



HAL
open science

La coopération des acteurs salariés et bénévoles -Cas d'un service mixte au sein d'un organisme associatif bailleur social

Thibaut Dubois

► **To cite this version:**

Thibaut Dubois. La coopération des acteurs salariés et bénévoles -Cas d'un service mixte au sein d'un organisme associatif bailleur social. 22ème Colloque et séminaire doctoral international, "ISEOR" en partenariat avec la Division "Management Consulting" de l'Academy Of Management (États-Unis), Jun 2022, Lyon, France. hal-03721695

HAL Id: hal-03721695

<https://hal.science/hal-03721695>

Submitted on 12 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

TITRE :

La coopération des acteurs salariés et bénévoles – Cas d'un service mixte au sein d'un organisme associatif bailleur social

TYPE :

Professionnel faisant un doctorat

PERSONNE À CONTACTER :

M. Thibaut DUBOISY

LISTE DES AUTEURS :

M. Thibaut DUBOISY

COORDONNÉES :

M. Thibaut DUBOISY
Doctorant
Université Paul Valéry Montpellier 3
8, rue Sully
69006 LYON
Tel. : +336 89 78 33 09
Courriel : thibaut.dubois@gmail.com

LA COOPÉRATION DES ACTEURS SALARIÉS ET BÉNÉVOLES CAS D'UN SERVICE MIXTE AU SEIN D'UN ORGANISME ASSOCIATIF BAILLEUR SOCIAL

Thibaut DUBOISY
Centre de Recherche CORHIS
Université Paul-Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ

Les associations sont les seules structures à accueillir en leur sein de la main d'œuvre à la fois bénévole, volontaire et salariée. Elles sont nombreuses à structurer leur fonctionnement en adaptant les pratiques de management en fonction du statut des acteurs. Néanmoins ce cloisonnement rend plus délicate la coopération entre les acteurs et partant, détériore la performance des associations. L'objectif de cette communication est de présenter les résultats d'une recherche-intervention conduite pendant quatre mois auprès d'une association, réalisée dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat. Une première partie (1.) présente le secteur associatif et de notre problématique, une deuxième (2.) explicite les cadres théoriques et méthodologique et une troisième (3.) présente nos résultats.

MOTS-CLÉS

Associations ; coopération ; bénévoles ; statut ; recherche-intervention

1 LES ASSOCIATIONS & LA COMBINAISON DE RESSOURCES SALARIÉES, VOLONTAIRES ET BÉNÉVOLES

Les associations ont des spécificités qui sont liées à leur histoire (1.1), résultantes d'un combat législatif en faveur des corps intermédiaires interdits depuis la Révolution. Elles vivent des transformations (1.2) qui concourent à modifier leur positionnement sociétal et leur fonctionnement interne.

1.1 HISTOIRE ET POIDS

La loi du 1^{er} juillet 1901 favorise l'initiative et la liberté de créer dans un élan entrepreneurial. La législation française adopte une définition en creux de l'acte associatif. C'est un lieu vide de toute détermination, auquel les sociétaires donnent le contenu qu'ils ont librement choisi. Les dernières évaluations estiment à 1,5 million le nombre d'associations en France (Tchernonog & Prouteau, 2019), en augmentation annuelle moyenne de 33.000 depuis 2011.

Le secteur associatif est composé d'un grand nombre de petites structures. Les trois quarts d'entre elles ont un budget inférieur à 10.000 euros, et ne réalisent que 4% du budget du secteur. A l'opposé, 1,3% des associations gèrent un budget supérieur à 500.000 euros, soit l'équivalent de 71% du budget sectoriel. Le budget 2017 du secteur associatif est évalué à 113 milliards d'euros, contribuant à hauteur

de 3,3% au PIB. Le nombre d'associations employeuses tend à se stabiliser : seules 10,6% ont eu recours à l'emploi salarié en 2017. Cette même année, plus de 31 millions de personnes résidant en France métropolitaine ont déclaré avoir effectué du bénévolat au sein d'au moins une association, représentant un volume de travail de l'ordre de 1.4 million d'emplois en équivalent temps plein, d'autant plus considérable en le rapportant au volume du salariat associatif, de l'ordre de 1.6 million. En ce qui concerne le volontariat, ce sont plus de 140.000 volontaires qui s'engage chaque année via un contrat de service civique en France.

