birchem, 2020; Dreyer, 2012; François, 2010; Thomasset, 2013). Par exemple, en 2017 au Canada, les jeunes ont enregistré des taux de bénévolats élevés, mais ce sont les personnes de 55 ans et plus qui ont cumulé un nombre moyen d'heures bénévoles plus élevé (Conference Board du Canada, 2018). Les actifs sont également de plus en plus nombreux

et engagés. On remarque d'ailleurs que les catégories socioprofessionnelles et le niveau de diplôme influencent l'engagement. (Dreyer, 2012; François, 2010; Thomasset, 2013). La part d'engagement augmente en fonction du niveau de diplôme (François, 2010)

Dans tous les cas, c'est un point positif pour les associations fortement professionnalisées qui sont de plus en plus à la recherche de « bénévoles de compétences » ayant un savoir-faire professionnel (François, 2010; Thomasset, 2013; Van Oudendycke, 2012). Les profils classiques de bénévoles ont du mal à faire face à la recherche de compétences spécifiques. Le prouve, le refus d'un bénévolat « occupationnel » issu de la longue tradition des dames d'œuvre de charité au profit d'un recrutement d'étudiants, de stagiaires et de bénévoles aux compétences pointues (Dreyer, 2012).

En effet, la concurrence interassociative, le comportement volatile des bénévoles et l'exigence de rentabilité encouragent l'adoption d'un mode de gestion issue du monde des entreprises. Les associations sont contraintes de se professionnaliser, ce qui entraîne une forme de spécialisation du travail et élève le niveau de compétence (Ndiaye & Cousineau, 2020). À la recherche d'un candidat « idéal », l'accueil du bénévole est de plus en plus inspiré de la gestion des ressources humaines en entreprise avec un recrutement, des critères de sélection, une formation, un contrat, un accompagnement et une évaluation de l'activité, etc. (Dreyer, 2012). Si elles fournissent d'importants efforts de formation pour les bénévoles, elles ont alors de grandes exigences de régularité et de continuité pour avoir un retour sur investissement, ce qui est difficile pour les personnes en activité (François, 2010; Thomasset, 2013).

Ce mouvement de professionnalisation peut poser des questions éthiques dans le monde associatif. En effet, cette logique gestionnaire répond à des obligations d'efficacité, d'autonomie et de responsabilité individuelle : des valeurs issues du monde de l'entreprise et qui entrent potentiellement en contradiction avec les valeurs d'une association (Ndiaye & Cousineau, 2020). Selon Dreyer, les logiques du don et de l'ordre marchand ne peuvent s'assimiler. En se professionnalisant, les associations perdent progressivement une fonction de socialisation et ne sont plus une activité

occupationnelle pour ceux qui n'ont pas besoin de travailler ou qui ne peuvent pas avoir accès au monde du travail (Dreyer, 2012).

De plus, les bénévoles ont un statut particulier qui apporte dans certains cas quelques défis. En effet, d'un côté, les employés craignent de perdre leur emploi ou de faire des activités qu'ils n'ont pas choisies au profit du bien-être des bénévoles qui donnent de leur temps et qu'il faut, par conséquent, privilégier. D'un autre côté, les besoins des bénévoles créent une ambivalence entre l'encadrement et la liberté. Cela engage donc les employés responsables de ces bénévoles à leur accorder beaucoup d'attention et d'adaptation. En effet, « à trop les encadrer, les personnels risquent de perdre une précieuse main-d'œuvre, mais à trop leur laisser de "liberté", ils peuvent redouter des catastrophes dans un univers marqué par des cadences et des divisions du travail » (Ferrand-Bechmann, 2011, p. 27).

Dreyer (2012) a établi quelques constats sur l'engagement. Les femmes donneraient la priorité à leur vie familiale et les hommes à leur vie professionnelle. Les personnes célibataires auraient moins de contraintes familiales et leur disponibilité influencerait donc le type et la qualité de leur investissement. Les couples ont à intégrer, négocier les contraintes d'une autre personne, qui n'est pas forcément réceptive à leur besoin d'engagement. Enfin, les seniors ne sont plus aussi disponibles qu'avant (Dreyer, 2012).

En effet, les responsabilités familiales des seniors se sont accrues et ils ont encore beaucoup de rôles sociaux. Ils doivent dorénavant garder les petits-enfants, aider leurs enfants et leurs propres parents, etc. Ils disposent également « de revenus confortables et d'une forme physique que n'avaient pas les générations précédentes » (Dreyer, 2012, p. 125). Plus individualistes que leurs aînés, l'engagement associatif n'est plus qu'une activité parmi toutes celles qui s'offrent à eux (Dreyer, 2012). C'est pourquoi Dominique Thierry, président de France Bénévolat, appelait les associations en 2013 à « s'adapter à ces nouveaux bénévoles, plus jeunes, moins constants » qui expriment toutefois une « forte motivation à aider » (Thomasset, 2013) et qui représentent la catégorie de population la plus engagée (François, 2010).

Déjà en 2005, Jacques Malet, directeur scientifique du Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie (Cerphi) constatait une très forte mutation du bénévolat : « Nous sommes passés d'un bénévolat très militant et permanent à un bénévolat qui a plus besoin d'un projet et qui peut facilement en changer » (Baverel, 2005). Les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire peuvent donc se trouver en situation de concurrence avec des associations plus ancrées dans « la réalité quotidienne » et à des effets immédiats et locaux (Del Fa, Vasquez, & Plourde, 2016).

Selon Malet, la tendance décroissante à s'engager de manière hebdomadaire peut être liée à « un effet de société qui pousse à la volatilité » et qui fait que « les bénévoles aiment davantage qu'avant passer d'une association à l'autre » (François, 2013). Une conséquence qui pourrait être également expliquée par le fait que l'engagement des bénévoles est de moins en moins motivé par l'altruisme au profit d'une recherche d'épanouissement personnel (Dreyer, 2012; Laurent, 2017).

1.6. Les motivations des bénévoles

Les bénévoles ont des motivations spécifiques qui vont influencer leur engagement, comme l'altruisme, mais également la recherche de sens, la socialisation, le remboursement d'une dette, la culpabilité, la citoyenneté, la joie et le plaisir, le désir de rester utile au monde (Ferrand-Bechmann, 2011), l'épanouissement personnel, des rencontres et des amitiés fortes et l'ouverture d'esprit vers des domaines différents (Dreyer, 2012).

Il y a également la culture du bénévolat qui, autrefois, était transmise par les familles ou dans les organisations de jeunesse et qui se poursuivait dans l'engagement syndical et partisan (Conference Board du Canada, 2018; Dreyer, 2012). Toutefois, l'idéal du bénévolat a eu le même recul que les idéologies politiques et religieuses, « la culture du bien commun et du bien pour/d'autrui a fait place, en apparence, à celle de l'individualisme et d'un souci exclusif de soi » (Dreyer, 2012, p. 33). Ainsi, l'expérience bénévole cherche un équilibre entre ce qui relève du « pour soi » et du « pour les autres » pour satisfaire l'épanouissement personnel.

Le fait de donner est un geste complexe. En effet, lorsqu'une personne donne, elle se justifie de manière inconsciente par une balance entre l'altruisme et l'égoïsme, même si c'est inavouable. Cette balance penche vers l'un ou l'autre selon « le poids dans notre psyché de chacun des trois besoins fondamentaux : le besoin matériel (se nourrir, etc.) ; le besoin sexuel ; le besoin de reconnaissance » (Dreyer, 2012, p. 44). Ainsi, l'engagement et « tout mouvement de don envers autrui » se construisent sur le désir de reconnaissance (Dreyer, 2012, p. 45).

Longtemps, l'axiome de base a été l'altruisme et il était mal vu de mentionner d'autres motivations. Aujourd'hui, il n'est plus rare d'entendre des bénévoles exprimer des motivations plus personnelles et intéressées, sans toutefois renier des motivations altruistes (Dreyer, 2012; Halba, 2006; Laurent, 2017). En effet, le collectif et l'individu sont liés de manière intrinsèque, car la pratique bénévole est, selon Havard Duclos et Nicours (2005, p. 62), « le produit d'un ajustement entre une histoire personnelle et le cadre associatif dans laquelle elle se déroule ». L'engagement ne peut donc tenir uniquement sur une volonté individuelle. Le désir d'utilité est le produit de contextes socio-économiques, historiques et politiques précis (Dreyer, 2012; Havard Duclos & Nicourd, 2005), l'« effet de société » dont parlait Malet.

A contrario, il y a quelques raisons qui poussent au non-engagement en général, ce qui influence également la fidélisation. Tout d'abord, il y a des freins dus aux individus eux-mêmes : manque de temps, de motivation, une crainte, etc. Les bénévoles ont plus de temps au fur et à mesure de l'allègement des charges familiales et professionnelles (Dreyer, 2012; Gallopel-Morvan, Birambeau, Larceneux, & Rieunier, 2009). La question de la disponibilité est l'enjeu même du bénévolat et de la négociation du bénévole avec ses propres objectifs, son environnement et l'association (Dreyer, 2012; Prouteau, 2002). Les bénévoles peuvent être freinés personnellement dans leur engagement par des difficultés économiques : frais de déplacement, garde d'enfants, etc. (François, 2013).

Un autre frein à l'engagement serait celui de la lassitude ou de l'usure des bénévoles dans leurs actions (Dreyer, 2012; François, 2013). Un phénomène

qui pourrait être lié au principe de Pareto selon lequel il y a une répartition inégale et un manque d'équilibre entre l'utilisation des ressources et le rendement. Ainsi, selon la loi des 80-20, 20% des bénévoles feraient 80% du travail (IONOS, 2019; Ooreka, 2021). En tout cas, très peu de bénévoles font connaître leur sentiment d'éloignement de l'association et partent souvent sans un mot (Dreyer, 2012; François, 2013).

Ensuite, il y a des freins associés à l'éducation et au contexte familial : les personnes qui n'ont jamais été initiées au bénévolat ont peu de chance de se lancer par elles-mêmes (Gallopel-Morvan et al., 2009). De plus, l'entourage du bénévole peut constituer également un frein potentiel à son engagement, car celui-ci consacre du temps en le prenant sur leur vie personnelle et familiale. Toutefois, avec l'évolution des relations interpersonnelles familiales, les membres d'une même famille sont de plus en plus indépendants. Le bénévolat « n'est plus forcément vécu comme ce qui éloigne l'un des membres loin du cercle familial » (Dreyer, 2012, p. 31).

Il y a également des freins associés aux contextes politiques et idéologiques où, par exemple, le bénévolat est associé à la favorisation du chômage de salariés d'une entreprise. A cela, il y a des freins psychologiques associés à l'image des bénévoles qui est très stéréotypée : le bénévolat est souvent considéré comme un travail d'amateur. Enfin, il y a des freins liés aux associations elles-mêmes : diminution de moyens, diminution d'équipes bénévoles ou, simplement, et c'est là l'intérêt de ce mémoire, manque de visibilité et d'attraction (François, 2013; Gallopel-Morvan et al., 2009).

1.7. Les conséquences actuelles

L'engagement est particulièrement impacté aujourd'hui. En 2018, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) constatait que le nombre de « participations » bénévoles avait diminué globalement de 7% en France depuis 2014, faisant augmenter l'emploi salarié de 15% et le volume de travail salarié de 12% (La Croix, 2021). Toutefois, la crise économique étant amplifiée avec la pandémie actuelle, certaines associations sont dans l'obligation de faire des réductions salariales pour survivre. Elles manquent donc de bénévoles.

La pandémie a également incité plusieurs changements importants dans les pratiques et les besoins du secteur associatif (Birchem, 2020; Esmery, 2021). Jacques Malet explique que, d'une part, beaucoup de seniors (parfois jusqu'à 40% des effectifs) ont dû réduire leur engagement, car dès le premier confinement, les autorités et même les associations les ont dissuadés de prendre des risques pour préserver leur santé. Beaucoup ont donc cessé leur bénévolat ou l'ont réduit et c'est un problème, puisque la part bénévole des seniors est très importante dans les associations (Birchem, 2020; Cauchoix, 2021). La campagne de vaccination a pu en aider certains à retourner progressivement dans leur association (AFP, 2021a; Cauchoix, 2021).

D'autre part, beaucoup de nouveaux bénévoles, souvent plus jeunes qu'habituellement, ont décidé de faire du sens et de consacrer du temps à des activités extraprofessionnelles et extrafamiliales, notamment auprès des populations précaires. Si certaines associations ont pu profiter de ces nouveaux profils bénévoles, à la recherche de court terme, ayant une sensibilité différente et d'autres disponibilités, d'autres n'ont pas pu, car ce genre de bénévolat ne correspondait pas à leurs besoins (Birchem, 2020; Paris-Normandie, 2021).

En France, selon la responsable du département Engagement de la Croix-Rouge, depuis quelques années « les jeunes représentent déjà la part de la population qui s'engage le plus » et « la crise n'a fait que renforcer leur envie d'agir » (Paris-Normandie, 2021). Le directeur du service bénévolat de l'Armée du Salut confirme ces dires et ajoute que l'engagement des jeunes est loin d'être un « effet de pic » et perdure au long de la crise sanitaire. Même la proportion de la très jeune génération (15-25 ans) augmente, ce qui est un phénomène nouveau (Paris-Normandie, 2021).

1.8. Problématisation

En résumé, les associations subissent actuellement beaucoup de changements dans leurs pratiques et besoins. Alors que leurs actions sont encore plus nécessaires dans une situation économique critique, elles manquent de moyens et d'effectifs. Les associations doivent recruter plus de bénévoles pour pallier l'absence de forces salariées, mais le profil et les intérêts des

bénévoles ont également été modifiés par la pandémie et déjà depuis de nombreuses années. Le recrutement bénévole est donc fortement impacté.

Une solution économique respectant les objectifs de développement durable est possible pour la période postpandémique. Comme l'explique le penseur Bruno Latour (Gesbert, 2021), l'expérience du confinement sanitaire a poussé à envisager la situation qui fait prévaloir l'économie et la croissance autrement : c'est à la société civile d'agir dans le « monde d'après » (Gesbert, 2021; Latour, 2020; Riché & Aeschmann, 2020). Les associations qui ont pour principe de faire de l'économie sociale, solidaire ou circulaire font partie de ce « monde d'après », notamment parce qu'elles correspondent aux objectifs de développement durable établis par l'ONU en 2015.

Ce mémoire aura pour objet de recherche les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire pour répondre aux enjeux de leur marque employeur. Etant donné que ce problème de recrutement de personnes engagées et fiables est récurrent dans les associations, toutes missions et pays confondus, cette recherche de stratégie communicationnelle s'inscrira dans une visée internationale.

Le mémoire aura pour vocation de répondre à la question de recherche : « Quelles sont les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire pour répondre à leurs enjeux propres de marque employeur ? ». L'objectif poursuivi sera d'explorer ce qu'est la marque employeur et la communication de recrutement dans des associations afin d'analyser dans le contexte socio-économique actuel les différentes stratégies de communication qu'appliquent deux associations pour recruter des bénévoles et répondre aux enjeux de leur marque employeur. Cela permettra d'apporter des pistes de réflexion à propos du recrutement dans les associations, notamment sur l'importance des enjeux de leur marque employeur, inhérents à leur identité, dans les stratégies de communication à appliquer.

2. Etat des connaissances

L'objectif de cette partie est d'évaluer l'importance de la communication dans le monde associatif, plus particulièrement, dans le recrutement et l'engagement des bénévoles ainsi que la pertinence de la marque employeur dans la communication stratégique d'une association.

2.1. L'importance de la communication dans le monde associatif

Pour la plupart des associations, peu importe leur taille, la communication est essentielle (Halba, 2006; Libaert & Pierlot, 2014; Pierlot & Thomas, 2015), car le manque d'attractivité issu d'un manque de visibilité ou d'une image trop négative peut constituer un frein à l'engagement de bénévoles (Gallopel-Morvan et al., 2009) ainsi qu'au recrutement, à la crédibilité de l'association et à la vente de ses biens et services.

Communiquer, c'est s'adresser à un certain nombre de publics, ayant chacun leur spécificité (Pierlot & Thomas, 2015). Par exemple, les actionnaires habituels du secteur lucratif sont remplacés par une multiplicité complexe de parties prenantes telles que les bénévoles permanents, les bénévoles épisodiques, les salariés, les entités de gouvernance, les bailleurs de fonds privés et publics, les autres associations, les autorités locales, les fournisseurs, les bénéficiaires, etc. Cette multiplicité de parties prenantes internes et externes amène une cohabitation, parfois en tension, entre des membres aux profils, attentes, expériences, exigences, centres d'intérêt, motivations et statuts différents (Robert, Khallouk, & Mignon, 2017).

2.2. L'importance de la communication interne sur l'engagement

En raison de la complexité de leur travail qui est composé d'un faible encadrement et de pauvres salaires, les salariés sont parfois en concurrence avec les bénévoles. Le flou de la frontière entre la responsabilité et l'activité d'un bénévole et d'un salarié génère souvent un malaise et empêche parfois de collaborer dans de bonnes conditions. Ainsi, les salariés peuvent se sentir inconfortables par une compétition muette avec les bénévoles (Dreyer, 2012).

Il n'est pas rare que des bénévoles assument des activités pour lesquelles l'association n'a pas obtenu les financements pour avoir des salariés (Badaoui, 2011). De plus, le statut du bénévole varie : il pourrait diriger les salariés en tant que membre d'un conseil d'administration, mais pourrait être guidé par un salarié sur le terrain (Ndiaye & Cousineau, 2020).

Les associations ont même adopté des innovations managériales dans l'objectif d'améliorer leur performance globale (Robert et al., 2017) telles que le modèle de l'entreprise libérée, l'expérience disruptive, hackathon, etc. (Cazottes, 2019). Les innovations managériales sont difficiles à mettre en place. L'échec du lancement ou l'absence des retombées attendues peut nuire à la réputation des associations et rendre, par exemple, plus difficile l'obtention de prochains financements. L'échec dans le secteur non lucratif est considéré comme très délicat (Robert et al., 2017). Ainsi, il est donc essentiel de privilégier les échanges, valoriser la complémentarité des statuts salariés et bénévoles et apporter l'éclaircissement des rôles (Dreyer, 2012).

Pour ce faire, la communication interne constitue un pilier dans la favorisation de l'engagement des bénévoles. Elle a pour objectif de « rassembler et d'unifier toutes les personnes qui participent activement à la vie de l'association autour de son projet et de ses valeurs, avec le souci de valoriser en particulier le lien social que permet l'association » (Libaert & Pierlot, 2009, p. 67). La reconnaissance, qui est la principale rémunération de la dynamique associative et une gratification symbolique, est nourrie par le capital de la confiance. Si elle en venait à s'éroder, elle pourrait engendrer un climat de crise. La communication interne est donc fondamentale « pour entretenir et dynamiser le lien social qui s'établit entre ses différents publics internes ; permanents, bénévoles, sympathisants impliqués concrètement dans la vie de l'association » (Libaert & Pierlot, 2009, p. 75).

2.3. L'influence de l'organisation interne sur l'image externe

Amand (2018) a montré l'influence de la communication sur l'engagement associatif de bénévoles par une recherche menée dans les associations belges axées sur le mouvement de la transition écologique. En étudiant la qualité de la communication de la plateforme régionale pour évaluer les répercussions

qu'elle a sur l'engagement des membres des petits groupes locaux, elle a conclu qu' « un des problèmes centraux était le manque de communication interne et de concertation des membres » (Amand, 2018, p. 45). Les bénévoles étaient optimistes quant à l'avenir du mouvement de la transition en lui-même, mais pessimistes quant à la survie de leur propre association. « Le manque de structure et de stabilité au sein-même de l'association parvient donc à être perçu depuis l'extérieur » (Amand, 2018, p. 51).

L'avenir de l'association étudiée était incertain à cause de son image dégradée, une communication interne et externe défailante et une organisation interne qui semble encore en construction. L'impossibilité de pouvoir attribuer du sens à la situation a donc mené à une forme de désengagement de la part des bénévoles et des adhérents. Selon Amand, il faut que la communication externe soit cohérente verticalement (sur différents canaux) et horizontalement (dans le temps) pour être efficace. En bref, l'association doit refléter une identité unique et solide afin d'éviter de créer un frein à l'engagement ou de favoriser le désengagement des personnes faisant partie intégrante de la survie de l'association (Amand, 2018). Le recrutement est également impacté par cette identité (Goujon-Belghit, Gilson, & Bourgain, 2015; Yao, 2013).

2.4. L'importance de la communication externe sur le recrutement

Lorsqu'une association, fondée en général par des bénévoles, est en pleine croissance, elle a besoin de plus de bénévoles pour développer ses activités voire de permanents salariés pour stabiliser et pérenniser l'offre de services (Halba, 2006). Les organisations de grande taille recrutent généralement plus intensément que les petites (Halba, 2006; Recherches & Solidarités & France Bénévolat, 2009) et la santé financière de l'association a une influence directe sur le besoin de bénévoles (Halba, 2006; Prouteau, 2002).

De plus, en raison du renouvellement continu et de plus en plus difficile de leurs effectifs, les associations sont dans une situation de recrutement permanent. Il faut pallier ce manque par des nouvelles recrues (Baverel, 2005; Doménégo, 2017; François, 2013; Halba, 2006). Le recrutement est « un

processus en plusieurs étapes qui consiste à chercher, sélectionner puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation » (Changethework, 2018). Il a pour objectif d'établir les besoins des différents services de l'organisation, d'élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité et d'en sélectionner les meilleurs (Halba, 2006).

Si la population bénévole n'a cessé d'augmenter, on parle pourtant d'une crise qualitative du bénévolat. En effet, les attentes des bénévoles et les besoins des associations sont inadéquats. Une politique de recrutement efficace nécessite donc de connaître les attentes des bénévoles et les besoins des associations pour combler le fossé qui les sépare (Halba, 2006).

D'une part, les associations ont des besoins. Le nombre de structures associatives ayant augmenté avec des besoins grandissants, les associations se livrent une concurrence farouche pour attirer et conserver leurs effectifs bénévoles (Halba, 2006). Par exemple, le marketing a commencé à se développer dans les associations par nécessité, avec l'affluence de plus en plus importante d'une « concurrence » ou, du moins, de partenaires et confrères sur le même marché, offrant un choix progressivement plus large. Ainsi, les bénévoles ont le choix de leur terrain d'engagement, les donateurs ont le choix de la cause qu'ils veulent soutenir, les mécènes ont le choix des partenariats associatifs à établir, etc. « Si le choix n'existait pas, on pourrait parler de persuasion, de conviction ou de communication mais sans doute pas de marketing » (Mayaux, 2009, p. 103).