1.2 TRANSFORMATIONS EN COURS

Les mutations auxquelles les associations sont soumises et/ou qu'elles participent à créer, sont à la fois externes (1.2.1) et internes (1.2.2).

1.2.1 MUTATIONS EXTERNES

Les associations, en relation avec la société, vivent des transformations liées à une volonté de normalisation (1.2.1.1) notamment pour accéder à des financements (1.2.1.2) qui tendent à se diversifier (1.2.1.3).

1.2.1.1 LA NORMALISATION

Le scandale de l'ARC en 1996 puis la crise économique de 2007 ont entraîné une crise de confiance impactant l'ensemble du milieu associatif (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Un champ normatif nouveau, censé restaurer cette confiance, est venu s'ajouter à une grande variété de cadres législatifs et d'agrément qui sont fonction du secteur d'activité (Dauvin & Siméant, 2002; Davister, 2008; Valéau, 2013) : Comité de la Charte, label IDEAS, certification IE001/6, etc (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012).

Ces normes s'inscrivent dans le cadre de la tétranormalisation conceptualisée par Savall et Zardet (2005), et tend à favoriser d'une part le blocage d'innovations par la peur de l'irrespect normatif, et d'autre part la concurrence entre associations sur des logiques qui ne sont pas nécessairement au service du bénéficiaire final.

1.2.1.2 LE FINANCEMENT

Les recettes d'activité – commandes publiques et participation des usagers – représentent ensemble une part croissante des ressources des associations, passant de 49% en 2005 à 66% en 2017. Sur la même période, la part des subventions publiques continue de baisser fortement : de 34% à 20% (Tchernonog & Prouteau, 2019). Les parts concernant le don et le mécénat sont stables à 5%, et le poids des cotisations a eu tendance à diminuer pour demeurer accessible au plus grand nombre. L'équilibre entre les ressources privées et publiques s'est progressivement inversé, la part privée étant désormais majoritaire à 56% en 2017 contre 49% en 2005. On observe au sein de la part publique une diminution du poids de l'État et une augmentation de la part des collectivités territoriales

1.2.1.3 LA CONCURRENCE INTER-ASSOCIATIVE

Deux types de « marchés » existent pour une organisation à but non lucratif : les « clients » auxquels elle procure des biens ou des services (autrement appelés « bénéficiaires ») et les « donateurs » desquels elle tire ses ressources. Les associations sont en concurrence pour attirer les uns et les autres d'un point de vue

géographique, des bénéficiaires de l'action et des produits proposés (Haddad, 2000). D'autre part, des « *entreprises associatives* » (Hély, 2009), « *paralucratives* » (Mayaux, 2012) investissent progressivement le domaine économique, les plaçant en concurrence avec des acteurs à but lucratif (Kaltenbach & Séguin, 1996).

1.2.2 MUTATIONS INTERNES

1.2.2.1 DES ACTEURS AUX MULTIPLES STATUTS

De nombreux acteurs agissent au service du projet associatif : adhérents – membres, militants, bénévoles, volontaires, salariés. Nous ne traitons au sein de cette communication que des statuts bénévole et salarié.

La pratique du bénévolat est très hétérogène, outil d'insertion professionnelle développant l'employabilité, et pratique militante de transformation de la société. Elle peut être éphémère, ponctuelle et utilitariste (Demoustier, 2002; Ospital & Templier, 2018). Si le bénévole peut être un acteur productif, il est également statutairement le seul dirigeant, in fine, des associations.

L'essor du salariat associatif est d'abord dû à l'échec de l'État à juguler le chômage suite au premier choc pétrolier, et l'appel de certains auteurs à la création d'un « *troisième secteur* » (Delors & Gaudin, 1979), pour faire rentrer le « *travail caché* » bénévole (Gaudin & Schiray, 1984) dans l'économie en tant que « *travail officialisé* ». L'État a largement favorisé l'essor de l'emploi associatif par un continuum bénévolat-salariat : emplois d'utilité collective en 1979, travaux d'utilité collective, contrats emploi solidarité, emplois jeunes, jusqu'à la création du Dispositif Local d'Accompagnement en 2002.

Le développement du volontariat, autre statut que nous ne traitons pas dans cette communication, résulte quant à lui initialement d'un vide juridique, « *c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat* » (Valéau, 1998). Son utilisation par les associations, et par les volontaires eux-mêmes, peut traduire des réalités très diverses selon la forme contractuelle : service civique en France, européen, solidarité internationale, etc (Retière, 1994; Valéau, 1998; Dauvin & Siméant, 2002; Merchez, 2002; Chevreuil, 2010). En France, le volontaire bénéficie d'un statut reconnu par les pouvoirs publics et d'indemnités de subsistance. Le volontariat désigne un engagement réciproque et formalisé, inscrit dans une durée limitée et permanent. Le bénévole n'a pas de statut officiel et son intervention se situe en dehors de sa période de travail (Merchez, 2002).

Ces statuts à géométrie variable, dont les représentants occupent bien souvent des rôles multiples (adhérent et administrateur, salarié et bénévole, etc.) ou successifs (Cottin-Marx, 2020), sont révélateurs d'engagements variés qui se croisent et travaillent ensemble à la réussite du projet associatif, malgré des relations professionnelles parfois complexes.

1.2.2.2 DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ÉROSION

Le bénévolat est à la base du fait associatif : il permet l'existence au sein des associations du projet de démocratie sociale. L'embauche de salariés n'intervient que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances

(Dussuet & Flahault, 2010). Deux figures émergent : d'un côté, le dirigeant-bénévole et de l'autre, subordonné au premier, le salarié. Cette représentation fait ainsi du bénévole un employeur à part entière, plus d'un point de vue théorique que pratique.

Dans un premier temps, cela est dû au rapport conflictuel que le bénévole peut entretenir vis-à-vis du salarié, faisant de ce dernier essentiellement un représentant d'une technostructure centralisée affaiblissant potentiellement le bénévolat. L'opposition se joue donc en premier lieu sur des notions de pouvoir : les salariés disposant de la disponibilité et des compétences tendent à supplanter les bénévoles dans leur rôle de représentation, d'orientation et de décision stratégique (Demoustier, 2002). En deuxième lieu, avec le rapport que le dirigeant-bénévole entretient avec le fait d'être employeur. Pour nombre d'entre eux, il s'agit d'une responsabilité inattendue et ils « *n'ont pas envie de s'occuper du personnel. Ce sont des militants du projet, les charges qui leur incombent, ils s'en désintéressent en général* » (Russo, 2020).

Les salariés ont longtemps été considérés comme des bénévoles (Devetter et al., 2019). Ils sont parfois isolés, méconnaissent leurs droits et souffrent d'un manque de reconnaissance, avec des conditions de travail dégradées, faibles rémunérations pouvant faire penser à une « *bénévolisation du travail* » (Simonet, 2010). Certains d'entre eux développent pourtant une sorte de syndrome de Stockholm : malgré ces conditions, ils soutiennent « *la cause* » ; la dimension « *engagée* » des associations peut être pointée comme un obstacle à la prise de conscience salariale (Cottin-Marx, 2015).

On peut souligner que la figure du volontaire est bien généralement ignorée de toutes les questions liées aux relations professionnelles, bien qu'étant représentée dans de nombreuses associations.