D'autre part, les changements brutaux au cours de la vie ou les périodes de transition sont déterminants pour certains à aspirer à de nouvelles activités, notamment le bénévolat. Toutefois, le bénévolat ne va plus de soi aujourd'hui et il faut « trouver de bons arguments pour convaincre de s'engager » (Halba, 2006, p. 91) et ce, par la communication externe.

De plus, selon Dreyer, il y a différents types de profils bénévoles. Le premier est le bénévole autonome et régulier, considéré comme une « perle rare », intéressé par et intéressant pour l'association. Ensuite, il y a le bénévole semi-autonome et ponctuel qui s'engage de manière temporaire à la suite d'un

changement dans sa vie personnelle ou professionnelle (chômage, rupture, retraite, etc.). Sa participation est intéressée, mais il apporte en contrepartie une compétence ou des relations. Enfin, il y a le bénévole, redouté par les associations, qui veut soigner son mal-être. Il tentera de détourner l'objet associatif à son profit, souvent de manière inconsciente. Il pourra perturber les équipes par l'expression de sa souffrance, des demandes de reconnaissance qui ne seront jamais satisfaites, etc. (Dreyer, 2012).

Ces différents types de profils bénévoles présentés vont s'engager de différentes manières dans l'association. Il y a deux genres de dons, selon Dreyer (2012). D'abord, le don de temps ou le court terme est un engagement limité dans le temps pour la réalisation d'une tâche définie, lors d'activités exceptionnelles, par exemple. L'engagement occasionnel est primordial, car il permet de découvrir son désir de donner. Le lien se noue d'abord avec les personnes et puis les associations, car les initiés ignorent bien souvent leur mode de fonctionnement, la culture et les enjeux. Les bénévoles occasionnels sont plus nombreux que les réguliers, car le don de temps est moins impliquant et satisfait l'individualisme contemporain (Dreyer, 2012).

Ensuite, le déploiement et le prolongement du don de temps est le don de soi, le long terme. Le bénévole apporte une compétence, un savoir-faire et un savoir-être utiles au projet de l'association. Toutefois, s'il est peu engagé, le bénévole peut avoir le sentiment d'être instrumentalisé. Si le bénévole s'investit plus en prenant des responsabilités, son don de soi régulier lui assure un deuxième stade de visibilité dans le cercle familial, amical, professionnel, etc. Ce qui fortifie encore son investissement personnel (Dreyer, 2012).

Pour gérer une telle diversité d'approches et de besoins des bénévoles, il faut porter une attention particulière au recrutement et communiquer les valeurs de l'association de sorte que les objectifs individuels et collectifs coïncident (Cousineau & Damart, 2017). La communication des besoins et des valeurs de l'association est donc essentielle dans le recrutement de bénévoles, car l'objectif est d'avoir une image cohérente avec la réalité qui sera expérimentée par les candidats. Nous verrons par les analyses si les

associations étudiées ont pris en compte la communication de leurs valeurs et besoins et si cela influe sur le recrutement.

2.5. La marque employeur, nouvelle communication de recrutement

Pour convaincre de s'engager, il faut donc appliquer des stratégies de communication, notamment la marque employeur, un concept issu du monde lucratif. Le terme « *employer brand* » a été utilisé pour la première fois en 1990 par Simon Barrow pour désigner la réputation des entreprises en tant qu'employeur. La notion de « marque employeur » a ensuite été conceptualisée en France par Didier Pitelet en 1998 pour répondre à un certain nombre de préoccupations contextuelles comme l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines, la raréfaction de certains talents, l'apparition de la génération Y sur le marché, etc. (Cazottes, 2019).

En effet, depuis les années 2000, la raréfaction de certaines compétences sur le marché du travail a conduit à une volonté de mieux gérer les talents (Yao, 2013). Le concept de marque employeur s'est alors imposé lorsque les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats ont dû être appliquées par les entreprises. Ces dernières ont pris conscience que leurs salariés constituaient un capital immatériel qui contribue à leur performance (Cazottes, 2019) : le capital humain (Goujon-Belghit et al., 2015). L'utilisation du concept de la marque employeur a permis de communiquer un message adapté aux cibles et donc, de faire du marketing RH. Cette approche stratégique des ressources humaines a donc apporté le concept de capital humain à la marque employeur (Yao, 2013).

Ainsi, depuis les années 2000, le concept de la « marque employeur » remplace celui de la « communication de recrutement ». On peut remarquer un lien entre les deux termes à cause de leur interdépendance. Utilisée auparavant, « la communication de recrutement » prenait rarement en compte la complexité des questions liées à l'emploi dans la société et opérait une généralisation qui créait une distance entre l'image que tente de communiquer l'entreprise et sa réalité objective (Yao, 2013).

Selon Yao (2013), la marque employeur est une dissémination de la marque de l'entreprise, une forme de communication managériale et de gestion symbolique. La marque employeur étant la continuité et la déclinaison de l'image de marque de l'entreprise, les grands groupes déjà dotés d'une image de marque très forte vont pouvoir développer plus facilement leur marque employeur (Yao, 2013).

2.6. L'influence de la marque employeur sur le recrutement et l'engagement

La qualité de la marque employeur apporte de nombreuses conséquences. Pour la plupart, ce sont des conséquences positives, comme l'amélioration de la qualité des recrutements et le taux de rétention, avec une diminution des coûts associés à la rotation du personnel (*turnover*) et au processus de recrutement (Charbonnier-Voirin, Laget, & Vignolles, 2014; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). A ce titre, la marque employeur est un moyen de faire du marketing RH, dont la volonté est d'utiliser des techniques issues du marketing et de la communication pour attirer des candidats et fidéliser les meilleurs profils. Il est donc important d'identifier la proposition de valeur pour la communiquer et la promouvoir avec cohérence (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018; Goujon-Belghit et al., 2015; Yao, 2013). Ce qui consistera la base de nos analyses.

En outre, la marque employeur influence positivement l'implication affective. En effet, un salarié aura tendance à améliorer sa performance et à s'investir s'il perçoit les avantages et le côté positif de son travail. Il est donc important d'impliquer les salariés dans les différentes étapes de création et de développement de la marque employeur de l'organisation. L'objectif est qu'elle soit efficace, cohérente et que les employés vivent la marque en se l'appropriant, en la comprenant et en ayant la possibilité de s'impliquer. Toutefois, la marque employeur ne peut pas atteindre toutes les attentes, les salariés accordant de l'importance à l'individualisation des pratiques de fidélisation (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Nous verrons donc si les associations laissent la possibilité à leurs parties prenantes internes de s'impliquer.

La marque employeur peut également se révéler toxique en cas d'écart entre sa perception et sa réalité (Charbonnier-Voirin et al., 2014). En effet, contrairement à l'image véhiculée par la marque employeur comme lieu d'épanouissement et de réalisation de soi, « plusieurs analyses du contexte entrepreneurial ont montré l'existence des relations de domination, de manipulation et de coercition au sein des logiques de pouvoir, inhérentes à l'entreprise » (Yao, 2013, p. 83).

Selon l'étude empirique réalisée par Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014), un écart de perception négatif entre la marque employeur externe et interne influencera la défection comme la rétention de talents. D'abord, si la marque employeur externe est surévaluée par rapport à l'interne, cela provoque une déception (Charbonnier-Voirin et al., 2014) qui sera à l'origine d'une intention de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). C'est également le cas quand la marque employeur interne et externe sont considérées comme faibles. Ces deux premières situations vont favoriser la défection des talents (Charbonnier-Voirin et al., 2014), causer leur départ ou la désimplication des nouveaux venus en raison d'un manque d'attachement émotionnel à l'organisation lié à l'écart en question (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018)

Dans le cas où la marque employeur interne est meilleure que le talent pouvait supposer en se basant sur ses observations de la marque employeur externe, l'intention de quitter se réduit. En effet, cela révèle la modestie ou la volonté de l'entreprise de ne pas communiquer des promesses qui ne seront pas tenues. Il est intéressant de noter que l'intention de quitter est plus faible si la marque employeur était bien perçue par le talent et l'est toujours après le recrutement, car il n'y a pas d'écart de perception (Charbonnier-Voirin, Laget, & Vignolles, 2014).

2.7. Trouver le juste milieu dans la communication associative

La communication de recrutement et le marketing ont été longtemps considérés comme des préoccupations secondaires, presque illégitimes pour les associations. Le débat sur la légitimité du marketing dans les associations

date des années 1960 où les « *marketers* » tentaient d'y prouver leur utilité et leur importance, allant jusqu'à élargir la définition de leur discipline. Il fallut attendre les années 1970 aux Etats-Unis et les années 1990 en France pour que l'on accepte ou, plutôt, tolère la présence du marketing dans les associations (Mayaux, 2009).

En effet, selon certains auteurs, notamment Dacheux (1998, in Mayaux 2009), le marketing ne pourrait résoudre des problèmes considérés comme sociaux, alors que c'est un instrument économique ayant pour démarche de cibler des publics. Cela pourrait être considéré comme une démarche discriminante du point de vue des associations et ne pas correspondre à leur philosophie (Mayaux, 2009). Encore dans les années 2010, le marketing était régulièrement déconsidéré de son importance dans les associations, car en plus du fait qu'il est « inenvisageable » pour des petites structures associatives, il est associé à une stratégie « intrusive », « manipulatrice », « peu éthique » et qui « bouleverse les valeurs associatives » (Gallopel-Morvan et al., 2009, p. 11).

En général, les associations se sous-estiment face aux grandes entreprises. Toutefois, si leur principale différence est dans la rémunération – financière dans les entreprises et par la reconnaissance dans les associations – elles ont également une ressemblance. De fait, tout comme les entreprises, les associations doivent établir clairement leur vision, leurs missions, leurs valeurs, leurs projets de développement, leurs actions et revendications – en bref, elles doivent communiquer – pour rehausser, voire rétablir leur image de marque (Libaert & Pierlot, 2009). Associée à l'image de marque, la notion de marque employeur correspond à l'image soignée déclinée à l'interne et à l'externe pour communiquer les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques à travailler pour une entreprise (Charbonnier-Voirin et al., 2014) et donc, pour une association.

Cette collaboration entre les deux domaines ne peut évidemment se faire que dans le respect des identités et des spécificités de chacun. En effet, Libaert et Pierlot ont remarqué que les grandes associations ayant professionnalisé leur communication, et ayant parfois tellement bien intégré les langages et

pratiques des entreprises, portent l'étiquette négative du « *Charity Business* » (Libaert & Pierlot, 2009, p. xiv). Il faut donc trouver un juste milieu entre une communication nécessaire au bien-être de l'association et une communication considérée comme inappropriée qui pourrait envoyer une image négative de « profit ».

Ainsi, les associations doivent créer une communication qui leur est propre et il serait « illusoire de vouloir transposer tels quels les outils du marketing utilisés dans les entreprises », car les méthodes commerciales utilisées par les entreprises ne peuvent pas améliorer *ex nihilo* la puissance de l'association (Libaert & Pierlot, 2014, p. 6). Les outils de communication utilisés par les entreprises seront donc indispensables, mais devront faire l'objet d'un choix stratégique, sous peine de perdre l'identité associative (Libaert & Pierlot, 2014). Car communiquer, c'est aussi connaître l'identité et les socles sur lesquels l'association s'appuie : vision, mission et valeur. Les associations sont donc une réalité sociale distincte des entreprises et leur communication n'a rien à envier à ces dernières (Pierlot & Thomas, 2015).

2.8. La marque employeur dans le secteur associatif

Ainsi, la communication interne, d'une part, doit être prise au sérieux dans les associations et développée pour valoriser l'activité de chacun en vue d'un objectif commun et favoriser l'engagement (Dreyer, 2012; Pierlot & Thomas, 2015; Robert et al., 2017). D'autre part, il faut développer la communication externe afin de répondre aux questions que se posent les publics externes à propos de l'association. L'objectif étant de les intéresser dans l'espoir qu'ils offrent un don de temps, d'argent (Pierlot & Thomas, 2015) ou matériel et favoriser le recrutement. L'enjeu des associations est donc de maîtriser la communication, la symbolique et les comportements, c'est-à-dire les signaux émis aux parties prenantes internes et externes (Goujon-Belghit et al., 2015), et leur marque employeur.

3. Cadre analytique

Nous intéressants aux stratégies de communication pour favoriser le recrutement dans les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire, nous utiliserons la marque employeur comme instrument principal de l'analyse des données. Elle pourrait paraître réservée au secteur lucratif dans la manière dont elle est abordée par certains auteurs, mais le secteur non lucratif se l'est appropriée progressivement (Cazottes, 2019; Halba, 2006). En effet, les associations se sont professionnalisées et sont devenues « des employeurs de premier plan dans le monde entier, au même titre que les entreprises du secteur privé » (Cazottes, 2019, p. 185).

L'objectif de cette partie est de cadrer la prochaine analyse des données récoltées sur les terrains et dans les entretiens. Nous allons nous appuyer sur le concept de marque employeur présenté dans *Management de la marque employeur*, le livre de Cazottes (2019) que nous allons enrichir avec d'autres auteurs. Bien que le livre traite la marque employeur au sens large, les idées peuvent s'appliquer au recrutement associatif, comme l'auteure le fait elle-même dans quelques exemples. Dans le cas où les théories sont trop affiliées à la marque employeur des entreprises, nous les nuancerons.

3.1. Explication du concept de marque employeur

Les organisations soignent leur image (*employer branding*) par leur marque employeur (*employer brand*) pour améliorer leur attractivité auprès des potentiels candidats ou fidéliser leurs collaborateurs (Backhaus & Tikoo, 2004; Charbonnier-Voirin et al., 2014). La marque employeur est à la croisée de plusieurs domaines : les ressources humaines, car elle a pour objectif de recruter et de fidéliser les talents ; la communication puisqu'elle est liée à l'image de l'entreprise ; et le marketing puisqu'il s'agit de se démarquer en tant qu'employeur. L'enjeu stratégique est donc fondamentalement associé à la marque employeur (Cazottes, 2019; Goujon-Belghit et al., 2015).

Déclinée à l'interne et à l'externe, elle permet de communiquer la proposition de valeur : les perspectives de carrières, les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques à travailler pour l'organisation (Charbonnier-

Voirin et al., 2014; Yao, 2013). Ces valeurs sont d'autant plus importantes dans la valorisation lorsque l'organisation peut difficilement compter sur un système de rémunération attractif. Il faut donc identifier les attributs réels du travail qui permettent de distinguer ses concurrents de l'organisation (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018) ou de l'association (Mayaux, 2009).

La communication de la marque employeur est un sous-champ de la communication stratégique (Cazottes, 2019), qui est l'utilisation délibérée de la communication par une organisation afin de remplir sa mission et ses objectifs (d'affaires ou associatifs). Elle est d'ailleurs considérée comme l'un des instruments servant à établir des relations, de la confiance, de la légitimité ou de la réputation. Son essence est d'être utile au développement de la mission organisationnelle à travers les communications. La communication stratégique émerge depuis une vingtaine d'années en tant que paradigme unificateur pour l'étude des communications ciblées par les organisations. Elle fournit une occasion de renforcer et de recentrer l'étude de la communication organisationnelle sur la manière dont les organisations se présentent, se promeuvent et interagissent avec leurs publics (Hallahan et al., 2007).

Cette communication organisationnelle peut se faire à travers différents supports tels qu'un site internet, les témoignages de salariés, les annonces d'emploi, etc. L'organisation véhicule des messages concernant les opportunités, le contenu ou l'environnement du travail et cela peut représenter les attributs de la marque employeur, mais également être interprété comme des promesses pour les candidats (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Bref, il faut considérer la marque employeur comme une forme de communication institutionnelle qui a pour but le recrutement, car il est plus question de communication que de marketing (Yao, 2013).

3.2. Les enjeux généraux de la marque employeur

Selon Cazottes (2019), il y a cinq enjeux pour la marque employeur d'une organisation : faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser, gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*). Elle les résume sous forme de schéma, présenté en Figure 1.

Figure 1. Les enjeux de la marque employeur (Cazottes, 2019, p. 151)



Les organisations ne sont pas toutes égales en termes d'atouts marque employeur : certaines attirent naturellement le candidat par leurs valeurs, produits ou activités, mais d'autres ne lui évoquent rien voire l'effraient (Cazottes, 2019). D'ailleurs, selon l'enquête de StepStone (2011), mieux vaut ne pas être connu plutôt que d'avoir mauvaise réputation (Enquête StepStone, 2011). Les enjeux et le rôle de la marque employeur seront donc différents en conséquence de l'organisation étudiée.

L'objectif des analyses sera de comprendre le rôle que joue la marque employeur et ses enjeux internes et externes sur le recrutement de bénévoles. Pour cela, il faudra d'abord analyser les associations dans leur contexte et déterminer si les différents enjeux présentés par Cazottes (2019) s'appliquent à leur marque employeur. Ensuite, nous pourrons voir quelles stratégies de communication les associations mettent en place pour répondre à leurs enjeux ou améliorer leurs manquements.

3.3. Les enjeux externes de la marque employeur

D'un point de vue externe, la marque employeur s'adresse aux futurs employés de l'entreprise : elle a une incidence sur l'intention des individus à candidater, leur nombre et leurs qualités (Cazottes, 2019). Pour être efficace, la marque employeur doit connaître son public cible, ses préférences et prendre en compte les usages différenciés selon les âges, les revenus et le niveau d'avancement dans la carrière des candidats (ManpowerGroup, 2014).

L'acte de recrutement est réciproque. Si le candidat est attiré par la marque employeur de l'entreprise et la sélectionne pour sa promesse employeur, l'entreprise choisit les meilleurs candidats en fonction de leurs compétences

techniques, savoir-être, valeurs et leur potentiel d'incarner à leur tour la promesse employeur (Cazottes, 2019), tel un cercle vertueux. Les analyses permettront de voir si les associations étudiées mettent en place un processus de sélection dans le recrutement pour un tel dessein. De plus, les entreprises sont conscientes que, dans le contexte des départs en retraite des boomers prévus entre 2006 et 2025, le capital humain « constitue une ressource qu'il convient d'attirer, mais surtout de fidéliser » (Cazottes, 2019, p. 7).

Du côté des associations, elles recrutent constamment des bénévoles (Halba, 2006) et les jeunes représentent actuellement la catégorie de la population la plus engagée (François, 2010; Paris-Normandie, 2021). Il paraît donc également primordial d'attirer et de fidéliser le capital humain bénévole et salarié par la mise en place d'une démarche employeur globale. Pour ce faire, il faut combiner tous les canaux de communication possibles, traditionnels et digitaux, selon le budget. En effet, si le bouche-à-oreille est la méthode la plus utilisée pour recruter, un article ou un reportage dans les médias peut aussi être déterminant (Halba, 2006; Kesteman & Monnier, 2005). Les réseaux sociaux sont d'ailleurs venus enrichir la stratégie de communication de la marque employeur (Cazottes, 2019; Yao, 2013).

Les outils de la marque employeur

Ainsi, selon Cazottes, il y a plusieurs outils à mettre en place pour développer la marque employeur des entreprises. Nous verrons grâce à nos analyses si les associations étudiées utilisent également ces outils et, si oui, lesquels. Le premier outil de la marque employeur sont les sites d'emploi, des sites internet spécialisés dans le recrutement qui proposent à la fois des offres d'emploi pour les candidats et des CV pour les recruteurs : LinkedIn, Indeed, Glassdoor, etc. L'entreprise peut également acheter des espaces dans la presse généraliste ou spécialisée, dans les revues étudiantes, pour publier des communiqués de presse ou des annonces de recrutement. L'utilisation de ces supports traditionnels est toutefois en forte baisse (Cazottes, 2019).

Ensuite, l'entreprise peut organiser des campagnes de recrutement, ponctuelles ou des rendez-vous annuels, notamment pour les jeunes diplômés. Il est important que l'expérience des candidats soit excellente tout au long de

l'opération, car c'est un moment privilégié pour véhiculer la promesse employeur auprès des candidats. L'utilisation d'internet permet de déployer des campagnes de recrutement originales et partout dans le monde. Les campagnes numériques contribuent à partager les métiers, le quotidien et la culture d'entreprise, mais aussi de présélectionner les candidats. Les entreprises peuvent également utiliser des jeux vidéo ou des *social games* pour recruter les générations Y et Z¹ (Cazottes, 2019).

Les opérations portes ouvertes permettent aux talents de se projeter dans l'entreprise. Souvent réalisées en partenariat avec des écoles, ces opérations de communication tombent en désuétude à cause du rapport défavorable entre le coût d'organisation et le retour sur investissement faible. Aujourd'hui, il est facile pour les entreprises de cibler les profils de candidats à inviter, d'avoir de la visibilité et d'organiser les opérations grâce aux réseaux socionumériques (Cazottes, 2019). Ensuite, les entreprises construisent des partenariats avec des écoles ou des centres de formation et d'apprentissage dont elles souhaitent embaucher les étudiants. Il est même possible pour certaines de s'impliquer dans les cursus. Elles peuvent aussi établir un partenariat avec des associations étudiantes. Cela permet de renforcer leur image employeur de référence et de détecter les jeunes talents (Cazottes, 2019).

Les sites carrières des entreprises sont un moyen de communication qui existe depuis le début des sites institutionnels. Ils ont beaucoup évolué et les offres d'emploi sont maintenant enrichies avec des vidéos du métier, géolocalisation du lieu de travail, explications du parcours de recrutement, etc. C'est l'un des modes les moins onéreux pour recueillir des candidatures. Il est impératif que le système de dépôt de candidatures soit intuitif et adapté à tous les écrans, notamment les smartphones (Cazottes, 2019).

Enfin, les réseaux socionumériques sont le dernier moyen pour communiquer la marque employeur. Ils représentent le double intérêt d'approcher les

¹ La génération Y, née entre 1980 et 1995 (digital native) et la génération Z, née après 1995 (social native), ont en commun des valeurs, comportements et schémas de pensée distinctifs à prendre en compte dans leur recrutement et intégration (Cazottes, 2019)

candidats, particulièrement ceux de haut niveau, et de renseigner les navigateurs qui désirent se construire une représentation de l'organisation. Les entreprises ont donc intérêt à s'en servir pour communiquer avec les candidats et promouvoir leur marque employeur. Elles choisissent les réseaux sociaux en fonction des cibles à atteindre, plus que des usages (Cazottes, 2019). Par exemple, dans l'enquête de Manpowergroup (2014), 72% des répondants, en majorité des utilisateurs plus âgés ou au niveau de rémunération peu élevé, privilégiaient Facebook.

Cazottes résume les clés d'une marque employeur réussie : des campagnes de communication « qui font le buzz pour retenir l'attention des cibles », des « programmes de salariés ambassadeurs » pour porter le discours de la marque, du contenu sincère et renouvelé pour conseiller les candidats et l'usage de la vidéo qui est le « média privilégié des jeunes générations » (Cazottes, p. 103). En effet, les vidéos captent plus facilement l'attention que de longs textes, apportent de la spontanéité et de l'authenticité et permettent de diffuser des informations attirantes, informatives, ludiques sous le registre de l'émotion ou de l'humour, ce qui génère du trafic et facilite la mémorisation (Cazottes, 2019).

L'importance de la crédibilité

La crédibilité perçue des informations concernant l'employeur au stade du recrutement est essentielle pour la suite, notamment dans le choix de poursuivre le processus de candidature ou non (Cazottes, 2019; Charbonnier-Voirin, Marret, & Paulo, 2017). En effet, selon l'enquête de StepStone en 2011 sur la communication de la marque employeur, 95% des chercheurs d'emploi vérifient la réputation du potentiel employeur avant de postuler (Enquête StepStone, 2011). Même si aucune étude ne démontre l'équivalent pour les associations, nous croyons que la réputation est également vérifiée dans le processus de candidature d'un bénévole.

Selon l'enquête de StepStone (2011), les candidats vont se servir des sources d'informations fournies par l'entreprise : son site web et ses comptes officiels sur les réseaux sociaux (Enquête StepStone, 2011). L'enquête de Manpowergroup a également montré que presque 9 répondants sur 10 citent

le site internet de l'entreprise comme source principale d'information. La bonne stratégie numérique de la marque employeur consiste donc à repenser les contenus du site en fonction des attentes des candidats. « Le site internet, plus encore que les réseaux sociaux, est en effet la porte d'entrée dans l'univers et la culture d'entreprise » (ManpowerGroup, 2014).

Ensuite, les réseaux socionumériques représentent une occasion pour l'entreprise de s'exposer davantage en allant au-devant des candidats. Les recruteurs doivent profiter de ces nouveaux espaces numériques qui peuvent être adaptés à chaque problématique de recrutement (Charbonnier-Voirin et al., 2017; ManpowerGroup, 2014). À l'ère de l'information, il est impossible de ne pas avoir de réputation. Le développement des réseaux sociaux a conforté l'importance de la marque employeur, car ils sont les médias préférés des jeunes diplômés actifs, future génération de travailleurs et, donc, la cible de la marque employeur. Les réseaux socionumériques permettent également de se renseigner sur l'entreprise et sur son attractivité en tant qu'employeur, indépendamment du canal de communication officiel (Cazottes, 2019; Enquête StepStone, 2011; Yao, 2013).

Notons toutefois que si le développement des réseaux socionumériques a été une opportunité pour mieux atteindre les nouvelles générations, c'est aussi un risque pour la gestion de la marque employeur (Cazottes, 2019; Enquête StepStone, 2011; Yao, 2013). En effet, la nouvelle ère de communication inhérente aux réseaux sociaux est venue bouleverser le monopole des entreprises comme émettrices de la communication employeur. Dorénavant, n'importe qui (candidat, salarié, ancien salarié, etc.) peut exposer librement son point de vue. Il est donc plus difficile pour les organisations d'apparaître parfaites et de maîtriser leur image et marque employeur, car tout manquement peut être facilement rendu visible sur les réseaux socionumériques (Cazottes, 2019).

Si les candidats se renseignent sur les entreprises par les sources d'informations officielles, ils ne les considèrent toutefois pas neutres et doutent de leur fiabilité. Le réseau personnel est alors utilisé, considéré comme la source la plus fiable en matière de réputation d'employeurs. Ils

peuvent également trouver des informations sur Internet, dans les moteurs de recherche et les sites d'emploi (Enquête StepStone, 2011).

Dorénavant, les entreprises « s'appuient sur des salariés ambassadeurs pour crédibiliser leurs communications aussi bien commerciales, qu'institutionnelles ou d'employeur » (Cazottes, 2019, p. 2). Nous verrons si c'est également le cas dans le monde associatif grâce à nos analyses. En effet, selon Cazottes, (2019) les candidats cherchent à connaître l'avis des salariés d'entreprises qu'ils convoitent. Les entreprises ont donc tout intérêt à sensibiliser leurs collaborateurs à l'utilisation des réseaux sociaux numériques, voire à les impliquer dans la stratégie de contenu de l'entreprise. Celles qui ont une culture d'entreprise forte avec des pratiques de management et de gestion des ressources humaines liées à la marque pourront plus facilement transformer leurs salariés en ambassadeurs. Il y a quatre degrés d'engagement des salariés vis-à-vis de la marque (Cazottes, 2019).

D'abord, le salarié bienveillant se conforme aux consignes de l'entreprise et de la marque pendant son temps de travail. Au deuxième degré, il y a le salarié fier d'appartenir à l'entreprise, qui utilise des objets publicitaires (*goodies*) de la marque de l'entreprise. Ensuite, il y a le salarié engagé qui publie des commentaires positifs sur la marque et l'entreprise. Il la défend auprès de son entourage. Enfin, le quatrième et dernier niveau est l'ambassadeur de la marque. Il encourage son entourage à acheter des produits ou des services de la marque et recommande son entreprise comme employeur. De manière générale, un ambassadeur est un salarié qui a un fort engagement envers son entreprise, ses produits et ses clients (Cazottes, 2019). Nous verrons si les bénévoles ont également ces degrés d'implication par nos analyses.

Pour développer un fort niveau d'engagement et favoriser la présence d'ambassadeurs, les entreprises doivent mettre en place plusieurs démarches. D'abord, il faut donner du sens et expliquer clairement ce qu'on attend d'un ambassadeur en offrant des formations et des guides, tout en montrant l'exemple par les responsables. Il est aussi important de mettre à disposition des ambassadeurs des contenus de qualité comme des communiqués de presse, des *posts*, des *stories*, des photos, etc. qui donnent envie d'être

partagés sur les réseaux socionumériques. Ces contenus doivent être simplifiés pour inciter les ambassadeurs à prendre la parole et à participer au storytelling de la marque. Enfin, il faut prendre en compte les actions et les comportements des ambassadeurs et les valoriser, voire construire des campagnes employeurs en impliquant les ambassadeurs (Cazottes, 2019).

Toutefois, la tendance actuelle est d'avoir un faible taux d'engagement des collaborateurs. Il est important de ne pas les instrumentaliser, car les messages orchestrés par la direction ont un effet repoussoir. Les entreprises doivent donc s'assurer du respect de la transparence et du volontariat : laisser la parole libre à leurs salariés (Cazottes, 2019).

La notion d'identité dans la marque employeur

L'approche par la marque employeur suggère un contrôle de l'organisation sur son identité (Goujon-Belghit et al., 2015), car elle permet aux futurs collaborateurs de se reconnaître, de se projeter et de s'identifier (Yao, 2013). L'identité apporte à l'organisation des caractéristiques uniques qui se traduisent dans le comportement de ses membres et la manière dont ils se perçoivent ou considèrent leur structure (Goujon-Belghit et al., 2015). Pour créer l'identité de l'entreprise, la marque employeur fait un récit qui révèle les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise en tant qu'employeur et non pas en tant que producteur de biens et de services marchands (Yao, 2013).

Soenen et Moingeon (2002) distinguent plusieurs aspects de l'identité de l'organisation : l'identité professée qui est utilisée dans les discours officiels ; l'identité ressentie en interne ; l'identité présentée en externe ; l'identité manifestée ; et l'identité perçue (in Cazottes, 2019). Les frontières externes et internes étant de plus en plus floues, il existe des relations dynamiques entre l'identité, la culture et l'image des entreprises (Cazottes, 2019).

3.4. Les enjeux internes de la marque employeur

D'un point de vue interne, la marque employeur permet d'augmenter la productivité et d'assurer une bonne image vers l'extérieur. L'identification à une marque employeur incite à adopter des comportements souhaités par

l'organisation. Bref, la marque employeur motive, développe la satisfaction et renforce l'engagement organisationnel (Cazottes, 2019).

Même si la première cible de la marque employeur dans les entreprises est les candidats à recruter, les publics de la marque employeur sont beaucoup plus vastes et englobent les nouvelles recrues, les stagiaires, les talents à fidéliser et les salariés qui quittent l'entreprise. De plus, les carrières deviennent non linéaires, les emplois se présentent sous plusieurs formes. La marque employeur a donc pour mission de s'adresser de manière cohérente à des publics internes différents, ayant des attentes différentes (Cazottes, 2019).

En effet, dans la théorie, une marque d'employeur crédible et cohérente doit prendre en compte toutes les étapes d'un cycle : recrutement, intégration, fidélisation et départ, notamment parce qu'un déçu s'exprime plus qu'un enthousiaste. Par exemple, pour le recrutement, si le recruteur embellit la réalité de l'entreprise pour convaincre un candidat, celui-ci sera déçu et ne donnera pas suite. À la période d'intégration, si l'entreprise néglige l'accueil, le nouveau rompra sa période d'essai. Lors de la fidélisation, si le management des collaborateurs est standardisé et que les règles d'évolution et de reconnaissance sont obscures, le salarié sera démotivé, désengagé et voudra peut-être partir. Enfin, pour le départ, si la rupture du contrat est traitée administrativement et sans aspect humain, le salarié sur le départ aura une mauvaise relation de fin (Cazottes, 2019).

Pour faire un parallèle avec les associations, il est donc tout aussi important de fournir des efforts pour les bénévoles déjà présents que pour en recruter des nouveaux. Dans le cas contraire, cela pourrait créer des insatisfactions importantes et les « anciens » pourraient se sentir moins importants ou considérés. Il doit donc y avoir une grande qualité d'écoute, d'équité et de respect, une offre de formations, d'occasions d'échanges et des activités de reconnaissance afin qu'ils se sentent appréciés (Accès bénévolat, 2016). Nous verrons donc les efforts des associations étudiées pour les bénévoles présents et en devenir.

4. Méthodologie

Afin de cerner les enjeux de la marque employeur d'une association et ses effets sur les différentes stratégies de communication dans son recrutement bénévole, nous avons opté pour une méthodologie qualitative et inductive. Elle se traduit dans la réalisation d'une étude de cas comparative. Pour ce faire, au cours de participations observantes dans deux associations en Belgique et au Canada, nous avons fait vingt entretiens semi-directifs avec des employés des deux associations, ayant différentes responsabilités, ainsi que deux personnes extérieures aux associations étudiées. Notre démarche est détaillée dans les points suivants.

4.1. Posture méthodologique

La posture de recherche est nécessaire, car l'activité scientifique relève « de principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont il faut rendre compte » (Charmillot, 2021, en ligne) pour valider les connaissances produites, leurs fondements et leur construction. La pertinence d'une méthode s'évalue à la lumière de la finalité de la recherche, son contexte de mobilisation et de la question à traiter. Les méthodes qualitatives permettent d'explorer un phénomène social émergent, comme une nouvelle technologie ou un nouvel usage, et de montrer l'ambivalence de certaines réalités sociales mieux que ne peuvent le faire les approches statistiques (Alami, Desjeux, & Garabuau-Moussaoui, 2013). C'est pourquoi nous estimons que l'approche qualitative correspond le mieux à notre recherche.

Ce mémoire fut conçu dans une démarche inductive, partant des faits, de données brutes réelles et observables en cherchant leurs explications (Claude, 2020). Nous avons cherché à explorer les stratégies de communication pour recruter des bénévoles à partir de phénomènes particuliers observés sur différents terrains. Avec la démarche inductive, la construction de l'objet de recherche s'est faite à partir des terrains investigués d'abord de manière exploratoire et les questionnements, méthodes, grilles d'analyse ont été façonnés avec l'avancement du travail scientifique (Benelli, 2011). Nous avons analysé nos données sur base de la théorie de Cazottes (2019) et d'autres auteurs de référence, ce qui nous a permis d'être sensible à certaines

manifestations de la marque employeur dans les stratégies de recrutement. Les catégories de Cazottes ont ainsi servi à regrouper nos données sous cinq grands thèmes, sans pour autant imposer aux données une interprétation déductive.

La principale erreur d'interprétation dans une enquête qualitative est la généralisation de l'occurrence d'un fait spécifique, sans tenir compte de la diversité des occurrences observées (Alami et al., 2013). Nous ne pourrions donc pas supposer que nos conclusions s'appliqueraient à toutes associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire. Toutefois, nos résultats exploratoires pourront assurément faire écho aux enjeux et défis que d'autres associations pourraient vivre à leur échelle et dans leur contexte.

4.2. Stratégie globale : l'étude de cas comparative

L'analyse des données a été faite par une étude de cas comparative entre une association québécoise et une association wallonne, choisies pour leur capacité à apporter des enseignements riches et différents sur les stratégies de communication pour recruter des bénévoles. Les grandes forces de l'étude de cas sont de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, de développer des paramètres historiques et d'assurer une forte validité interne. C'est pour cela que le recours à l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques, une rigueur et une démarche systématique où la fiabilité et la validité des données sont démontrées (Gagnon, 2000).

L'étude de cas a pour objectif de faire une analyse intensive d'une unité, que cela soit une personne ou une communauté, en mettant l'accent sur les facteurs de développement qui sont en relation avec son environnement. L'ambition est de comprendre un phénomène complexe dans son contexte et ses spécificités tout en mettant en doute l'existence d'une méthode, théorie, discours ou tradition universelle. Elle permet d'apporter une vision holistique des phénomènes et une connaissance approfondie des interactions de ces systèmes sociaux si complexes dans leurs circonstances temporelles et sociales (Gagnon, 2000; Ndiaye, 2020).

L'étude de cas comparative porte sur deux ou plusieurs cas, ce qui permet de produire des connaissances sur des questions causales telles que comment et pour quelles raisons des programmes portent ou non leurs fruits. Les études de cas comparatives consistent à analyser et synthétiser les points communs, les différences et les tendances entre les cas étudiés qui ont un intérêt ou un objectif commun. Pour mener correctement ce type d'étude, les caractéristiques spécifiques de chaque cas étudié doivent être décrites en détail au début de l'étude afin de poser les bases du cadre d'analyse qui sera utilisé pour la comparaison croisée des cas (Goodrick, 2014).

4.3. La collecte de données

L'entretien semi-directif

Pour comprendre les enjeux qui sous-tendent la réalité des deux associations, il est primordial d'interroger des personnes faisant partie de leur réalité. L'entretien semi-directif paraissait le plus indiqué. C'est une technique où le thème est défini à l'avance avec des possibilités d'ouverture sur d'autres thèmes. Le chercheur est libre quant à la façon de poser ses questions préparées, tout en ayant des thématiques à explorer. L'entretien semi-directif est une bonne technique en raison de sa flexibilité et de sa capacité à entrer dans les détails. L'analyse est essentiellement qualitative et permet d'obtenir l'avis et la perception d'une personne sur le sujet d'une recherche, chacun apportant sa spécificité (Loubet del Bayle, 2000; Tremblay, 1968).

L'entrevue peut être utile pour dégager un développement conceptuel de la recherche, suggérer des catégories et classer les données, ce qui peut aider à élaborer des pistes de théorie. Elle peut également contribuer à énoncer de nouvelles hypothèses ou à préciser des anciennes. Pour ce faire, le chercheur doit établir un guide d'entretien de sorte à référencer les principales thématiques à aborder, les questions à poser et s'assurer de l'efficacité de l'entretien. Le guide d'interview de base peut être adapté en fonction de la situation : le chercheur peut ajouter des questions ou des thèmes et enquêter plus en profondeur grâce au témoignage (Claude, 2019; Loubet del Bayle, 2000; Tremblay, 1968).

Notre guide d'entretien suit trois thématiques différentes (voir Annexe 3). La première a pour objectif d'amorcer la prise de parole, de connaître la position de l'intervenant dans l'association étudiée, de comprendre le contexte dans lequel les bénévoles viennent apporter de l'aide, leurs rôles et les défis inhérents que cela suppose pour l'association. Après ce premier thème général vient le thème abordant le recrutement des bénévoles dans l'association. Il a pour but de faire énoncer par l'intervenant les stratégies employées par l'organisation pour recruter les bénévoles, dire son sentiment par rapport à la facilité du recrutement et ce qui attire les bénévoles. Enfin, le troisième thème touche la communication de l'association. L'intervenant est interrogé sur l'utilité des dispositifs communicationnels généraux, de recrutement et de valorisation des bénévoles dans son association.

La participation observante

Deux stages nous ont permis de faire de la participation observante dans les deux associations étudiées : un atout pour une recherche qualitative. Pour reprendre Soulé (2007), la participation observante est une terminologie spécifique aux enquêtes de terrain qui prend pleinement en considération la participation active du chercheur à son terrain plutôt que de la minimiser. Elle semble être de plus en plus préférée à l'observation participante qui demande de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain pour essayer de saisir toutes les subtilités, quitte à manquer d'objectivité (Soulé, 2007).

La notion de participation observante est une sorte de figure de style qui vise à signifier un investissement important et particulièrement prolongé au sein d'un groupe, d'une communauté ou organisation. Le chercheur devient une source de résultats, n'étant plus considéré comme une contamination de ceux-ci (Soulé, 2007). La recherche visant la production de données d'observations et de données liées à l'expérience, la participation est donc prioritaire à l'observation dans la participation observante. Le chercheur est centré sur la connaissance de la perspective de l'*insider*, celui qui est étudié. Ainsi, il préférera une expérience subjective plutôt que de se faire un point de vue approximatif en restant à distance en tant qu'*outsider*. Le chercheur en

participation observante fréquente le terrain examiné aussi intensément qu'il le peut (Pfadenhauer, 2005 in Soulé, 2007).

Toutefois, la participation intense peut éclipser momentanément la lucidité et la disponibilité intellectuelle du chercheur. Le quotidien participant prenant parfois le dessus, le chercheur peut trouver des difficultés à disposer de temps pour prendre du recul ou tenir un véritable journal d'observateur. La qualité du recueil de données peut donc être pénalisée par cette mise au second plan de l'observation au profit de la participation. Selon Lièvre et Rix (2005), repris par Soulé, le chercheur devient donc un acteur de terrain dans une participation observante et se transforme uniquement en chercheur lorsque sa mission et ses observations sont terminées. Sans être expert, le chercheur doit être capable d'être sur le terrain : son objectif est d'apprendre comment les acteurs étudiés réalisent leurs tâches au quotidien (Soulé, 2007).

4.4. Corpus de données

Nous avons réalisé un premier stage dans le domaine de la communication dans une association québécoise de janvier à juin 2020. Elle a pour mission première la réinsertion sociale par le biais de l'économie circulaire. Par souci d'anonymat, elle sera désignée par l'acronyme AQ, pour association québécoise. Les entretiens avec les participants québécois ont été organisés sur place en juillet 2020. Sachant que la qualité de l'information recueillie dépend du choix des informateurs, nous avons interrogé dix membres de cette association aux profils variés (voir Tableau 1. Portrait du corpus).

Ensuite, un deuxième stage a été effectué dans une association wallonne d'octobre 2020 à avril 2021, d'abord dans le domaine de la communication et à partir de janvier 2021 dans le département gestionnaire des bénévoles. Elle a pour mission première le développement du mouvement de commerce équitable par le biais de l'éducation permanente. Par souci d'anonymat, elle sera désignée par l'acronyme AW, pour association wallonne. Une description plus approfondie des enjeux des deux associations sera présentée dans la partie des analyses. Afin de garder une continuité dans la qualité et la quantité des entretiens, nous avons interrogé de mars à avril 2021 dix profils équivalents à l'AQ (voir Tableau 1. Portrait du corpus).

Deux personnes externes ont également été interrogées afin d’obtenir un regard plus global sur la communication des deux associations étudiées. La première, en juillet 2020, est la directrice d’un centre de développement, de concertation et de soutien de l’action bénévole au Québec, une association qui facilite la rencontre entre les bénévoles et les associations par l’entremise d’une plateforme. Son association collabore quotidiennement avec l’association québécoise étudiée. Le second intervenant externe est le directeur d’une plateforme de volontariat et bénévolat belge servant également à réseauter les bénévoles et les associations. L’association belge étudiée venant de s’inscrire et d’avoir une formation avec celle-ci, un entretien en avril 2021 était tout indiqué.

Pour ces deux intervenants externes, les questions du guide d’entretien ont été adaptées. Outre les questions en général, sur le recrutement des bénévoles et sur la communication de leur propre organisation, nous leur avons posé des questions sur la relation et la collaboration qu’il ou elle a avec l’association étudiée. Le tableau 1 résume les informations sur nos intervenants.

Tableau 1. Portrait du corpus

Initiale	Nature du poste lors de l’entretien	Association reliée
M	Directeur général de la plateforme de volontariat et bénévolat belge	Association externe
K	Directrice générale de la plateforme et du centre de développement, concertation et soutien de l’action bénévole au Québec	Association externe
G	Directeur général	AQ
B	Coordinateur logistique	AQ
D	Directeur des ressources humaines	AQ
C	Ancien directeur général	AQ
A	Responsable des communications et partenariats	AQ
S	Responsable du magasin	AQ
J	Responsable de l’entrepôt	AQ
E	Cheffe d’une section du magasin	AQ
R	Chef d’une section d’entrepôt	AQ
I	Cheffe d’une section de magasin et ancienne cheffe d’une section d’entrepôt	AQ
W	Directrice du département lié aux bénévoles	AW
U	Directrice des ressources humaines	AW

O	Responsable de la cellule de communication et de seconde main	AW
T	Responsable d'un évènement annuel et de la cellule de seconde main	AW
Y	Responsable de la cellule de communication et responsable d'équipes bénévoles	AW
L	Responsable des communications	AW
N	Responsable de la cellule formation des bénévoles	AW
H	Responsable d'équipes bénévoles à Bruxelles	AW
Z	Responsable de la cellule communication	AW
X	La plus ancienne responsable d'équipes bénévoles	AW

Nous estimons que vingt-deux entretiens semi-directifs, allant d'une durée de 30 minutes à 1h40, nous permettent d'obtenir suffisamment de matière pour réaliser notre analyse thématique. En effet, nous sommes arrivés à saturation, un stade atteint lorsque les techniques de collecte et d'analyse de données utilisées concernant un problème donné ne fournissent plus aucun élément nouveau à la recherche qualitative. C'est une garantie méthodologique complémentaire de la triangulation (Olivier de Sardan, 2008).

On remarquera qu'aucun bénévole n'a été interrogé dans le cadre du mémoire. D'abord, parce que l'objet de notre recherche porte sur les stratégies de recrutement et le déploiement de la marque employeur. Il était donc important d'interroger les employés impliqués dans le recrutement, l'accueil et l'intégration des bénévoles et non comprendre l'expérience des bénévoles. En outre, il était plus facile d'interroger des collègues ayant une vision d'ensemble et historique sur le recrutement de bénévoles dans leur association plutôt que des bénévoles ayant leur vision propre et partielle.

4.5. Procédure d'analyse

L'ensemble des *verbatim* issus des vingt-deux entretiens ont été triés dans deux documents différents, l'un pour l'AW et l'autre pour l'AQ. D'abord, nous avons établi l'identité de l'association étudiée (Goodrick, 2014), notamment sa « proposition de valeur » (Charbonnier-Voirin et al., 2014), le nombre de salariés, sa mission sociale, ses valeurs fondamentales (Robert et al., 2017), l'impact de la pandémie et d'autres points qui pouvaient nous sembler pertinents lors de l'analyse. Pour chacune des associations, un

résumé des données brutes a été fait. Par exemple, voici un court extrait issu d'un *verbatim* d'une salariée de l'AW.

Donc, affiches à la vitrine, petits flyers et puis le bouche-à-oreille. C'est vraiment les bénévoles qui en parlent autour d'elles : "On cherche des nouveaux". C'est "ah, j'ai une copine qui vient d'être pensionnée", c'est quand même souvent comme ça. Et puis, on a les demandes qui nous arrivent. Les gens qui sont devant leur ordi qui tapent "bénévolat", qui tapent [le nom de l'AW], qui tombent sur nous, qui se disent "oh, c'est sympa, je vais envoyer ma candidature". (Y, cellule communication département)

Cet extrait aborde les outils de communication utilisés par l'AW pour recruter des bénévoles. On en comprend qu'elle utilise de la communication non digitale (« affiches à la vitrine », « petits flyers », « bouche-à-oreille ») et digitale (site internet, « tapé » sur un moteur de recherche). Dans cette étape, nous avons collecté toutes les données qui se rapportent aux thèmes établis par la théorie et relatifs aux enjeux de la marque employeur.

Ensuite, la seconde étape a été de relire l'ensemble des données collectées sous forme brute pour en faire une analyse plus approfondie et réorganisée, notamment en dressant un profil détaillé des associations et de leur fonctionnement, en classant les extraits sous des catégories, permettant de faire des liens, de voir les éléments nouveaux, les incohérences, etc. (Boutin, 2018). Il a fallu supprimer les citations non illustratives ou les répétitions, vérifier dans les documents de l'association et le site web la véracité des propos ou leur appartenance à un contexte spécifique, etc. C'est à partir de cette analyse plus poussée que nous avons construit les analyses du mémoire.

Enfin, nous basant sur la théorie de Cazottes (2019) dans son livre *Management de la marque employeur*, nous avons classé les stratégies déployées par les deux associations selon qu'elles contribuaient à faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser ou gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*). Cela nous a permis d'explorer la façon dont ces enjeux contribuent à la marque employeur. Ainsi, nous avons pu mieux comparer les façons de faire des deux associations et, corolairement, comprendre l'influence de ces façons de faire sur les enjeux de la marque employeur.

5. Analyses

L'objectif de ce chapitre est de répondre à notre question de recherche, autrement dit, de savoir quelles stratégies de communication les deux associations mettent place pour répondre ou pallier les manquements à leurs enjeux de marque employeur. L'analyse sera scindée en six parties. D'abord, nous présenterons les deux associations étudiées à la suite du tableau comparatif. Ensuite, nous explorerons les cinq enjeux de Cazottes (2019) : faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser et, enfin, gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*). Pour chacun de ces enjeux, nous vérifierons par la présentation des résultats s'il s'applique aux deux associations et ensuite les stratégies qu'elles mettent en place pour y répondre en apportant après un regard critique par la mobilisation de la théorie.

5.1. Présentation des associations

Les associations étudiées sont présentées dans le tableau comparatif suivant.

Tableau 2. Présentation des associations

Critères	Association québécoise	Association wallonne
Nombre de bénévoles réguliers	Moins de 10	40000 (dont 1500 jeunes dans des écoles secondaires)
Nombre d'employés	65	60
Mode de fonctionnement	Un premier bâtiment sert à récolter les dons, les trier, les réparer et les stocker. À côté, un deuxième bâtiment sert à les vendre.	Le siège social coordonne 65 équipes bénévoles dans des magasins destinés à la vente sur les territoires Bruxellois et Wallon
Services offerts	Vente de nombreux produits issus de la seconde main (vêtements, articles de maisons, de sport, électroménagers, livres, meubles, etc.)	Vente de produits issus du commerce équitable et parfois des vêtements seconde main
Missions	Faire de la réinsertion sociale par le biais de l'économie circulaire	Vendre des produits équitables par des bénévoles grâce à l'éducation permanente

Association québécoise (AQ)

La première organisation étudiée est une OBNL québécoise qui a pour objectif de faire de la réinsertion sociale par le biais d'une économie circulaire basée sur la revente à bas prix d'articles de seconde main. Elle fait donc de l'économie circulaire, sociale et solidaire. Elle sera identifiée dans ce mémoire sous l'acronyme AQ pour association québécoise.

Au quotidien, les 65 employés sont aidés par des bénévoles, des personnes ayant des déficiences mentales et par des personnes jugées par la Justice devant prêter des heures de travail pour la communauté en contrepartie de l'exemption d'une peine judiciaire, alors appelés les « travaux communautaires », ou d'une amende, appelés les « travaux compensatoires ». Les interrogés réfèrent à eux par les lettres « tc ». Grâce à la mission de réinsertion sociale, tous ces profils variés, dont « le passé colle encore à la peau et aux semelles » (C, ancien directeur général) pour certains, se côtoient dans l'association, ce qui est un travail constant d'accompagnement.

Selon la majorité des interrogés de l'AQ (8/10), il y a depuis longtemps un réel besoin de bénévoles pour compenser la main-d'œuvre insuffisante des salariés, mais également pour compenser les heures instables des « tc », qui n'aident que sur un temps défini et qui ne sont pas toujours fiables. Les bénévoles sont considérés comme de la « main-d'œuvre gratuite ».

Les bénévoles de l'AQ sont des personnes âgées venant s'occuper et entretenir des relations sociales. Selon les interrogés, les retraités sont des profils intéressants parce qu'ils sont fiables, autonomes financièrement, veulent s'occuper après avoir travaillé et ont donc encore leurs habitudes professionnelles. Ils sont moins d'une dizaine et les interrogés s'accordent à dire que ces bénévoles restent parce qu'ils trouvent leurs intérêts et leurs passions dans leur bénévolat : « Ceux qui viennent assouvir leurs passions ici restent longtemps » (D, ressources humaines). L'ancien directeur général (C) donne même un surnom à ces bénévoles : les TLM, acronyme de « Toujours Les Mêmes », car ce sont « des gens souvent retraités, toujours disponibles » sur qui on peut compter en cas de besoin (C).

Les bénévoles font parfois un meilleur boulot que certains employés. En effet, le coordinateur logistique (B) explique que « 80% des bénévoles ont une qualité de travail égale ou supérieure à nos employés ». Ce qu'il explique par la réalité des bénévoles « qui n'ont pas de limitation », contrairement à certains de leurs employés « qui ont des limitations au travail » et qui « reçoivent des subventions du gouvernement ». Ainsi, selon leurs capacités, « les bénévoles vont nous offrir un rendement, une qualité de travail qui est supérieure à nos employés », car « ils vont rouler à 60% de leurs capacités, mais tout de même, ce 60% là, souvent, est supérieur à ce que notre employé peut fournir » (B). Pour faire un parallèle avec le principe de Pareto, 80% du travail dans une équipe est fait par 20% des travailleurs (Ooreka, 2021) : les bénévoles.

Association wallonne (AW)

L'autre organisation étudiée est une ABSL wallonne faisant partie d'une ONG internationale. Toutefois, contrairement aux autres pays qui ont une association nationale, la Belgique a trois associations régionales liées à l'organisation internationale et qui n'ont pas la même mission : pour l'une, c'est l'action humanitaire, pour l'autre, c'est la vente de produits équitables et pour la troisième, celle que nous avons étudiée, c'est la vente de produits équitables par des bénévoles en éducation permanente. Elle sera identifiée dans ce mémoire sous l'acronyme AW pour association wallonne. Elle est très connue dans le paysage belge : « On est quand même une des plus grosses assos de Wallonie-Bruxelles en termes de nombre de bénévoles » (T, responsable événementielle).

Elle est décrite par les interrogés comme un mouvement de citoyens actifs, au pilotage d'une entreprise d'économie circulaire, sociale et solidaire. Elle œuvre pour plus de justice socio-économique, vise à combattre les inégalités, valorise la démocratie et les objectifs de développement durable. Pour ce faire, l'association met en place trois volets. D'abord, le volet commercial qui est géré par des bénévoles et qui consiste à vendre « des alternatives commerciales » (W, N), à savoir, des produits issus du commerce équitable et des vêtements de seconde main. La responsable événementielle (T) déplore

que le public ne connaisse en général que ce volet : « C'est si complexe : il y a le volet commercial, le volet éducatif et le volet politique et bien souvent les gens ne connaissent que le volet commercial ! »

Ensuite, le volet éducatif est assuré par la sensibilisation à des thèmes liés au commerce équitable et à l'éducation permanente. Selon Y (cellule communication), l'éducation permanente a pour objectif d'inciter une réflexion aux bénévoles organisés en instances démocratiques et de les rendre autonomes et réflexifs sur les pratiques, valeurs et enjeux de l'association. L'éducation permanente permet à « des citoyens d'être conscients et critiques sur les enjeux de société » (Y). Ainsi, dans le cadre de l'éducation permanente, les salariés ne s'impliquent pas dans la gestion des magasins, mais offrent des formations aux bénévoles pour leur apprendre à gérer une équipe, la logistique, la comptabilité, recruter des candidats et les intégrer, etc. Enfin, l'AW dénonce les pratiques inéquitables de production et de vente en militant politiquement et en faisant des plaidoyers. C'est le volet politique.

L'organisation est constituée d'une soixantaine de salariés qui organisent et chapeautent environ 65 équipes de bénévoles réparties sur les territoires Bruxellois et Wallon. Ces équipes sont composées de bénévoles adultes qui sont qualifiés par certains (U, X) d'« ADN » de l'organisation, car leur rôle dans l'association est très important et multiple : ils font non seulement partie des décideurs dans les Assemblées générales, mais sont également vendeurs et responsables de leur propre équipe grâce à l'éducation permanente qui vise leur autonomie. Ils ont tous des rôles prenants et essentiels à la survie de l'organisation. Bref, ils exercent des responsabilités : « L'organisation, c'est eux ! » (H, responsable équipes). Il y a également des stands de vente dans certaines écoles secondaires qui sont tenus par des élèves.

Les bénévoles dans l'AW ne sont pas considérés comme de la main-d'œuvre gratuite. Ils sont indispensables sur le terrain, car l'AW a eu une « baisse assez considérable des ventes » à cause de la pandémie et, pourtant, elle ne « s'en sort pas si mal en termes de bilan de fin d'année » grâce à eux (Z, cellule communication). En général, les bénévoles qui envoient leur candidature sont des personnes (bientôt) retraitées à la recherche d'une prochaine occupation.

5.2. Enjeu « faire connaître »

Pour se faire connaître, la marque employeur doit connaître son public cible, ses préférences et usages (ManpowerGroup, 2014) et combiner les canaux de communication traditionnels et digitaux (Halba, 2006).

Présentation des résultats

Du côté québécois, l'AQ « est connue en région, c'est même l'un des organismes les plus importants [de la région] » (B, coordinateur logistique). Le coordinateur logistique, en charge de l'accueil des bénévoles, nous explique qu'une moitié des candidatures vient du bouche-à-oreille et l'autre moitié est spontanée. Toutefois, ces dernières ne restent pas toujours, pour cause de désillusion par manque d'information : « Ils viennent, on discute un peu pour voir leur intérêt, des fois, la *balloune* [la motivation] se dégonfle » (B, coordinateur logistique). Selon lui, le bénévolat proposé ne correspond pas aux attentes créées par leur imaginaire, lui-même faussé par le manque d'information : « Il était peut-être venu chercher des choses qu'on ne peut pas offrir ici. Ces gens-là, ils se mettent en tête des bénéfices à faire du bénévolat qui n'existent pas réellement » (B, coordinateur logistique).

Selon le coordinateur logistique (B) et le responsable de l'entrepôt (J), les candidats peuvent être également désillusionnés par le nombre de déchets que l'association produit malgré le fait qu'elle prône la revalorisation.

On jette beaucoup et ça désillusionne beaucoup de personnes. C'est décourageant ; tu viens ici motivé, tu donnes un coup, tu te retournes, puis quatre fois plus de choses que tu as triées vont à la poubelle. Ça peut toucher une corde sensible, car ça touche à tes valeurs. (B, coordinateur logistique)

La mission de réinsertion sociale a des effets sur l'image de l'organisation. Il y a des employés eux-mêmes issus d'une réinsertion sociale, des personnes porteuses de handicap ou qui sortent de prison, etc. L'association est parfois victime de préjugés, ce qui impacte le recrutement.

Les employés peuvent être particuliers aussi. On peut avoir des « tc » bizarres, pas bizarres, gentils, pas gentils, intoxiqués ou non, avec des problèmes psychologiques. Notre clientèle aussi est comme ça. On a de tous les genres. Ça fait en sorte qu'on n'aura jamais accès à tous les gens qui veulent faire du bénévolat, car c'est pas tout le monde qui est à l'aise avec

ce genre de personnes-là, avec ce genre de public-là, avec cette mission-là. Parfois, il y a un préjugé. (E, cheffe section magasin)

Les interrogés liés à l'AQ insistent tous sur l'importance de communiquer la réalité de l'association pour casser les préjugés et prévenir la désillusion. Toutefois, « actuellement, il n'y a pas de communication ! » (I, cheffe section magasin) ou ce qui est fait n'apparaît pas suffisant aux yeux des interrogés (9/10). Selon eux, il faudrait plus communiquer les missions, les besoins de bénévoles et les valeurs de l'organisation pour recruter plus facilement, notamment des personnes « qui veulent s'engager et qui ne savent pas où aller, comment devenir bénévole » (E, cheffe section magasin).

De plus, les interrogés s'estiment tous victimes d'une réalité vieille d'une décennie où certains employés « faisaient sortir par la petite porte » des dons (C, ancien directeur général). Une affaire de vol qui avait été gérée à l'époque, mais qui tache l'image de l'AQ : « Ça reste encore dans la mentalité des clients. C'est une très mauvaise réputation et depuis très longtemps ! » (I, cheffe section magasin). De plus, les prix ont augmenté depuis quelques années, ce qui choque certains clients, car les articles sont au départ des dons. Cette image négative peut influencer le recrutement de bénévoles, car les réseaux sociaux de l'AQ comportent quelques commentaires haineux et « lire que "c'est des dons qu'ils vendent chers, que ci, puis, ça", ça peut décourager des clients de venir ici, mais ça peut aussi décourager des gens qui voudraient être bénévoles » (E, cheffe section magasin).

Du côté wallon, l'image de marque de l'AW influence le recrutement. Elle bénéficie d'un capital sympathie de base et « pour beaucoup de gens quand on dit [nom de l'association], c'est "commerce équitable" » (L, responsable communications). De plus, la présence des magasins sur un grand territoire permet de perpétuer l'image positive et d'asseoir l'AW dans le décor belge. En effet, pour certains magasins dans les petites communes, « un des objectifs est d'exister et de faire exister [l'association]. Ce ne sont pas nécessairement des magasins qui "rapportent" » (W, directrice département).

En tant que siège, on organise le recrutement, mais l'image de marque de [l'association] fait qu'on n'a pas forcément besoin de le faire vu que lorsque les personnes tapent : "bénévolat" sur internet, ils doivent – j'imagine – assez vite tomber sur nous ou il y a le bouche-à-oreille, vu qu'on est quand même

un gros mouvement : beaucoup de salariés, de bénévoles, on a des magasins qui ont pignon sur rue. Tout cela participe à l'image de marque, sans compter [nom de l'ONG internationale], tout simplement. (N, cellule formation)

Présentation des outils de communication des associations

Pour recruter, les associations étudiées utilisent plusieurs outils. D'abord, elles utilisent toutes les deux des plateformes de bénévolat qui assurent la rencontre entre les citoyens qui veulent faire du bénévolat et les associations qui sont à la recherche de nouveaux candidats. Toutefois, pour les deux associations étudiées « ça ne marche pas » (G, directeur général AQ), « ça ne ramène pas beaucoup de monde » (H, responsable équipes AW).

Du côté wallon, l'association fait des campagnes de recrutement. D'une part, il y a les campagnes de recrutement locales, faites par les équipes de bénévoles et d'autre part, il y a les campagnes de recrutement dites « nationales » organisées par le siège de l'association « tous les 2-3 ans, mais ce n'est jamais très ambitieux au niveau des moyens » (L, responsable communications). « C'est quand même au niveau local qu'il y a le plus de recrutement » (Y, cellule communication). Selon les interrogés, s'il est très difficile de mesurer l'impact de ces campagnes, il semblerait que cela apporte toujours une meilleure visibilité et une image positive de l'AW. De plus, selon le responsable des communications (L), « ça permet de sortir un peu du public de base, peut-être toucher des autres publics, plus jeunes, plus actifs ».

Du côté québécois, l'AQ n'en a jamais fait, car la responsable des communications doute de l'utilité d'une campagne de recrutement pour obtenir des bénévoles réguliers longs termes, le besoin de l'association : selon elle, ils viendront en « grosse quantité » (A), mais ne seront pas fiables sur la durée.

Selon la directrice du centre de bénévolat au Québec, les réseaux sociaux sont importants pour démontrer comment l'organisme est actif, positif et dynamique, car « les gens vont faire un choix, les gens *magasinent* leur bénévolat » (K). Si les deux associations sont présentes sur les réseaux Instagram et Facebook, leur usage quotidien se tourne le plus souvent vers Facebook.

Toutefois, les interrogés liés aux deux associations sont mitigés face à ce moyen de communication, car le profil des bénévoles venant des réseaux sociaux numériques est différent du profil général des candidats spontanés qui viennent par le biais du magasin ou d'un recrutement de bouche-à-oreille. Ils apparaissent moins fiables : « Sur le coup, t'es motivé, mais le lendemain, tu n'as plus envie » (A, responsable communications AQ). De plus, selon eux, les réseaux sociaux numériques ne touchent pas le public cible des personnes âgées et retraitées qui constituent la majorité des bénévoles réguliers longs termes.

Du côté de l'AW, depuis décembre 2020, des séances rencontres ont été organisées tous les mois sur Zoom. Les résultats sont plutôt encourageants et « il y a vraiment plus de demandes, de propositions plus abouties, plus de jeunes aussi » (X, responsable équipes). Même si le nombre de participants à ces réunions Zoom est fluctuant, selon la directrice du département, « ce plan d'action n'est pas très énergivore par rapport à ce qu'on appelait des campagnes de recrutement » et « il est plus efficient ». En effet, « alors que les autres campagnes faisaient aussi une "information de sensibilisation", une promotion de l'organisation, ici, on n'a un seul objectif, très pragmatique : recruter ! » (W, directrice département).

L'AW fait des salons du volontariat, mais le résultat n'est pas satisfaisant « parce que ça coûte cher d'y aller et ça ne ramène rien » (Y, cellule communication). Elle fait également des « relais en collectivité », organisés par un groupe (école, entreprise, village), qui permettent de faire goûter les produits, de sensibiliser au mouvement et de faire envisager le bénévolat aux clients. Toutefois, ces initiatives ont été mises à mal durant la pandémie.

Discussions

L'enjeu « faire connaître » tel qu'énoncé par Cazottes (2019) est plus important pour la marque employeur de l'AQ que de l'AW. En effet, les grands groupes ayant une image de marque forte développent facilement leur marque employeur (Yao, 2013). De fait, l'AW bénéficie d'une image de marque positive issue de l'organisation internationale et des autres succursales auxquelles elle est affiliée en plus d'un important panel de

magasins assurant sa visibilité locale. Toutefois, l'identité professée par l'organisation internationale peut impacter l'identité perçue de l'AW (Soenen & Moingeon, 2002 in Cazottes, 2019) pour qui les volets éducatif et politique sont méconnus du grand public au profit du volet commercial, le plus véhiculé par la marque internationale.

De son côté, l'AQ souffre d'une image faussée, de préjugés et de méconnaissances, ce qui provoque beaucoup de désillusion chez les candidats et a un impact potentiel sur le recrutement bénévole. Comme l'expliquent Soenen et Moingeon (2002), l'identité perçue est différente de l'identité ressentie en interne (Cazottes, 2019). A l'ère numérique, les organisations ont plus de difficultés à paraître parfaites et maîtriser leurs image et marque employeur (Cazottes, 2019). L'enjeu de la marque employeur de l'AQ est de rétablir une image cohérente avec sa réalité. Se faire connaître à sa juste valeur lui permettra d'augmenter sa clientèle, d'améliorer son recrutement (Gallopel-Morvan et al., 2009) et d'éviter une désillusion des candidats.

En effet, il est important de communiquer les valeurs de l'association de sorte que les objectifs individuels des bénévoles et collectifs de l'association coïncident (Cousineau & Damart, 2017). Selon Cazottes (2019), pour se faire connaître, l'association doit combiner les canaux de communication et l'adapter à ses publics cibles. Si le bouche-à-oreille « est encore très populaire ou encore la façon la plus efficace de recruter », il ne faut pas non plus « négliger » le « volet communication externe » pour « démontrer qu'on est un organisme qui est accessible » (K, centre bénévolat québécois). Ainsi, « il faut d'abord faire savoir, faire connaître via une communication massive, large, bien adaptée au public, ce qu'on fait, et quelles sont les possibilités pour quelqu'un qui souhaite être bénévole » (U, ressources humaines AW). Bref, il faut communiquer la proposition de valeur (Yao, 2013).

Pour la directrice du centre de bénévolat québécois (K), ce qui « fonctionne le mieux, est de s'ajuster aux générations, ajuster son message » : prendre en compte les usages différenciés (ManpowerGroup, 2014). C'est un « travail à longueur d'année », car « un seul message pour essayer de recruter plein de monde, plein de catégories, de générations, ça ne fonctionnera pas ! ».

L'objectif est de « multiplier les actions, mais de l'adapter au moyen de communication » et à « chaque génération » (K, centre bénévolat québécois) : « d'enfoncer les clous » (M, plateforme bénévolat belge).

L'AW applique en un certain sens cette technique, puisqu'elle est présente dans des magasins, mais également dans des petits stands dans des écoles secondaires. Cela permet de toucher un public de jeunes (15 à 18 ans), car « il est rare de voir des jeunes dans les magasins » (H) et « cela reste un défi de toucher un public jeune autrement que par les stands » dans les écoles secondaires (U, ressources humaines). Une présence très stratégique pour faire connaître sa marque employeur auprès des jeunes.

Pour reprendre les outils à mettre en place pour développer la marque employeur des entreprises selon Cazottes (2019), il y avait la présence sur des site d'emploi. Il existe un équivalent pour les associations : les plateformes de bénévolat. Toutefois, elles ne paraissent pas efficaces dans le cas de nos associations. La raison probable est que cette stratégie numérique n'est pas adaptée au public cible des associations (ManpowerGroup, 2014) pour le moment, à savoir, des personnes âgées qui n'ont peut-être pas l'usage des plateformes d'emploi ni de bénévolat. Nous avons pour hypothèse qu'avec les nouvelles générations de senior et les nouveaux usages technologiques, notamment liés aux confinements, cet outil sera de plus en plus utilisé.

Ensuite, il y avait les campagnes de recrutement qui véhiculent la promesse employeur auprès des candidats (Cazottes, 2019). L'AQ n'en a jamais fait et le doute sur l'efficacité d'une campagne qu'éprouve la responsable des communications de l'AQ nous rappelle que les pratiques de marketing dans les associations ont longtemps été contestées avant d'être utilisées (Mayaux, 2009). Selon le directeur de la plateforme de bénévolat belge, les associations « ont une difficulté à communiquer et à se mettre en valeur » en raison d'un manque de ressources, de moyens ou de connaissances. « Il y a peut-être aussi le côté "on a toujours fait ça comme ça", la peur du changement ! » (M). Ce que nous pensons être le cas pour l'AQ.

De son côté, l'AW fait tous les « 2-3 ans » des campagnes de recrutement, mais en accordant peu de moyens selon le responsable des communications.

Or, nous pensons que pour se faire connaître, il faut multiplier les communications. Le fait d'organiser des campagnes de recrutement avec peu de moyens et un grand temps de latence peut sembler, en effet, inefficace. Les interrogés liés à l'AW ont toutefois abordé le fait que le recrutement se fait de toute façon au niveau local, que l'impact des campagnes de recrutement est très difficile à mesurer et que les résultats concrets ne sont pas toujours visibles. C'est probablement pourquoi les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés, et ce, par les deux associations étudiées. Comme pour beaucoup d'autres, Facebook est privilégié (ManpowerGroup, 2014).

En effet, Cazottes (2019) présentait les réseaux sociaux comme un moyen efficace pour communiquer la marque employeur des entreprises et il semblerait que cela soit aussi le cas pour les associations. Par exemple, l'AW organise des rencontres mensuelles sur Zoom depuis peu. Les résultats paraissent satisfaisants et ce « plan d'action » paraît « plus efficace » que les campagnes de recrutement « très énergivores » (W, directrice département). De plus, faire une présentation et répondre aux questions garantit à l'association de contrôler son identité, ce qui permet aux candidats de se projeter et s'identifier (Yao, 2013).

Toutefois, les interrogés estiment que les candidats arrivant par les réseaux sociaux sont moins fiables que ceux recrutés par bouche-à-oreille. À cela, nous émettons l'hypothèse que ce sont des personnes effectivement plus jeunes qui utilisent les réseaux sociaux (Cazottes, 2019) et donc, qui ont d'autres visions de l'engagement (Paris-Normandie, 2021). Les deux associations étant à la recherche de profils bénévoles longs termes et réguliers ne sont donc pas satisfaites des profils recrutés par ce biais, qui sont plus limités dans leur temps et irréguliers. Toutefois, nous estimons que pour d'autres associations, ayant plus de possibilités d'accueillir des profils courts termes ou irréguliers, ce genre de communication pourrait être intéressante.

L'AW nous a également montré trois moyens de « faire connaître » la marque employeur qui n'avaient pas été abordés par Cazottes (2019) : les salons du volontariat, les relais en collectivité et le fait d'avoir beaucoup de magasins sur le territoire. Pour l'AW, un magasin devient donc un instrument de

communication, même s'il n'y a pas toujours retour sur investissement. C'est une stratégie totalement différente du secteur lucratif qui ne pourrait envisager de garder des magasins s'ils ne sont pas rentables. En revanche, si Cazottes (2019) abordait le fait qu'une entreprise peut acheter des espaces dans la presse et créer des vidéos ayant pour vocation le recrutement, aucune association étudiée n'applique ces stratégies au quotidien.

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse est que l'enjeu « faire connaître » tel que décrit par Cazottes (2019) est transposable au secteur associatif. Toutefois, les associations manquant de moyens et, parfois, doutant de l'efficacité des résultats par rapport à l'investissement de temps et d'argent, ne mettent pas en place des grandes stratégies de communication comme pourraient le faire certaines organisations dans le secteur lucratif. Ainsi, on remarque qu'elles utilisent davantage les moyens de communication gratuits tels que le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux pour se faire connaître. Retenons également qu'il est important d'ajuster son message au public cible et à son usage et qu'il faut multiplier les communications, notamment pour se faire connaître à sa juste valeur et éviter une désillusion.

5.3. Enjeu « attirer »

Attirer les bénévoles est essentiel pour les associations (Cazottes, 2019). Après s'être fait connaître, il faut trouver les bons arguments pour qu'ils s'engagent dans l'association (Halba, 2006) plutôt que dans la concurrence (Mayaux, 2009).

Présentation des résultats

L'AQ a plusieurs possibilités de rejoindre les intérêts des bénévoles, car elle « a beaucoup d'axes sur lesquels travailler » (B, coordinateur logistique). Toutefois, le bénévolat proposé par l'association n'est peut-être pas attractif pour certains, car il est très mécanique, « *low IQ* [sans défi intellectuel] » (B, coordinateur logistique) et les résultats ne sont pas immédiats.

Porter de la nourriture à des défavorisés, tu vois ton apport à court terme, alors qu'ici c'est un peu plus difficile. Tu sais que c'est une bonne cause, mais tu ne vois pas les fruits de ton travail. (A, responsable communications)

Il y a plusieurs facteurs de recrutement selon les interrogés : les valeurs et missions de l'AQ, briser la solitude, aider les autres, etc. Le chef d'une section de l'entrepôt (R) résume les différents types de bénévoles qu'il côtoie : celui qui cherche à s'occuper, celui qui est dans l'attente d'un privilège matériel ou la catégorie « à bonbon » et celui qui est en réorientation, qui a « le gout de réapprendre pour réintégrer la société : les assistés sociaux et ceux qui sortent de prison ». Selon les interrogés (10/10), les bénévoles attirés par le contact social ont tendance à aller dans le magasin tandis que les bénévoles attirés par des ateliers physiques et de réparation vont dans l'entrepôt.

S'il y a un grand besoin de bénévoles selon la majorité (7/10) pour soulager les employés dans leurs tâches, il n'y a pas communication de recrutement. En effet, selon le coordinateur des ressources (B), chargé de l'accueil des bénévoles, avoir plus de bénévoles n'apporterait rien dans la productivité et permettrait simplement d'avoir un meilleur tri. Sachant que, selon lui, les candidatures spontanées suffisent à leurs besoins, l'association n'a donc pas besoin de faire du recrutement. Pour le directeur des ressources humaines, la communication de recrutement est également adaptée, car ils n'ont « pas le système de gestion » et, donc, ne « poussent pas le système de communication de recrutement » par « peur de surcharge de travail » pour les salariés en charge des bénévoles (D).

Pour l'AW, son nom connu crée de l'attraction : « Si le nom devait changer, bonne chance avec un nom X d'attirer les meilleurs candidats ! » (U, ressources humaines). Toutefois, selon une minorité d'interrogés (4/10), le commerce équitable a « eu son heure de gloire » (U, ressources humaines) et a moins d'attrait aujourd'hui. L'AW est « un mouvement de vieux » (W, directrice département) et de « mamies » (Y, cellule communication).

Le commerce équitable a tendance à toucher les gens qui voulaient changer le monde dans les années 70 et l'enjeu est de rattracher ceux qui veulent changer le monde maintenant. (W, directrice département)

Cet avis n'est pas partagé par le reste des interrogés, car « tout le monde cherche du sens » (M, plateforme bénévolat belge) et « ce qui marche, c'est de sentir qu'on a un impact concret et direct, que son action sert à quelque chose, de se sentir utile » (T, responsable événementielle). L'AW a donc un

projet « quand même vraiment top, parce qu'il fait le lien avec toutes les réflexions actuelles de transition, de crise climatique ... » (T, responsable événementielle). Selon des interrogés (4/10), un changement s'opèrerait depuis quelques années, car plus de bénévoles viennent dans un esprit militant et « veulent être acteurs du changement » (X, responsable équipes) alors qu'ils venaient avant dans une logique de charité et pour passer le temps. Pour la plupart des bénévoles actuels, il y a encore cet esprit occupationnel.

Le fait d'exercer autant de responsabilités en tant que bénévole peut, d'une part, attirer des personnes militantes prêtes à s'investir et d'autre part, effrayer les profils occupationnels, et « il y en a quand même beaucoup », qui « ne s'imaginent pas que derrière le magasin : il y a d'autres intentions qui vont plus loin que "juste" la vente » (Y, cellule communication). Le fait de vendre des produits issus du commerce équitable et de la seconde main apporte de la diversité. Les profils bénévoles de seconde main « viennent de milieux socio-culturels plus défavorisés » (W, directrice département) alors que les profils du commerce équitable « ont de plus hauts niveaux d'études » (O, cellule communication). De plus, « la récup' entre dans l'univers des "bobos" et donc on peut encore avoir une diversité par-là » (W, directrice département).

Actuellement, l'AW recrute des bénévoles, mais il est difficile pour les interrogés de dire si le recrutement de bénévoles est facilité par la pandémie, car « il y a des choses mises en place maintenant, qu'on ne mettait pas en place avant » et peut-être que « si on en avait fait il y a 3 ans, ça aurait autant marché ! » (N, cellule formation). Comme mentionné précédemment, depuis novembre 2020, l'AW a mis en place une action de recrutement où un événement mensuel gratuit est organisé sur Zoom, ce qui permet de présenter l'AW aux personnes qui se sont connectées et de répondre à leurs questions.

Présentation des techniques de recrutement des associations

« C'est encore le bouche-à-oreille qui fonctionne le mieux » (X, responsable équipes AW). Le recrutement des deux associations se fait principalement par bouche-à-oreille et par candidature spontanée. Les bénévoles sont tous clients des associations et sont entrés par cet intermédiaire. Le recrutement est donc d'abord local. La directrice du centre de bénévolat québécois (K) souligne

que c'est également le cas pour l'ensemble des associations, peu importe leur mission.

Ensuite, pour l'ancien directeur général de l'AQ (C), la communication externe sert bien évidemment à convaincre et recruter, mais elle ne sera jamais aussi efficace qu'une structure interne accueillante, structurée et adaptée. Selon lui, la communication ne doit pas devenir une fin et doit rester un moyen, car c'est « la structuration interne et l'accueil des bénévoles, l'équilibre précaire bien entretenu, qui va faire le meilleur message de communication » (C, ancien directeur général).

Pour changer la mauvaise image de l'AQ en 2013, l'ancien directeur a « balayé devant sa porte » et réorganisé physiquement le magasin. « Ça a été magique, parce que les premiers coups de balai ont eu des échos immédiats chez les clients » (C, ancien directeur général AQ). C'est d'ailleurs grâce à cette réorganisation que plus de personnes ont voulu devenir bénévoles, car « ce qui se faisait ici captait de plus en plus l'attention à l'extérieur » (C, ancien directeur général AQ). Il apparaît que ce phénomène est également visible dans l'AW où il suffit que les magasins soient refaits, réorganisés ou déménagés pour avoir de nouveaux candidats. « Quand tu as un nouveau magasin, tout beau, tout neuf, les bénévoles y sont souvent très positifs, très enjoués et ça va tout seul en fait ! T'attires plein de nouveaux bénévoles assez facilement » (Y, cellule communication)

Les associations ont aussi des partenariats avec des écoles de leur région. Du côté de l'AQ, des écoles de mode viennent effectuer des travaux pratiques, comme de l'étalage, un défilé de mode, etc. L'AW est présente dans les écoles secondaires par des petits stands de vente de produits équitables. Les jeunes sont un public cible idéal selon plusieurs interrogés des deux associations, car cela permet non seulement de les initier au bénévolat, sur une période courte dans le cadre d'un cours ou d'un stage, et de les former, les sensibiliser.

Ils sont très efficaces, mais peu d'entre eux reviennent faire du bénévolat en dehors du cadre de leurs études selon les interrogés des deux associations. Si ce n'est pas une priorité pour l'AQ, l'AW a « toujours eu la volonté de rajeunir le bénévolat, parce que la moyenne d'âge des bénévoles est assez

âgée », mais « rajeunir le bénévolat veut dire qu'il faut tenir compte aussi de ce fait-là : au plus on va essayer d'avoir des personnes jeunes, au plus le bénévole va être mouvant, vu qu'il picore plus » (O, cellule communication).

Les deux associations établissent également des partenariats avec des entreprises pour venir faire du bénévolat pendant un temps donné. Selon le directeur de la plateforme de bénévolat belge, cela permet aux entreprises d'avoir une meilleure image et aux associations « de bénéficier de compétences qu'ils n'auraient pas, parce qu'ils ne peuvent pas se les payer ou qu'ils n'y pensent pas » (M). Toutefois, le résultat « coût-bénéfice en termes de temps n'est pas concluant » (U, ressources humaines AW).

Il y a également des partenariats entre les différents organismes d'un même territoire. Selon la directrice du centre de bénévolat québécois (K) le « partage de la ressource humaine bénévole » permet de gagner en visibilité, d'avoir de l'entraide et un renfort à court terme, comme un évènement. L'AQ et les équipes de l'AW le font. Certaines fusionnent même avec d'autres associations pour tenir un magasin et proposer plus d'activités et de produits.

Enfin, si le site internet de l'AQ est encore à son balbutiement et ne promeut pas la partie bénévole, en revanche, celui de l'AW a une section consacrée au bénévolat et met en ligne un formulaire pour poser sa candidature : « Sur notre site c'est assez bien mis en évidence » (U, ressources humaines). Beaucoup de candidats intègrent des équipes locales par ce biais géré par le siège social. D'ailleurs, avec son nouveau site, l'AW essaie petit à petit de différencier sa marque employeur de l'organisation internationale et ses succursales auxquelles elle est affiliée. « On a pris un risque quand même. Niveau identité graphique, on sort des guidelines de [l'ONG internationale] qui ont tous des sites qui se ressemblent » (L, responsable communications).

Discussions

Selon Cazottes (2019), attirer des bénévoles est essentiel pour les organisations. Toutefois, ce n'est pas la priorité de l'AQ qui laisse les bénévoles se présenter spontanément et qui n'a pas de communication stratégique de recrutement. Du côté de l'AW, l'enjeu est d'attirer des

bénévoles au profil militant, car ils lui sont essentiels alors que beaucoup de bénévoles ont des profils occupationnels non engagés. L'enjeu « attirer » tel qu'énoncé par Cazottes (2019) est donc plus visible dans la marque employeur de l'AW que de l'AQ.

Notons qu'actuellement l'AW recrute des bénévoles, mais ne sait pas attribuer ce mérite à une prise de conscience collective, un hasard ou à ses nouvelles pratiques, comme la rencontre mensuelle sur Zoom. Cela prouve que, comme l'AQ, elle ne fait pas de communication stratégique, qui suppose une évaluation de la performance des actions de communication (Cazottes, 2019).

L'enjeu « attirer » est intimement lié à l'enjeu « faire connaître » (Cazottes, 2019), notamment parce que dans le cas d'un écart entre la perception de l'association et la réalité, cela provoque la défection des talents (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Or, nous avons remarqué que pour les deux associations, l'identité professée ou vécue à l'interne est différente de l'identité perçue (Soenen & Moingeon, 2002 in Cazottes, 2019). Ainsi, nous avons pour hypothèse qu'elles souffrent d'une méconnaissance liée à l'enjeu « faire connaître » qui leur porte défaut dans l'enjeu « attirer ».

Le moyen de communication le moins onéreux pour recueillir les candidatures est le site de l'entreprise (Cazottes, 2019). En effet, selon la directrice du centre bénévolat québécois, les candidats iront sur le site internet après leur sélection pour savoir ce qu'ils vont devoir faire et pour lire plus d'informations sur l'association et « si c'est bien fait, cela peut être un bon succès » (K). Le site web est important pour la crédibilité des informations, notamment dans le choix de poursuivre le processus de candidature (Cazottes, 2019; Charbonnier-Voirin et al., 2017). Une bonne stratégie numérique de la marque employeur consiste donc à repenser les contenus du site en fonction des attentes des candidats (ManpowerGroup, 2014). Si le site web de l'AQ est basique, l'AW a fait une refonte visuelle et de contenu en 2021 et recrute effectivement beaucoup de candidats par ce biais.

Les associations étudiées déploraient le fait que leur bénévolat n'a pas forcément d'effet visible immédiatement. Or, pour tous ces profils différents

de bénévoles qui aiment se sentir utiles (Ferrand-Bechmann, 2011), cela peut être effectivement un facteur de désengagement ou, du moins, une source de détachement qui amène les bénévoles à s'investir à différents degrés, voire même à quitter le projet (Del Fa et al., 2016)

Selon l'ancien directeur général de l'AQ, la bonne santé de l'association à l'interne se verra à l'externe. En effet, comme l'expliquait Amand (2018), le manque de structure au sein de l'association peut être perçu depuis l'extérieur, ce qui impacte autant l'engagement (Amand, 2018) que le recrutement (Yao, 2013). L'analyse des techniques de recrutement appliquées par les associations étudiées nous a permis d'explorer une stratégie qui n'était pas apparue dans la théorie. En effet, les deux associations attestent de résultats « immédiats » (C, ancien directeur général AQ) dans le recrutement bénévole lorsque le ou les magasins servant à l'activité associative sont neufs, rangés, réorganisés, etc. bref, qu'ils ont une peau neuve. L'image physique de l'association a donc un impact sur l'image perçue.

Les associations ont des partenariats avec les écoles de leur région, comme le préconisait Cazottes (2019) et le président de France Bénévolat qui conseillait aux associations de s'adapter aux bénévoles plus jeunes, motivés, mais moins constants (Thomasset, 2013). Selon Halba (2006), le bénévolat ne va plus de soi aujourd'hui et il faut trouver des bons arguments pour convaincre de s'engager. Or, les jeunes « picorent » (O, cellule communication AW) plus que les anciens. L'AQ a donc plus de chances de satisfaire la « génération zapping » (François, 2013), car elle propose un bénévolat occupationnel qui peut satisfaire plusieurs passions, tandis que l'AW a un bénévolat de type long terme et à responsabilités. Il est donc nécessaire que les associations adaptent leur bénévolat si elles veulent attirer ces nouveaux profils, notamment par des offres de projets sur le court terme (Baverel, 2005).

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse est que l'enjeu « attirer » tel que décrit par Cazottes (2019) est transposable au secteur associatif. En effet, comme démontré dans le cadre contextuel, les associations ont besoin de bénévoles pour survivre (Prouteau, 2002). C'est également le cas pour nos associations qui, pourtant, ne mettent pas forcément en place des stratégies de

communication pour attirer les bénévoles. Elles se contentent de soigner l'aspect de leurs magasins et leurs partenariats avec les écoles, les entreprises et les autres associations de la région pour optimiser leur attirance auprès des locaux, car c'est encore le bouche-à-oreille qui permet d'attirer le mieux.

Sachant que le bouche-à-oreille est le moyen de communication le plus utilisé par les associations étudiées pour recruter des bénévoles, elles auraient tout intérêt à les impliquer dans leur stratégie de contenu, comme le conseille Cazottes (2019). Pour cela, les associations devraient mettre à disposition de leurs bénévoles des objets publicitaires (*goodies*) et des contenus de qualité qui donnent envie d'être partagés sur les réseaux sociaux afin de les encourager à parler de leur association, voire d'en devenir des ambassadeurs (Cazottes, 2019). Il est également important que le site web de l'association comporte des contenus répondant aux attentes des candidats (ManpowerGroup, 2014) pour qu'ils aient envie de s'engager et, donc, qu'ils soient attirés.

5.4. Enjeu « choisir les meilleurs »

Le recrutement est un processus de plusieurs étapes qui consiste à chercher et intégrer de nouveaux collaborateurs, mais surtout sélectionner les meilleurs parmi des candidats (Changethework, 2018; Halba, 2006).

Présentation des résultats

Du côté de l'AQ, les bénévoles répondent à un besoin de ressources humaines et évitent à l'association « d'engager du personnel » et d'avoir des « coûts additionnels » (D, ressources humaines). Les interrogés qui travaillent dans l'association (9/9) les considèrent comme une main-d'œuvre gratuite et une aide supplémentaire pour mieux trier, gagner du temps, permettre aux employés de souffler ou « donner un service à la clientèle encore meilleur » (I, cheffe section magasin).

Les bénévoles n'ont pas de rôles importants à jouer dans l'association, ils sont attirés à des tâches « sans grandes responsabilités et qui prennent du temps » (I, cheffe section magasin). Ils font du tri, valorisation, étiquetage, nettoyage, servent les repas, évaluent les bijoux, réparent les vélos, mettent les vêtements

dans le magasin. La formation n'est « pas très poussée » (B, coordinateur logistique). L'AQ est d'ailleurs très ouverte à tous types de profils, étant donné qu'elle prône la réinsertion sociale : « On prend chacun avec son niveau de capacité d'apprentissage » (J, responsable entrepôt).

La moitié des interrogés voudraient favoriser le recrutement par la présence d'ambassadeurs qui représenteraient l'AQ dans des endroits stratégiques : « une place de personnes âgées », « partout, chez les gens, les étudiants, t'as plein de places ! » (R, chef section entrepôt). Le responsable de l'entrepôt (J) nous a expliqué sa frustration sur le fait qu'il manque une personne pour « aller sur la route, aller cogner aux portes des entreprises » ou pour parler aux « 1000 voitures qui viennent par semaine » déposer des dons, afin de représenter l'AQ et de recruter des bénévoles.

Du côté de l'AW, les bénévoles sont essentiels à sa survie, exercent des responsabilités et ne sont pas considérés comme de la main-d'œuvre gratuite. Le bénévolat proposé est « engageant, exigeant, en équipe en magasin à long terme et nécessite l'acquisition de pas mal de compétences, de connaissances et d'expérience qu'on n'acquiert pas en quelques jours » (W, directrice département). Inscrite dans un mouvement d'éducation permanente, l'objectif de l'AW est d'avoir des équipes bénévoles autonomes demandant moins de soutien des employés.

On aimerait que le moindre bénévole lambda soit investi, sache ce qu'est le commerce équitable, quel est son bien-fondé, qu'il puisse bien vendre et donc l'expliquer aux clients, les sensibiliser ... (H, responsable équipes)

Selon la majorité (7/10), l'idéal est d'avoir des ambassadeurs : des bénévoles impliqués, « qui sont là pour les bonnes raisons », car « ils vont en parler de manière positive et donner envie à d'autres de faire du bénévolat ou de devenir client » (X, responsable équipes). L'objectif est de recruter « un public de jeunes seniors, des jeunes retraités, des gens qui sont encore frais, alertes, dispos, qui ont la niaque et qui vont rester 10 ans au minimum » (H, responsable équipes) pour tenir les magasins, participer à la vie d'équipe et perpétuer le mouvement de commerce équitable. Toutefois, la réalité est complexe et n'est pas ambassadeur qui veut. Certains bénévoles peuvent être « très investis », mais ne « vont pas porter haut les valeurs ou changer les

modes de consommation des clients, parce que, soit, ils n'ont pas cette conception, soit, ils l'ont, mais n'arrivent pas à la faire passer. » (H, responsable équipes).

Selon certains (4/10), les bénévoles occupationnels sont de mauvais ambassadeurs, voire contreproductifs, car « ils ont une connaissance très limitée de l'association » et « par rapport à l'image et leur rapport avec les clients », ça pose un problème (T, responsable événementielle). En effet, cela peut « poser certains soucis quand on vient avec un plan et une structure qu'on essaie de faire respecter pour pouvoir avancer et avoir une dynamique d'équipe » (X, responsable équipes).

On est respectueux des personnes qui ont envie de s'occuper, mais ceux qui viennent faire une permanence et qui ne s'intéressent à rien d'autre, là, c'est plus mitigé : tu es derrière ton comptoir, tu représentes l'association, tu as le logo au-dessus de ta tête, tu es face à un client qui va peut-être te poser des questions, si tu ne t'intéresses pas un minimum à ce qu'on fait, à ce qu'on est, c'est compliqué quand même ! (Y, cellule communication)

Selon O (cellule communication), « on attire des bénévoles qui correspondent à l'image qu'on renvoie ». Les candidatures spontanées et le bouche-à-oreille, principales manières de recruter des équipes, présentent le risque d'avoir « un bénévolat très homogène et peu diversifié, peu inclusif, puisqu'on a des relations avec des personnes qui sont un peu comme nous » (W, directrice département). Or, le défi pour l'AW est de ne pas cultiver une homogénéité de profils occupationnels dans les équipes.

Toutefois, l'AW ne met pas en place une sélection des candidats, car c'est « une ASBL qui a des valeurs : on ne fait pas non plus un énorme écrémage à l'entrée » (N, cellule formation). Selon la responsable de la cellule communication (O) et la directrice des ressources humaines (U), le fait de ne pas avoir de processus de recrutement commun à toutes les équipes porte préjudice à l'association. Selon des interrogés (4/10), il faut pouvoir dire « non ». La directrice des ressources humaines (U) ajoute qu'il faudrait avoir « un vrai processus de sélection et qu'il serve à quelque chose comme décider qui on prend ou pas et pourquoi ».

Discussions

Du côté de l'AQ, les bénévoles sont considérés comme de la main-d'œuvre gratuite qui remplace des salariés, comme la variante de l'effet d'éviction de Prouteau (2002). La formation n'est pas poussée et permet beaucoup d'accessibilité. Du côté de l'AW, outre le fait que le bénévolat est exigeant et demande beaucoup de flexibilité et de formation, les bénévoles ont également plusieurs responsabilités. Le bénévolat est moins accessible. L'enjeu « choisir les meilleurs » tel qu'énoncé par Cazottes (2019) est donc plus visible dans la marque employeur de l'AW que de l'AQ. Selon Cazottes (2019), l'acte de recrutement est réciproque et les entreprises choisissent les meilleurs candidats pour incarner à leur tour la promesse employeur. Toutefois, nous pouvons voir que dans le cas des deux associations étudiées, aucune ne met en place un tel processus de sélection dans le recrutement.

Du côté québécois, nous supposons qu'en raison de sa mission de réinsertion sociale liée à l'inclusion et la diversité, il serait incohérent de faire un processus visant la sélection. De plus, l'AQ ayant peu de candidatures et un besoin constant de main-d'œuvre supplémentaire, la sélection n'a pas sa place dans le processus. Du côté wallon, nous avons pu remarquer qu'au cours des entretiens, certains interrogés mettaient en évidence le fait qu'il ne fallait pas accepter tout le monde et opérer une sélection. Toutefois, l'essence même de l'éducation permanente vise l'autonomie des équipes bénévoles. Ainsi, la minorité des salariés qui voudraient un tel processus de sélection dans les équipes bénévoles n'ont pas l'occasion de le mettre en place, car le recrutement et l'intégration sont gérés par des bénévoles.

D'un point de vue général, les sources de revenus associatifs ont chuté depuis ces dernières années et se sont même tarées au cours de la pandémie (Imagine Canada, 2020; Petillon, 2021; Sylvestre, 2020). Les associations manquent donc de moyens financiers et, par conséquent, de ressources humaines pour mettre en place des processus de sélection comme le décrit Cazottes (2019), voire des simples processus de recrutement. C'est également le cas pour nos deux associations étudiées. De plus, sachant que la majorité des bénévoles sont retraités et que le bénévolat n'est plus qu'un loisir parmi tant d'autres

(Dreyer, 2012), nous pouvons supposer que peu d'entre eux voudraient passer des épreuves et un processus de sélection similaire à un travail.

Les interrogés ayant tous (22/22) abordé l'importance des ambassadeurs dans le recrutement, nous pensons que cela pourrait être envisagé comme stratégie de recrutement pour obtenir « les meilleurs » candidats. En effet, selon Cazottes (2019), les entreprises s'appuient de plus en plus sur des salariés ambassadeurs pour crédibiliser leurs communications, jusqu'à construire des campagnes employeurs en impliquant les ambassadeurs. Avoir des ambassadeurs bénévoles pourrait donc être une manière détournée de communiquer les besoins des associations et de recruter des profils de bénévoles qui y correspondent, à défaut de « choisir les meilleurs », car « on attire des bénévoles qui correspondent à l'image qu'on renvoie » (O, cellule communication AW).

Si les candidats se renseignent sur les sources d'informations officielles, ils doutent de leur fiabilité préfèrent utiliser leur réseau personnel (Enquête StepStone, 2011). En effet, selon le coordinateur des ressources de l'AQ (B), « il n'y a personne de mieux placé pour recruter un bénévole, qu'un bénévole », car « c'est plus facile de se faire influencer par quelqu'un qu'on connaît, de notre entourage, que par une annonce dans le journal ou sur internet ». L'idée de certains interrogés liés à l'AQ (3/10) serait d'envoyer des ambassadeurs dans des endroits stratégiques pour présenter l'AQ. Cela s'apparente à ce que Cazottes (2019) nomme « porter le discours de la marque ». Toutefois, cette stratégie de communication n'est pas encore appliquée par l'AQ, notamment parce que l'association manque de temps, de ressources humaines et financières.

Selon les interrogés (22/22), un excellent ambassadeur est un bénévole régulier, impliqué dans la vie associative et qui prend part aux projets. Pour faire un parallèle avec les degrés d'engagement des salariés vis-à-vis de la marque de Cazottes (2019), les bénévoles engagés sont des « ambassadeurs de la marque ». Ils encouragent leur entourage à acheter des produits ou services de la marque et recommandent leur entreprise et donc, dans notre cas, l'association. C'est pourquoi il est important de fournir des contenus et

des outils qui donnent envie d'être partagés ou montrés, comme des *goodies*, pour encourager les bénévoles à être ambassadeurs (Cazottes, 2019).

Toutefois, comme dit, n'est pas ambassadeur qui veut. Certains bénévoles ne sont pas de bons ambassadeurs, car ils sont dans leur carcan de bénévolat occupationnel et cela peut freiner de nouveaux bénévoles. Or, les bénévoles de l'AQ sont tous de profil occupationnel et beaucoup de bénévoles de l'AW le sont également. En effet, la tendance actuelle est d'avoir un faible engagement des collaborateurs (Cazottes, 2019). Pour continuer le parallèle avec la théorie de Cazottes, ce genre de bénévole occupationnel correspondrait donc au « salarié bienveillant », qui se conforme aux consignes de l'entreprise et de la marque pendant son temps de travail.

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse est que l'enjeu « choisir les meilleurs » tel que décrit par Cazottes (2019) n'est pas transposable au secteur associatif, notamment en raison du manque de ressources humaines et financières. De plus, si une entreprise a besoin d'avoir les meilleurs candidats, ce n'est pas forcément le cas pour une association, surtout pour celles qui font de la réinsertion sociale. D'autant plus que cela serait mal vu. Dans la situation actuelle des deux associations étudiées, il n'y a pas de processus de sélection et ce n'est pas un enjeu de leur marque employeur, même si c'est envisagé par certains interrogés. Elles ne peuvent espérer avoir les « meilleurs » qu'en influençant le recrutement avec des ambassadeurs. Cette stratégie passive est cependant peu fiable et ne permet pas une sélection.

5.5. Enjeu « intégrer et fidéliser »

La nature du bénévolat évoluant vers des actions ponctuelles, de court terme (Thomasset, 2013) et volatiles (François, 2013), le capital humain est une ressource qu'il convient d'attirer, mais surtout de fidéliser (Cazottes, 2019).

Présentation des résultats

Du côté de l'AQ, les interrogés (10/10) estiment que le processus de prise en charge et d'accompagnement est problématique et affecte le recrutement, car il faut « plus encadrer, écouter le bénévole et savoir ce qu'il veut exactement pour le garder » (E, chef section magasin). Il n'y a « pas de procédure claire

pour le recrutement des bénévoles » dans l'AQ : « C'est basé sur la bonne volonté. Si quelqu'un veut faire du bénévolat, on va le faire » (D, ressources humaines). Le premier contact avec les bénévoles est donc, certes, à améliorer, mais « c'est plus le système de suivi qui déconne », car « les bénévoles sont souvent laissés à eux-mêmes » (D, ressources humaines). L'AQ « n'a pas assez d'énergie à les rappeler, à les informer, à faire un suivi. On en a perdu parce qu'on n'a pas donné signe de vie » (G, directeur général).

Les interrogés de l'AQ ont remarqué qu'il est plus facile de recruter pour une journée ou un évènement. Le directeur général et le directeur des ressources humaines ont insisté sur l'importance de la période d'intégration où le bénévole doit être accompagné, informé, initié en douceur et guidé pour rester à long terme. La difficulté est donc de « vraiment développer du court terme puis de les entretenir » (D, ressources humaines), car le long terme permet aux bénévoles de gagner en productivité et une réelle intégration dans l'équipe.

Si tous les interrogés liés à l'AQ reconnaissent qu'il est important de demander les aptitudes et les intérêts des bénévoles, il arrive pourtant assez souvent que des bénévoles se retrouvent à faire des activités utiles pour l'organisation plutôt que leurs passions, car ils sont considérés comme main-d'œuvre supplémentaire. C'est d'autant plus le cas avec les personnes qui s'engagent à court terme et qui sont, certes, plus faciles à recruter, mais qui devront satisfaire les besoins des moins qualifiés et les tâches les plus simples de l'entreprise. Il y a donc un risque de défection.

Il y aurait moyen de garder nos bénévoles, s'ils étaient plus écoutés et étaient envoyés dans des endroits où eux, ils ont envie de travailler et non envoyés dans un endroit où nous on a envie de les mettre. (E, cheffe section magasin)

Du côté de l'AW, « la difficulté ne réside pas dans le recrutement, mais plus après, au niveau des équipes » (X, responsable équipes). En effet, certaines équipes, comportant « des mamies pas très ouvertes » (Y, cellule communication), ont du mal à accueillir des candidats aux profils différents de la majorité tels que des jeunes, des courts termes, etc. qui partent en raison de leur mauvaise première expérience. Le défi pour l'association est donc de faire en sorte que les équipes soient accueillantes.

Si l'équipe de bénévoles n'est pas en mesure d'accueillir, on peut faire tout ce qu'on veut et avoir des candidats supers, ça va être très difficile de faire percoler et que la personne reste, parce qu'elle ne trouvera pas sa place et elle ne dira pas forcément pourquoi elle part ! (X, responsable équipes)

Basée sur un mouvement démocratique de bénévoles en situation autonome grâce à l'éducation permanente, l'AW doit s'assurer de la cohérence et de la continuité du mouvement à travers les différentes équipes sur le territoire qui la représentent. Toutefois, la réalité est plus complexe, car « dans chaque magasin, on a des dynamiques collectives différentes et au sein de ces collectifs, il y a des individus, plus en lien avec ce bénévolat-type et qui vont parfaitement y coller, et d'autres pas du tout » (H, responsable équipes). La fidélisation et la reconnaissance sont des défis constants pour l'AW, car ce sont bien les bénévoles qui intègrent les autres bénévoles, gèrent les magasins et les équipes, et non les employés.

Le défi est de travailler cet engagement au quotidien. Aussi bien dans les étapes du cycle du bénévolat pour que les bénévoles puissent s'épanouir eux aussi et en même temps, alimenter, répondre aux enjeux de l'organisation pour que ça forme un tout et ce soit pérenne. (X, responsable équipes)

Il n'y a pas d'efforts pour fidéliser tous les types de bénévoles, seulement le bénévolat de long terme. Il y a aussi des bénévoles ponctuels dans les équipes, « mais on ne va pas travailler avec eux à leur formation, à des réflexions critiques sur la société, à tout ce travail d'accompagnement du bénévole autour de l'éducation permanente » (W, directrice département).

Présentation des techniques de fidélisation des associations

Pour fidéliser ses bénévoles, le directeur général de l'AQ (G) met progressivement en place des systèmes de management des bénévoles qui sont réservés habituellement aux employés rémunérés, comme « les rencontres d'appréciation, d'information, leur dire qu'ils font du bon travail, les guider » et leur expliquer qu'ils sont réellement utiles à l'association. La directrice du centre de bénévolat québécois confirme que les bénévoles se sentent généralement valorisés quand les associations leur montrent qu'ils ont un impact. Il y a dorénavant un suivi des chiffres dans l'atelier du tri des livres, des réunions post-événements pour montrer objectivement aux bénévoles que leur aide est précieuse pour l'AQ.

Les interrogés de l'AQ (10/10) accordent de l'importance à la reconnaissance des bénévoles, peu importe leur taux d'engagement ou leur ancienneté. Chacun a expliqué au cours des entretiens qu'il ou elle remerciait verbalement les bénévoles qui viennent offrir de leur temps dans l'association. Du côté de l'AW, « le fait d'avoir créé un mouvement et de proposer aux bénévoles d'être représentés » dans les Assemblées générales et régionales et « de leur donner un rôle au niveau démocratique aussi puissant » est « une manière de les valoriser » (Z, cellule communication). À cela, d'autres initiatives de reconnaissance sont mises en place dans les deux associations : des portes-ouvertes, des échantillons offerts, etc. Toutefois, les interrogés des deux associations (20/20) voudraient faire plus et reconnaissent qu'il est compliqué de satisfaire tout le monde.

La clé du succès, selon la directrice du centre de bénévolat québécois, serait d'avoir une personne attirée au recrutement et à l'accompagnement des bénévoles. Cela permettrait notamment un meilleur recrutement, un gain de temps dans la reprise de contact de l'association vers le bénévole, un meilleur accueil et un plus grand engagement des bénévoles. Du côté de l'AQ, il manque effectivement une personne de référence pour s'occuper des bénévoles. Le coordinateur logistique s'occupe de l'intégration et de la gestion des bénévoles, mais il est déjà occupé dans sa fonction par la gestion des « tc ». Selon les autres interrogés qui travaillent dans l'AQ (8/9), celui-ci manque de temps pour s'occuper des bénévoles.

Du côté de l'AW, les bénévoles sont chargés de l'intégration des candidats dans leur équipe et sont soutenus par les salariés. Le mouvement de l'éducation permanente vise l'autonomie des bénévoles, mais il y a parfois des équipes contreproductives où « il faut qu'un salarié y travaille, car tant qu'il n'y a personne qui s'en occupe, ça n'avance pas » (X, responsable équipes). Les équipes ont toutes une gestion différente de leur magasin et certains interrogés (4/10) estiment que « pour être rentable, il faut un appui beaucoup plus important de personnes salariées » (T, responsable événementielle) or il n'y a que « 65 salariés, donc ce n'est pas possible d'être aux 4 coins de la Belgique, 24h/24 » (N, cellule formation). Il n'y a donc pas

non plus assez de ressources humaines dans l'AW pour s'occuper de la fidélisation des bénévoles.

Discussions

Le long terme est recherché par les deux associations étudiées, pour gagner en productivité dans l'AQ et pour gagner en stabilité dans l'AW. L'enjeu « intégrer et fidéliser » tel qu'énoncé par Cazottes (2019) est donc tout aussi important pour la marque employeur de l'AQ que de l'AW. Selon Cazottes (2019), une marque d'employeur doit prendre en compte toutes les étapes du cycle : recrutement, intégration, fidélisation et départ. Toutefois, les deux associations ont des processus d'intégration et de fidélisation défaillants.

Du côté de l'AQ, le bénévole est laissé à lui-même après l'initiation. Or, selon Cazottes (2019), l'accueil ne doit pas être négligé à la période d'intégration au risque de voir le nouveau rompre sa période d'essai. Quant au processus de l'AW, il repose sur des dynamiques propres aux magasins et aux bénévoles, parfois non qualifiés ou intolérants envers les candidats. Les salariés offrent leur soutien et des formations aux bénévoles, mais ne favorisent la fidélisation que de ceux qui s'engagent à long terme. Or, faire un bon accueil et satisfaire les attentes des parties prenantes internes, autant les nouveaux que les anciens, les ponctuels que les réguliers, est primordial car l'inégalité pourrait créer des insatisfactions (Accès bénévolat, 2016).

Pour que les bénévoles se sentent appréciés, il doit y avoir une grande qualité d'écoute, d'équité et de respect, une offre de formations, d'occasions d'échanges et des activités de reconnaissance (Accès bénévolat, 2016). Il n'y a aucun effort particulier fourni du côté de l'AQ, mais selon tous les interrogés (10/10), l'équipe est très accueillante et favorise d'elle-même l'intégration. Du côté de l'AW, les employés offrent des formations non obligatoires aux bénévoles chargés de l'accueil des candidats sur la manière de les intégrer, de gérer les conflits, de les valoriser, de les former, etc. Toutefois, il arrive que les bénévoles à l'accueil ne soient pas accueillants.

Les interrogés ont également abordé le fait qu'il était plus facile de recruter des bénévoles à court terme et que la difficulté était de les garder pour le long

terme. Pour fidéliser en entreprise, le management ne doit pas être standardisé et les règles d'évolution et de reconnaissance doivent être claires. Autrement, le salarié sera démotivé et voudra peut-être partir (Cazottes, 2019). Nous voyons que cela n'est pas totalement applicable à la réalité des associations. Seule l'AW a standardisé les principes de son bénévolat, comme l'évolution dans une équipe démocratique, le partage des tâches, etc. Toutefois, ses équipes ne suivent pas forcément les formations offertes par le siège social ni les standards. Ainsi, comme dans l'AQ, certaines équipes de l'AW peuvent avoir un écart entre la promesse employeur et leur réalité, causant le départ ou la désimplication des candidats (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

Les associations se dépréciant aux entreprises (Libaert & Pierlot, 2009), il arrive souvent qu'elles n'accordent pas d'importance à la communication de recrutement (Mayaux, 2009). C'est le cas pour les associations étudiées, mais nous avons découvert qu'elles n'arrivent pas non plus à considérer la gestion des bénévoles. En effet, alors que la directrice du centre de bénévolat au Québec insiste sur l'importance d'avoir une personne pour assurer l'accueil, l'accompagnement et la gestion des bénévoles, aucune des associations n'a vraiment une personne attitrée à ce rôle. Nous avons pour hypothèse qu'en plus du fait que les associations se sous-estiment face aux entreprises, celles-ci manquent de moyens pour embaucher un salarié qui pourrait assumer cette charge ou qu'elles n'en voient pas la réelle importance.

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse est que l'enjeu « intégrer et fidéliser » tel que décrit par Cazottes (2019) est totalement transposable au système associatif, car les bénévoles sont essentiels à la survie des associations autant que le sont les salariés aux entreprises. Toutefois, aucune des associations étudiées ne mettent en place un réel suivi et un accompagnement des bénévoles comme pourrait le faire une entreprise, notamment parce qu'il manque une ou des personnes attitrées pour s'en occuper. Il est important d'avoir une personne en charge du recrutement et de la gestion des bénévoles et d'avoir un processus clair et universel d'accueil et de suivi. La stratégie d'impliquer les bénévoles dans les processus de décision et de proposer des actions encadrées sur le court terme peut également satisfaire les bénévoles et faciliterait le prolongement de leur engagement.

5.6. Enjeu « gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*) »

La marque employeur doit prendre en compte toutes les étapes du cycle jusqu'au départ (Cazottes, 2019). Les bénévoles doivent se sentir considérés jusqu'à la dernière étape de leur bénévolat (Accès bénévolat, 2016).

Présentation des résultats

Du côté de l'AQ, il y a un grand taux de rotation (*turnover*) dans l'équipe de salariés et de bénévoles, malgré quelques irréductibles. Dans nos observations comme nos entretiens, les employés ont toujours expliqué ce phénomène par le statut de l'association qui doit servir de « passage » et permettre aux employés ou aux bénévoles de se réinsérer dans le monde professionnel. D'ailleurs, en un an, 3 des 9 personnes interrogées liées à l'AQ ont changé d'emploi. L'équipe des salariés est accueillante, « une vraie famille » (I, cheffe section magasin), mais ne fait aucun effort pour les nombreux départs quotidiens. Il est donc habituel d'avoir un grand taux de rotation.

Certaines personnes travaillent, restent longtemps, mais on a quand même un *taux de roulement* assez élevé. Il y en a qui viennent juste faire des petits sauts ici, voir s'ils aiment ça, puis repartent. (B, coordinateur logistique)

Du côté de l'AW, le taux de rotation est normal pour les salariés et les bénévoles dans les équipes. Certains bénévoles ont même des carrières de plus de 30 ans dans leur équipe locale. Selon T (responsable événementielle), les bénévoles engagés dans l'AW restent plus longtemps que dans d'autres associations, qui « se plaignent d'un zapping dans l'engagement ». Selon elle, « c'est lié peut-être aussi aux profils » qu'ils attirent : « en général, des jeunes pensionnés ou des personnes qui n'ont peut-être plus nécessairement d'activité professionnelle » et qui « retrouvent un second souffle et une motivation en s'investissant » dans l'AW.

On a des bénévoles très militants, engagés, extrêmement fidèles et qui s'investissent... c'est assez impressionnant quand on compare l'investissement de nos bénévoles par rapport à l'investissement de bénévoles dans d'autres organisations. (T, responsable événementielle)

Toutefois, certaines équipes sont « plan-plan » (O, cellule communication), « amorphes » (T, responsable événementielle) et ont « vraiment difficile à se

renouveler » (Y, cellule communication) parce que les bénévoles ne sont pas proactifs dans le recrutement et l'accueil de nouveaux candidats. Il arrive parfois que l'AW laisse ces équipes passives recruter des bénévoles aux profils homogènes, de type âgé, attirés par le bénévolat occupationnel et moins militant, dans l'objectif de respecter la volonté des bénévoles qui offrent de leur temps. De plus, les salariés ne peuvent pas s'occuper personnellement des départs des bénévoles à travers tout le territoire. Ainsi, l'équipe s'éteindra d'elle-même, car elle n'aura pas été renouvelée par l'arrivée de candidats qui pourraient assurer une relève. Ensuite, l'AW pourra revitaliser ou reconstruire une nouvelle équipe de bénévoles.

Parfois, il faut laisser une équipe "s'éteindre" parce qu'elle devient vieille et puis, reconstruire avec une nouvelle équipe. On ne doit pas non plus faire violence à ces dames qui travaillent depuis 20 ans d'une certaine manière [...] Parfois on doit se dire que c'est ainsi : on n'a pas de diversité et on ne l'obtiendra pas. (W, directrice département)

Discussions

Selon Cazottes (2019), une marque d'employeur doit prendre en compte toutes les étapes du cycle : recrutement, intégration, fidélisation et départ. Or, aucune des associations étudiées ne met en place un réel suivi de ses bénévoles jusqu'à leur départ. En effet, du côté de l'AQ, la rotation de personnel est élevée et du côté de l'AW, l'accompagnement des équipes est réactif, laissant l'attrition naturelle opérer. L'enjeu « gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*) » tel qu'énoncé par Cazottes (2019) ne s'applique donc pas pour la marque employeur de l'AQ et peu pour la marque employeur de l'AW.

Pour cette étape du départ, dans le cas de la marque employeur d'une entreprise, si la rupture du contrat est traitée administrativement et sans aspect humain, le salarié sur le départ aura une mauvaise relation de fin (Cazottes, 2019). Or, nous avons pu remarquer qu'aucune des associations étudiées ne met en place un processus pour le départ des bénévoles. En effet, l'AQ est une association habituée aux départs en raison de sa mission de réinsertion sociale et l'AW a trop peu de salariés pour s'occuper des nombreuses équipes bénévoles sur le territoire. Dans le cas de nos deux associations, les bénévoles sont libres de partir quand ils le souhaitent.

Selon les interrogés de l'AQ, parmi les nombreuses personnes de passage, les bénévoles longs termes réguliers restent parce qu'ils peuvent « assouvir leur passion » (D, ressources humaines AQ). Les interrogés de l'AW, quant à eux, se targuent d'avoir des bénévoles qui restent plus longtemps que dans les autres associations. Nous avons pour hypothèse que ces deux faits sont liés. En effet, dans les deux associations, les bénévoles qui restent sur le long terme régulier sont reconnus pour ce qu'ils sont, à leur juste valeur, ils ont leur mot à dire et sont écoutés. Les deux associations leur laissent donc la possibilité de s'impliquer, ce qui influence positivement leur implication affective (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Le fait d'exercer des responsabilités assure au bénévole un stade de prestige et de visibilité dans son entourage, ce qui fortifie son investissement personnel (Dreyer, 2012).

Les bénévoles ont effectivement un statut particulier et les associations doivent jongler entre un encadrement et une liberté (Ferrand-Bechmann, 2011). Sachant que dorénavant l'engagement des bénévoles est de moins en moins motivé par l'altruisme, mais plutôt par une recherche d'épanouissement personnel (Dreyer, 2012 ; Laurent, 2017), nous pouvons supposer que les bénévoles qui partent ne sont plus satisfaits de leur épanouissement.

Toutefois, comme le dit la plus ancienne responsable d'équipes de bénévoles dans l'AW, « on ne connaît généralement pas la raison du départ des bénévoles ou des candidats » (X), corroboré par Dreyer (2012). Ce qui est un manque sur le plan de l'apprentissage organisationnel et dans son amélioration continue de sa marque employeur. A ce propos, plusieurs auteurs qui se sont penchés sur la question ont trouvé multiples raisons de « non-engagement », notamment le manque de temps, la lassitude ou l'association elle-même (Dreyer, 2012; François, 2013; Gallopel-Morvan et al., 2009; Prouteau, 2002).

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse est que l'enjeu « gérer les départs et la rotation du personnel (*turnover*) » tel que décrit par Cazottes (2019) n'est pas totalement transposable au système associatif, principalement en raison des bénévoles qui constituent leurs parties prenantes

internes et qui ne sont pas liés par un contrat, mais par leur bonne volonté. Les bénévoles s'impliquent davantage s'ils ont la possibilité de participer à la vie associative et s'ils y exercent des rôles importants. Ce qui pourrait éviter leur défection. Les associations peuvent « gérer » leur départ et le taux de rotation avec un minimum de suivi afin de comprendre les raisons des départs et de s'en servir comme levier pour mieux encadrer et recruter, ce qui permettra d'améliorer leur marque employeur.

Conclusion

La pandémie et le changement climatique, montrant les limites sociales, économiques et écologiques de nos modèles de production (H.G., 2021; Petillon, 2021), conduisent à un changement des normes sociales (uOttawa, 2020). Les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire incarnent la norme d'une économie d'après-crise. Toutefois, le secteur a été fragilisé par la pandémie (Petillon, 2021), car leurs revenus essentiels ont disparu brutalement (Imagine Canada, 2020). Les associations existant grâce à eux, le besoin de bénévoles est devenu impérieux lorsque la situation économique est devenue délicate (Halba, 2006). Or, la nature du bénévolat, jusqu'alors régulière et long terme, a changé avec la « génération zapping » et ne répond plus forcément aux attentes des associations (François, 2013), de plus en plus professionnalisées (Dreyer, 2012).

La communication est essentielle pour les associations (Pierlot & Thomas, 2015). D'une part, la communication interne favorise l'engagement (Libaert & Pierlot, 2009) et d'autre part, la communication externe permet le recrutement de bénévoles en trouvant les bons arguments pour convaincre de s'engager (Halba, 2006). Dorénavant, l'engagement des bénévoles paraît plus motivé par l'épanouissement personnel que l'altruisme (Dreyer, 2012). Or, les associations peuvent manquer de visibilité ou d'attraction (Gallopel-Morvan et al., 2009). Pour convaincre, les associations peuvent appliquer des stratégies de communication, notamment la marque employeur, concept longtemps utilisé par le secteur lucratif (Cazottes, 2019), mais dans le respect de leur identité non lucrative (Libaert & Pierlot, 2009, 2014).

Sans prétendre être exhaustive ou représentative de la réalité de tout le milieu associatif, notre recherche a dégagé les stratégies de communication de recrutement bénévole de deux associations qui peuvent être envisagées par les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire pour répondre aux enjeux de leur marque employeur. Pour ce faire, nous avons fait deux participations observantes dans une association au Québec et en Wallonie et avons mené vingt entretiens semi-directifs avec des salariés faisant partie de leur quotidien et deux personnes externes, responsables d'une plateforme de bénévolat au Québec et en Wallonie. En tout, nous avons combiné plus d'une année de participation observante sur les terrains et vingt-deux entretiens pour avoir une analyse qualitative et inductive.

Ce mémoire montre que les stratégies de communication utilisées par les entreprises pour développer et perpétuer leur marque employeur ne sont pas totalement adéquates à la situation des associations. D'abord, parce que les enjeux, tels qu'ils ont été présentés par Cazottes (2019), faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser et, enfin, gérer les départs et la rotation de personnel (*turnover*), ne sont eux-mêmes pas tous transposables en l'état au secteur associatif.

Si les enjeux de faire connaître, attirer et intégrer et fidéliser sont importants dans la marque employeur des deux associations étudiées, nous avons pu remarquer que les enjeux de choisir les meilleurs et gérer les départs et la rotation de personnel (*turnover*) étaient moins essentiels. En effet, les associations manquent de ressources financières et humaines pour gérer les bénévoles jusqu'à leur départ et, en raison de leurs missions et valeurs, ne peuvent pas se permettre d'opérer une sélection de bénévoles.

Ainsi, nous avons pu remarquer certaines ressemblances dans les stratégies de communication des deux associations étudiées, qui ont différentes missions et manière de fonctionner, avec les stratégies présentées dans la théorie pour répondre aux enjeux de la marque employeur.

D'abord, pour se « faire connaître », les associations utilisent des plateformes de bénévolat, font des campagnes de recrutement bénévole et utilisent les réseaux sociaux numériques, en particulier Facebook. Ensuite, nous avons pu

également découvrir de nouvelles stratégies de communication pour se faire connaître, telles que la création de rencontres mensuelles sur Zoom pour présenter l'association à des internautes, aller à des salons de volontariat, organiser des relais en collectivité et implanter des magasins liés à la marque partout sur un territoire, jusque dans des écoles secondaires, pour asseoir l'image de l'association. Ainsi, pour faire connaître leur marque employeur, les associations utilisent davantage les moyens de communication gratuits.

Pour « attirer » les bénévoles, nous avons pu remarquer que c'est le bouche-à-oreille qui est le moyen le plus utilisé. Les associations font également des partenariats avec les écoles, les entreprises et les autres associations de leur région pour initier et attirer de nouveaux bénévoles. Elles se servent aussi de leur site internet. A cela, les deux associations ont démontré l'importance d'avoir un magasin organisé et physiquement agréable pour recruter : une stratégie de communication qui n'avait pas été abordée dans la théorie.

Sachant que « choisir les meilleurs » candidats n'est pas faisable ni éthique pour les associations étudiées, nous avons pu toutefois remarquer une convergence dans les propos des interrogés, insistant tous sur l'importance d'avoir des ambassadeurs. En effet, l'adage « qui se ressemble s'assemble » semble être expérimenté au quotidien des interrogés. Pour eux, des ambassadeurs seraient des bénévoles engagés, au profil régulier et long terme, impliqué dans les missions et valeurs de l'association, ce qui encouragerait le recrutement et la vente. Ainsi, à défaut de pouvoir « choisir les meilleurs » candidats, les associations se serviraient de leurs ambassadeurs pour attirer les meilleurs candidats, ce qui leur éviterait d'avoir à opérer une sélection.

Pour « intégrer et fidéliser » leurs bénévoles, les deux associations manquent de stratégies, même si c'est un enjeu primordial pour leur marque employeur. En effet, les deux associations manquent d'une personne-ressource pour s'occuper de l'intégration, de la fidélisation et de la gestion des bénévoles. Nous avons pu remarquer qu'il était également important d'avoir un processus d'intégration clair et officiel. Toutefois, aucune des deux n'est en mesure de l'appliquer par manque de moyens. Nous avons également appris que l'implication des bénévoles dans les instances de décisions permet leur

épanouissement, ce qui facilite le prolongement de leur engagement et défavorise leur défection.

Enfin, les associations étudiées ayant peu de regards au quotidien sur leurs bénévoles, il est difficile pour elles de s'occuper de leur « départ » ou du « taux de rotation (*turnover*) ». De plus, un bénévole offrant de son temps, les associations ne peuvent pas gérer cette ressource humaine comme un salarié.

Ouvertures

Il aurait pu être intéressant d'étudier la situation communicationnelle des deux associations après la crise liée à la pandémie. L'objectif aurait été de voir si la crise a eu le mérite de générer des innovations communicationnelles ou si les stratégies de communication de recrutement utilisées autrefois sont toujours adaptées dans le monde d'après, mais notre recherche était limitée dans le temps. Il aurait été également intéressant de faire une analyse de contenu des communications des deux associations ou d'étudier la réalité d'une autre association à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire dans un autre pays ou ayant encore un autre fonctionnement.

Lors des analyses, nous avons remarqué que la marque employeur ne pouvait pas correspondre en tout point avec la réalité des associations. Il apparaît que c'est en raison du contexte culturel, puisque les associations ont toujours eu du mal à évoluer vers le monde des entreprises et manquent de moyens. Pourtant, elles mettent de plus en plus en place des innovations managériales adaptées (Robert et al., 2017).

Comme l'expliquaient Libaert et Pierlot (2014, p. 6), il serait « illusoire de transposer tels quels les outils de marketing utilisés dans les entreprises ». Selon eux, les associations devraient créer une communication qui leur est propre. Le concept de marque employeur, lié par principe à la communication des entreprises, pourrait donc être décliné en une marque associative, liée aux associations. Ainsi, nous pourrions confirmer cette tendance de professionnalisation des associations en adaptant les caractéristiques de la marque employeur à une marque associative. La marque associative correspondrait à l'image soignée déclinée à l'interne et à l'externe pour

communiquer les avantages fonctionnels, individuels, altruistes, etc. à venir faire du bénévolat dans une association.

Cette marque associative aurait pour principal atout d'être adaptée à la professionnalisation des associations, en respectant leur identité et la logique de don des bénévoles. Par exemple, l'enjeu de « choisir les meilleurs » pourrait être décliné par un enjeu portant sur l'engagement des bénévoles, devenant l'enjeu de « choisir les plus engagés ». Aussi, nous avons remarqué que la rotation élevée des bénévoles est inhérente au fait qu'ils n'ont pas d'obligation de faire du bénévolat ni d'offrir de leur temps. Par conséquent, les enjeux de la marque employeur selon Cazottes (2019) pourraient être adaptés à la marque associative et devenir : faire connaître, attirer, choisir les plus engagés, intégrer et fidéliser, gérer les départs. Cette réflexion pourrait être approfondie par une autre recherche scientifique ou doctorale.

Limites de la recherche

Les deux associations étudiées sont connues dans leur région et ont plusieurs décennies d'ancienneté. Il se peut que les conclusions tirées de cette recherche ne puissent s'appliquer en tout point à la réalité de toutes les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire, notamment celles qui viennent d'être créées. Toutefois, elles peuvent servir d'inspirations. De plus, vu le contexte sanitaire particulièrement perturbant pour leurs activités, et donc le recrutement, la plupart des conclusions que nous avons tirées de ces analyses seront probablement désuètes dans quelques années.

Bibliographie²

- Accès bénévolat. (2016). *Réussir son engagement social : Guide du bénévole*. (3^e éd.). Montréal: Association. Repéré à <https://docplayer.fr/389441-Reussir-son-engagement-social-guide-du-benevole.html>
- ADEPES. (2021). Qu'est-ce que l'économie solidaire ? Repéré à <http://www.adepes.org/Qu-est-ce-que-l-economie-solidaire.html>
- AFP. (2021a, 25 janvier). Covid-19 : Les bénévoles veulent le vaccin afin de poursuivre leur engagement. *L'info durable*. Repéré à <https://www.linfordurable.fr/educationcitoyennete/covid-19-les-benevoles-veulent-le-vaccin-afin-de-poursuivre-leur-engagement>
- AFP. (2021b, 3 juillet). Canada : Une centaine d'incendies font rage dans l'ouest du pays. *Franceinfo*. Repéré à https://www.francetvinfo.fr/monde/canada/canada-une-centaine-d-incendies-font-rage-dans-l-ouest-du-pays_4688457.html
- AFP. (2021c, 25 juillet). Inondations en Belgique : De violents orages font de nombreux dégâts. *Franceinfo*. Repéré à https://www.francetvinfo.fr/meteo/inondations/en-images-inondations-en-belgique-de-violents-orages-font-de-nombreux-degats_4715627.html
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). L'approche qualitative (Vol. 2e éd., pp. 11-29). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. (Bibliographie_available: 0Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 0ISBN: 9782130617679publisher: Presses Universitaires de France). Repéré à <http://www.cairn.info/les-methodes-qualitatives--9782130617679-page-11.htm>
- Amand, L. (2018). *La communication dans les associations : Une condition au maintien de l'engagement associatif ? Une analyse de la communication des Initiatives de Transition en Flandre* (Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication). Université Catholique de Louvain, Belgique.
- Antidote. (2006, 1 octobre). OSBL, OBNL et associés. *Antidote*. Repéré à <https://www.antidote.info/fr/blogue/enquetes/osbl-obnl-et-associes>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Badaoui, A. (2011). Les volontaires de solidarité internationale : Entre bénévoles et professionnels ? : Le champ de l'aide humanitaire d'urgence. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 52-57. <https://doi.org/10.3917/vst.109.0052>
- Bahers, J.-B., Durand, M., & Beraud, H. (2017). Quelle territorialité pour l'économie circulaire ? Interprétation des typologies de proximité dans la gestion des déchets. *Flux*, 109-110(3), 129. <https://doi.org/10.3917/flux1.109.0129>
- Baverel, P. (2005, 21 mars). Les associations manquent de vrais bénévoles. *Le Parisien*. Repéré à <https://www.leparisien.fr/societe/les-associations-manquent-de-vrais-benevoles-22-03-2005-2005801127.php>
- Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive : Les défis d'une construction a posteriori. *Recherches Qualitatives, Hors Série*(numéro 11), 40-50. Repéré à

² Bibliographie générée par le logiciel gratuit Zotero selon le style de citation American Psychological Association (APA) 6th edition (Provost) (Français-Canada)

- http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v11/RQ-HS11-benelli.pdf
- Birchem, N. (2020, 5 décembre). « En période de Covid, les pratiques bénévoles se sont transformées ». *La Croix*. Repéré à <https://www.la-croix.com/France/En-periode-Covid-pratiques-benevoles-sont-transformees-2020-12-05-1201128386>
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique* (2^e éd.). Québec: Presses de l'Université du Québec. Repéré à <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.2307/j.ctv1n35c2m>
- Boutiquedegestion. (2020, 30 novembre). Covid 19, les aides accessibles aux ASBL : Le point au 1er décembre 2020. *Boutique de Gestion*. Repéré à <https://www.boutiquedegestion.be/covid19-les-aides-accessibles-aux-asbl-le-point-au-1er-decembre-2020/>
- Cauchoix, M. (2021, 16 février). Covid-19—Des bénévoles d'associations caritatives sont contactés quand une personne ne vient pas à son rendez-vous de vaccination, à Châteaudun. *L'Echo Républicain*. Repéré à https://www.lechorepublicain.fr/chateaudun-28200/actualites/des-benevoles-d-associations-caritatives-sont-contactes-quand-une-personne-ne-vient-pas-a-son-rendez-vous-de-vaccination-a-chateaudun_13916062/
- Cazottes, M.-C. (2019). *Management de la marque employeur*. France: Pearson France.
- Changethework. (2018, 12 avril). Recrutement : Comment définir cette spécialité RH ? *Change the work*. Repéré à <https://changethework.com/recrutement-definition/>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33-55. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0033>
- Charmillot, M. (2021). Définir une posture de recherche, entre constructivisme et positivisme. *Esbic, Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Repéré à <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/les-grands-debats-epistemologiques-occidentaux-attribue/>
- Claude, G. (2019, 12 novembre). Le guide d'entretien : Définition, caractéristiques, structure et exemple. *Scribbr*. Repéré à <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>
- Claude, G. (2020, 15 janvier). Méthodes inductives et déductives : Définition, méthodologie et exemples. *Scribbr*. Repéré à <https://www.scribbr.fr/methodologie/methodes-inductives-deductives/>
- Conference Board du Canada. (2018). *La valeur du bénévolat au Canada*. Canada: Bénévoles Canada. Repéré à https://volunteer.ca/vdemo/Campaigns_DOCS/Value%20of%20Volunteering%20in%20Canada%20Conf%20Board%20Final%20Report%20FR.pdf

- Côté, E. (2021). Que de développement en économie sociale et solidaire (ÉSS) en Ontario, au Canada et dans le monde! *Entreprise collective*. Repéré à <https://entreprisesociale.ca/que-de-developpement-en-economie-sociale-et-solidaire-ess-en-ontario-au-canada-et-dans-le-monde/>
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs : Une approche par les paradoxes. *Revue Française de Gestion*, 43(262), 19-36. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00100>
- Del Fa, S., Vasquez, C., & Plourde, M.-C. (2016). « Il faut que ça tienne ! » : Étudier le bénévolat à la lumière des dynamiques d'attachement et de détachement. *Recherches en communication*, (Vol. 42: Faire monde commun), 213-231. <https://doi.org/10.14428/rec.v42i42.48573>
- Deluzarche, C. (2021, 22 avril). Les grandes pandémies qui ont marqué l'histoire. *Futura sciences*. Repéré à <https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/histoire-grandes-pandemies-ont-marque-histoire-13440/>
- Doménégo, N. (2017, 5 décembre). Les associations ne manquent pas de bénévoles mais doivent faire face à un turnover de plus en plus important. *France Bleu*. Repéré à <https://www.francebleu.fr/infos/faits-divers-justice/les-associations-ne-manquent-pas-de-benevoles-mais-doivent-faire-face-a-un-turnover-de-plus-en-plus-1512409230>
- Dreyer, P. (2012). *Être bénévole*. Lyon: Chronique sociale.
- Dubé, I. (2020, 23 mars). COVID-19 : Financement en péril pour les OBNL. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-03-23/covid-19-financement-en-peril-pour-les-obnl>
- Dupont, V. (2018, 5 juillet). La mode belge et circulaire selon Made & More. *TrendsStyle*. Repéré à https://trends.levif.be/economie/style/business/la-mode-belge-et-circulaire-selon-made-more/article-longread-862337.html?cookie_check=1581373367
- Enquête StepStone. (2011). *Enquête sur la communication de la marque Employeur : Conclusions et recommandations*. StepStone. Repéré à https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/8862245?filetype=attachment_file
- Esmery, L. (2021, 19 avril). Finistère. Une enquête pour mesurer l'impact du Covid-19 auprès des associations, un an après. *Ouest-France*. Repéré à <https://www.ouest-france.fr/bretagne/finistere/finistere-une-enquete-pour-mesurer-l-impact-du-covid-19-aupres-des-associations-un-an-apres-480bc10c-9def-11eb-b280-f7299931f171>
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 22. <https://doi.org/10.3917/vst.109.0022>
- François, J.-B. (2010, 31 décembre). Les salariés, piliers du bénévolat. *La Croix*. Repéré à https://www.la-croix.com/Actualite/France/Les-salaries-piliers-du-benevolat-_NG_-2010-12-31-605687
- François, J.-B. (2013, 5 décembre). Les associations manquent de bénévoles réguliers. *La Croix*. Repéré à <https://www.la-croix.com/Actualite/France/Les-associations-manquent-de-benevoles-reguliers-2013-12-05-1071600>
- Gagnon, Y.-C. (2000). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^e éd.). Canada: Les Presses de l'Université du Québec. Repéré à <https://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=3278154>

- Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F., & Rieunier, S. (2009). *Marketing et communication des associations*. Paris: Dunod.
- Gesbert, O. (2021, 25 janvier). Bruno Latour : « Ce virus est là pour nous préparer à l'épreuve suivante, le nouveau régime climatique ». *France Culture*. Repéré à <https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-idees/redevenir-terrestres-avec-bruno-latour>
- Goodrick, D. (2014). Études de cas comparatives. *Centre de recherche Innocenti, Note méthodologique*(9), 18. Repéré à <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB9FR.pdf>
- Goujon-Belghit, A., Gilson, A., & Bourgain, M. (2015). Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(3), 53-71. <https://doi.org/10.3917/gmp.033.0053>
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Repéré à <https://www.cairn.info/gestion-du-benevolat-et-du-volontariat--9782804151935.htm>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. *Pensée plurielle*, 9(1), 61-73. <https://doi.org/10.3917/pp.009.0061>
- H.G. (2021, 26 juillet). Assaillis par les catastrophes naturelles, 195 pays se penchent sur les prévisions climatiques. *MSN*. Repéré à <https://www.msn.com/fr-fr/actualite/technologie-et-sciences/assaillis-par-les-catastrophes-naturelles-195-pays-se-penchent-sur-les-pr-c3-a9visions-climatiques/ar-AAMyDfi>
- Imagine Canada. (2020, 30 avril). Témoignages : La chute des revenus menace la survie des organismes de charité et sans but lucratif. *Imagine Canada*. Repéré à <https://imaginecanada.ca/fr/360/temoignages-du-secteur-sur-la-covid-19-la-chute-des-revenus-menace-la-survie-des-organismes>
- Immigrantquébec. (2021). Économie sociale et solidaire. *Immigrantquebec*. Repéré à <https://immigrantquebec.com/fr/reussir/Les%20secteurs%20qui%20recrutent/economie-sociale-et-solidaire>
- IONOS. (2019, 19 décembre). Le principe de Pareto. *IONOS Startupguide*. Repéré à <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/principe-de-pareto/>
- Jeanet, T. (2017, 16 novembre). L'économie sociale et solidaire développe « un modèle innovant d'entreprises ». *Le Monde*. [Tribune]. Repéré à https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/11/16/l-economie-sociale-et-solidaire-developpe-un-modele-innovant-d-entreprises_5215888_3232.html
- Jensen, E. (2020a, 29 mai). Témoignages : Répercussions de la COVID-19 sur les activités des OSBL. *Imagine Canada*. Repéré à <https://imaginecanada.ca/fr/360/temoignages-repercussions-de-la-covid-19-sur-les-activites-des-osbl>
- Jensen, E. (2020b, 11 juin). Témoignages du secteur : Comment les OBNL adaptent leurs programmes à cause de la Covid-19. *Imagine Canada*. Repéré à <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/temoignages-du-secteur-comment-les-obnl-adaptent-leurs-programmes-cause-de-la-covid-19>

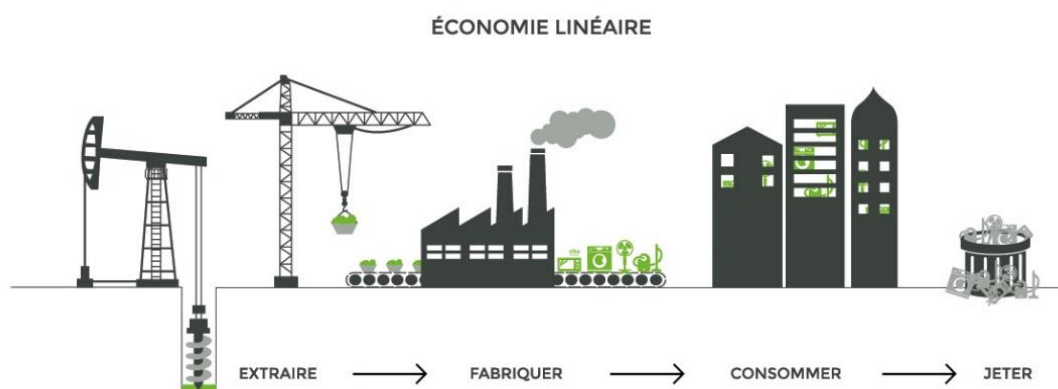
- Kesteman, M., & Monnier, E. (2005). Bénévoles et rémunérés : Tous professionnels ? *Pensée plurielle*, 9(1), 55-60.
<https://doi.org/10.3917/pp.009.0055>
- Kestenholz, D. (2021, 18 juillet). Pour Greta Thunberg, la météo extrême n'est que le début. *Blick*. Traduction par J. Daloz. Repéré à
<https://www.blick.ch/fr/news/suisse/mise-en-garde-pour-greta-thunberg-la-meteo-extreme-nest-que-le-debut-id16686220.html>
- La Croix. (2021, 4 mai). Les associations en France : Plus de salariés, moins de bénévoles. *La Croix*. Repéré à <https://www.la-croix.com/France/associations-France-salaries-moins-benevoles-2021-05-04-1201154094>
- Lasida, E. (2008). L'économie solidaire : Une manière nouvelle de penser l'économie—L'encyclopédie du développement durable. *Encyclopédie du développement durable*. Repéré à <http://www.encyclopedie-dd.org/encyclopedie/neige-neige-terre-neige-neige/5-5-l-economie-solidaire/l-economie-solidaire-une-manier.html>
- Latour, B. (2020, 25 mars). Bruno Latour : « La crise sanitaire incite à se préparer à la mutation climatique ». *Le Monde*. Repéré à
https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/03/25/la-crise-sanitaire-incite-a-se-preparer-a-la-mutation-climatique_6034312_3232.html
- Laurent, S. (2017, 24 mars). Sept idées pour recruter et fidéliser vos bénévoles. *Association1901.fr*. Repéré à
<http://association1901.fr/management/sept-idees-pour-recruter-et-fideliser-vos-benevoles/>
- Leguidesocial. (2021, 20 avril). Notre tableau récapitulatif des aides COVID-19 pour les ASBL. *Guide Social*. Repéré à
<https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/article/notre-tableau-recapitulatif-des-aides-covid-19-pour-les-asbl>
- leptitjournaldunet. (2013, 23 avril). Histoire du bénévolat au Québec. *Un journal sur le net*. Repéré à
<https://unjournalurlenet.wordpress.com/2013/04/23/histoire-du-benevolat-au-quebec/>
- Libaert, T., & Pierlot, J.-M. (2009). *Communication des associations* (1^{re} éd.). Paris: Dunod.
- Libaert, T., & Pierlot, J.-M. (2014). *Communication des associations* (2^e éd.). Paris: Dunod.
- Loubet del Bayle, J.-L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales* (l'Harmattan). Paris-Montréal: J.-M. Tremblay.
<https://doi.org/10.1522/030329268>
- ManpowerGroup. (2014, 7 novembre). Digitalisation du recrutement : Les candidats attendent avant tout... de l'expertise. *ManpowerGroup*. Repéré à <https://www.manpowergroup.fr/digitalisation-recrutement/>
- Mayaux, F. (2009). Le marketing au service des associations : Légitimité et spécificités. *Entreprises et histoire*, 56(3), 98-116.
<https://doi.org/10.3917/eh.056.0098>
- Ministère de la Transition écologique et solidaire. (2019, 31 janvier). L'économie circulaire. *Economie.gouv.fr*. Repéré à <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-circulaire#e3>
- Ministère de l'Économie des finances et de la Relance. (2020). L'économie sociale et solidaire. *Economie.gouv.fr*. Repéré à
<https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

- Ndiaye, A. (2020). Stratégies de gestion des paradoxes de la professionnalisation : Le cas d'une association d'aide à domicile. *Revue de gestion des ressources humaines*, 115(1), 41-53.
<https://doi.org/10.3917/grhu.115.0041>
- Ndiaye, A., & Cousineau, M. (2020). Mise en lumière des paradoxes entre les salariés et les bénévoles. Propositions d'un management adapté: @GRH, 36(3), 119-143. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0119>
- novethic. (2021). Economie solidaire. *Novethic*. [Lexique]. Repéré à <https://www.novethic.fr/lexique/detail/economie-solidaire.html>
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique. *Académia-Bruylant*, p. 368.
- Ooreka. (2021). Loi de pareto. *Ooreka Entreprise*. Repéré à [//crm.ooreka.fr/astuce/voir/551901/loi-de-pareto](https://crm.ooreka.fr/astuce/voir/551901/loi-de-pareto)
- Paris-Normandie. (2021, 21 mai). Covid-19. De plus en plus de jeunes s'engagent comme bénévoles, rare « effet positif » du Covid. *Paris-Normandie*. Repéré à <https://www.paris-normandie.fr/id194673/article/2021-05-21/covid-19-de-plus-en-plus-de-jeunes-sengagent-comme-benevoles-rare-effet-positif>
- Petillon, C. (2021, 27 février). L'économie sociale et solidaire face à la crise. *France Culture*. Repéré à <https://www.franceculture.fr/emissions/la-bulle-economique/leconomie-sociale-et-solidaire-face-a-la-crise>
- Pierlot, J.-M., & Thomas, F. (2015). *Penser son association pour mieux communiquer*. Belgique: edipro.
- Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes. *Revue française des affaires sociales*, (4), 117-134. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0117>
- Recherches & Solidarités, & France Bénévolat. (2009). *Bénévoles et associations : L'engagement face à la crise*. France. Repéré à <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/oralesassociationfacealacrise.pdf>
- Recma. (2013). Loi cadre ESS au Québec et transition écologique de l'économie : Où en est-on ? *Revue internationale de l'économie sociale*. Repéré à <http://erudit.recma.org/actualite/loi-cadre-ess-au-quebec-et-transition-ecologique-de-leconomie-ou-en-est>
- RetailDetail. (2020, 30 octobre). La Belgique ferme à nouveau les magasins non essentiels. *RetailDetail*. Repéré à <https://www.retaildetail.be/fr/news/g%C3%A9n%C3%A9ral/la-belgique-ferme-%C3%A0-nouveau-les-magasins-non-essentiels>
- RevenuQuébec. (2021). But non lucratif. *RevenuQuébec*. [définition]. Repéré à <https://www.revenuquebec.ca/fr/definitions/but-non-lucratif/?refrq=entreprises>
- Riché, P., & Aeschimann, E. (2020, 13 mai). Bruno Latour : Dans le monde d'après, « c'est à la société civile d'agir ! ». *L'OBS*. Repéré à <https://www.nouvelobs.com/debat/20200513.OBS28782/bruno-latour-dans-le-monde-d-apres-c-est-a-la-societe-civile-d-agir.html>
- Robert, M., Khallouk, M., & Mignon, S. (2017). Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 161-181. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00119>
- Saidi, M. (2020, 14 décembre). Économie Sociale et Solidaire : L'écosystème pour l'entrepreneur social, une priorité. *La Presse de Tunisie*. Repéré à <https://lapresse.tn/81326/economie-sociale-et-solidaire-lecosysteme-pour-lentrepreneur-social-une-priorite/>

- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140. Repéré à <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- Stokkink, D., & Perard, P. (2015). Chapitre 9. L'économie sociale et solidaire en Europe. Dans *Economie sociale et solidaire* (pp. 249-276). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0249>
- Sylvestre, P.-F. (2020, 18 août). CoViD-19 : Plusieurs organismes à but non lucratif à la dérive. *L-express.ca*. Repéré à <https://l-express.ca/covid-19-plusieurs-organismes-a-but-non-lucratif-a-la-derive/>
- Thomasset, F. (2013, 18 juin). Le bénévolat progresse fortement en France. *La Croix*. Repéré à <https://www.la-croix.com/Actualite/France/Le-benevolat-progresse-fortement-en-France-2013-06-18-974959>
- Tremblay, M.-A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines* (McGraw-Hill). Montréal: J.-M. Tremblay. <https://doi.org/10.1522/030146338>
- uOttawa. (2020, 21 avril). Ce que l'histoire peut nous apprendre sur la COVID-19 et les pandémies à venir. *UOttawa*. Repéré à <https://recherche.uottawa.ca/nouvelles/ce-que-l-histoire-peut-nous-apprendre-covid-19-pandemies-venir>
- Van Oudendycke, M. (2012, 12 septembre). Les associations manquent de bénévoles. *Sud Ouest*. Repéré à <https://www.sudouest.fr/2012/09/12/les-associations-manquent-de-benevoles-818101-3603.php>
- Vézina, M. (2016). L'entreprise collective, un véhicule d'innovation sociale. Dans M. McDonald, D. Normandin, P. Lanoie, H. Tremblay, S. Bernard, D. Chênevert, ... J.-F. Desgroseilliers, *L'économie circulaire : Une transition incontournable* (en ligne). Montréal: Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.4151>
- Villeneuve, F. (2020, 16 décembre). Fermeture des commerces non essentiels : Une mesure bien accueillie. *Radio-Canada*. Radio-Canada.ca. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1757350/fermeture-commerce-saguenay-reconfinement-quebec>
- Voyer-Poitras, S. (2017). *Vers un cadre politico-juridique structurant pour catalyser la transition du Québec vers l'économie circulaire* (Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)). Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur? *Communication & management*, 10(2), 73-85. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2013-2-page-73.htm>

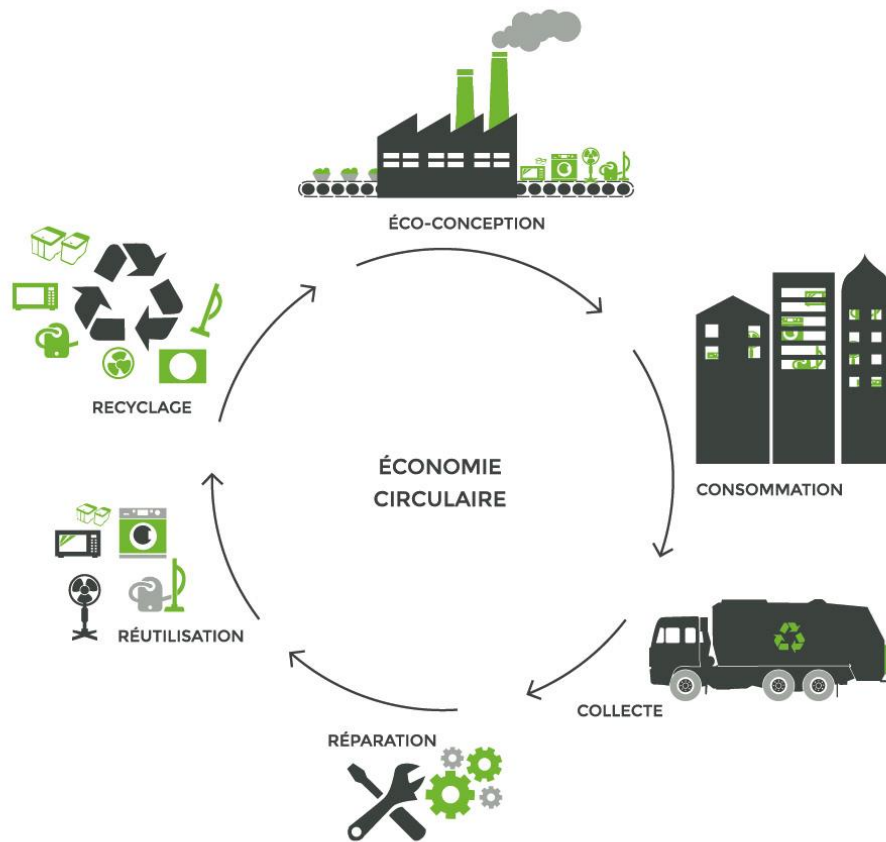
Annexes

Annexe 1 : schéma de l'économie linéaire



Selecteo. (2016, 5 septembre). L'économie circulaire : Produire autrement et penser réemploi [vente et reprise de cartouches d'encre]. Repéré à <https://www.selecteo.fr/le-blog/39-l-economie-circulaire-produire-autrement-et-penser-reemploi>

Annexe 2 : schéma de l'économie circulaire



Selecteo. (2016, 5 septembre). L'économie circulaire : Produire autrement et penser réemploi [vente et reprise de cartouches d'encre]. Repéré à <https://www.selecteo.fr/le-blog/39-l-economie-circulaire-produire-autrement-et-penser-reemploi>

Annexe 3 : guide d'entretien

THÈMES	QUESTIONS
En général	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous me présenter l'association dans laquelle vous travaillez et m'expliquer le rôle que vous y exercez ? 2. Avez-vous des personnes qui viennent travailler dans votre association en plus des employés ? <i>Il y a-t-il des bénévoles qui s'engagent à court, moyen ou long terme ?</i> 3. Quel est le rôle des bénévoles dans votre organisation ? <i>Est-ce un besoin important et constant d'en avoir ou pouvez-vous vous en passer ? C'est-à-dire Est-ce que cela répond aux besoins de l'association ?</i> 4. Quels sont les défis que suppose une organisation qui repose en partie/entièrement sur une aide des bénévoles ? <i>Faut-il leur donner une formation complexe ou qui demande beaucoup de moyens ? Quelles est la qualité de leur apport/ travail ? Sont-ils réguliers, des bons et fiables éléments dans l'équipe ? Restent-ils longtemps dans l'association ? Par quoi sont-ils spécialement motivés ?</i>
Le recrutement des bénévoles dans l'association	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment sont recrutés les bénévoles ? <i>Le recrutement des bénévoles est-il différent dans un contexte d'économie circulaire ? Le (s) stratégies de) recrutement est-il différent pour le bénévolat de court, moyen ou long terme ?</i> 2. Diriez-vous que c'est facile ou difficile en ce moment de recruter des bénévoles ? <i>Pourquoi ? Est-ce plus facile de recruter des bénévoles à court, moyen ou à long terme ?</i> 3. Pensez-vous que les bénévoles sont de bons ambassadeurs pour le recrutement ? <i>Des bénévoles viennent travailler entre amis ou en famille ? Certains ont-ils été orientés vers votre association par un de vos bénévoles ?</i> 4. Y a-t-il beaucoup de candidatures spontanées pour faire du bénévolat ? <i>Restent-ils longtemps dans l'association ? Par quoi sont-ils spécialement motivés ? Sont-ils des bons et fiables éléments dans l'équipe ?</i> 5. Par quoi pensez-vous que les bénévoles sont attirés dans votre association ? <i>Pensez-vous que l'image de l'association est facteur de recrutement des bénévoles ? Pensez-vous que les missions de l'association sont facteurs de recrutement des bénévoles ?</i>

	<p>6. Avez-vous établi des partenariats avec des associations de bénévoles ou des groupes de personnes offrant des services bénévoles ? <i>Cela demande-t-il une organisation particulière quand ils viennent en groupe pour une journée ? Comment ces partenariats sont établis ?</i></p>
À propos de la communication	<p>1. La communication vous sert-elle à recruter des bénévoles ? <i>Si oui, comment ? Quelles sont vos stratégies ? Sont-elles efficaces ? Comment vous les développez ? Si non, pourquoi ?</i></p> <p>2. En général, qui s'occupe de la communication aux bénévoles actifs dans l'association ?</p> <p>3. Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques de recrutement de bénévoles ? <i>Connaissez-vous des organisations qui proposent des façons originales ou efficaces de recruter ? Que font les autres organismes ? Et quelles sont les mauvaises, s'il y en a selon vous ?</i></p> <p>4. Mettez-vous en place des dispositifs pour valoriser le travail des bénévoles ? <i>Si oui, lesquels ? Si non, quels dispositifs penseriez-vous mettre en place ? Pensez-vous que cela soit utile ?</i></p>
Autres	<p>Voudriez-vous ajouter des informations qui vous semblent pertinentes et que nous n'avons pas abordées ensemble à propos du recrutement des bénévoles ?</p>

Résumé

A l'heure où le monde est à la recherche de solutions durables pour contrer le réchauffement climatique, les associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire représentent une alternative idéale à l'économie actuelle. Toutefois, elles subissent beaucoup de changements dans leurs pratiques et besoins et manquent de bénévoles. Dans le cadre de ce présent mémoire, nous avons mené une étude sur les stratégies de communication employées par le secteur associatif pour répondre aux enjeux liés à sa marque employeur afin de recruter des bénévoles.

Pour cette recherche qualitative et inductive, nous avons combiné plus d'une année de participation observante dans deux associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire au Québec et en Wallonie et vingt-deux entretiens semi-directifs. L'analyse se compose en six temps. D'abord, la présentation contextuelle des deux associations étudiées. Ensuite, la présentation des stratégies de communications appliquées par les deux associations pour se faire connaître, attirer, choisir les meilleurs, intégrer et fidéliser et, enfin, gérer les départs et la rotation de personnel (*turnover*) : les cinq enjeux de la marque employeur selon Cazottes (2019). Pour chacun des enjeux, nous avons d'abord évalué sa transposabilité avec la réalité des associations étudiées.

Sur base de nos analyses, nous pouvons avancer que les enjeux de la marque employeur ne sont pas tous transposables au secteur associatif, notamment l'enjeu de choisir les meilleurs et gérer les départs et le taux de rotation (*turnover*). De plus, les stratégies de communication utilisées par les associations pour répondre à leurs enjeux de marque employeur ne sont pas identiques à l'usage en entreprise. Pour la marque employeur externe, les associations étudiées utilisent davantage les moyens de communication gratuits, tels que le bouche-à-oreille, le site internet et les réseaux sociaux. Pour la marque employeur interne, les associations étudiées manquent de ressources humaines et financières pour assurer un suivi et une gestion des bénévoles. La particularité du secteur associatif nous pousse à envisager la création du concept de marque associative.

Mots-clés : association, recrutement, bénévoles, marque employeur, communication stratégique, marque associative