1.3 PROBLÉMATIQUE & HYPOTHÈSES

Les éléments de contexte présentés nous conduisent à nous interroger sur les conditions de la coopération entre les acteurs associatifs salariés et bénévoles. Nous posons donc la problématique suivante pour cette communication :

Quelles structures organisationnelles les associations peuvent-elles mettre en place pour favoriser la coopération entre les acteurs salariés et bénévoles ?

Notre hypothèse est que **la mise en œuvre de structures permettant aux acteurs de travailler ensemble au sein de processus opérationnels communs permet de favoriser leur coopération.**

2 CADRES THÉORIQUES & MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette partie nous présentons les cadres théoriques de la recherche et le modèle d'analyse de la coopération que nous utiliserons (2.1), et la recherche-intervention, méthodologie utilisée pour notre recherche (2.2).

2.1 LA COOPÉRATION

La coopération, entendue comme une répartition du travail vers un but commun, est la condition même de l'existence des organisations (2.1.1). Elle s'inscrit dans une dialectique avec le concept de conflit (2.1.2), dont la négociation constitue la variable modératrice (2.1.3).

2.1.1 CONDITION D'EXISTENCE DES ORGANISATIONS

La coopération est au cœur des recherches en organisation (Chalmeau & Gallo, 1995). Son étude est transverse à de nombreuses disciplines : anthropologie, éthologie, sociologie, psychologie, économie, gestion. Les sciences de gestion s'intéressent à la coopération au sein des entreprises et organisations. La construction de la coopération « *constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective* » (Friedberg, 1993).

Taylor (1911) en fait l'un des principes de l'Organisation Scientifique du Travail entre managers et ouvriers. Mayo (1945) met en évidence le besoin de coopération entre les différentes strates de l'organisation. Pour Simon (1945), le consensus et la coopération permettent la cohésion et la cohérence. Romelaer (1998) la présente comme « *le degré minimum de bonne volonté que toute personne, dans toute organisation, manifeste ou doit manifester pour que l'organisation fonctionne* » (Romelaer, 1998)

Elle peut naître d'une contrainte (Reynaud, 1989; Schelling, 1980) ou d'une intentionnalité (Boyer & Orléan, 1997) et d'une nécessité de réciprocité dans les rapports entre les individus concernés (Gouldner, 1960; Piaget, 1967; Hatchuel, 1996). La coopération nécessite le partage d'une tâche commune, elle est intimement liée à la question de la division du travail et de la répartition des missions de chacun. Des divergences sont observées quant à la causalité entre coopération et division du travail. Pour Durkheim, la division du travail engendre la coopération, puisque la complémentarité entre les hommes les amène à coopérer pour répondre à leurs besoins (Durkheim, 1911). Hatchuel (1996) inverse cette logique, « *la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail* » (Hatchuel, 1996).

Elle peut être entendue exclusivement dans sa dimension verticale. Elle peut aussi s'élargir et inclure dans son champ l'ensemble des dimensions de l'organisation ; les interactions entre acteurs de même niveau hiérarchique (horizontal), d'une même équipe ou de services différents (transversal) (Rabardel et al., 1996).

Pour Crozier et Friedberg (1977), les organisations sont « *des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes [...] ont créées [...] pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de la coopération en vue d'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes* » (Crozier & Friedberg, 1977).

2.1.2 DIALECTIQUE CONFLIT-COOPÉRATION

La théorie des jeux oppose deux types de stratégie : conflictuel et coopératif (Morgenstern & Von Neumann, 1944). Dans le conflit, les deux parties cherchent à maximiser leurs gains : l'une gagne, l'autre perd. Dans la coopération, chaque partie prend en compte les besoins de l'autre vers un gain commun. On passe d'ennemi à partenaire. Le dilemme consiste à choisir entre stratégies coopérative ou conflictuelle (Rojot, 2003).

Le conflit ne serait pas bon ou mauvais a priori, mais « *un processus normal par lequel des différences socialement utiles se déclarent, pour l'enrichissement de tous ceux qui sont impliqués* » (Follett, 1924). Weber (1971) ajoute qu'il n'est pas possible d'exclure le conflit de la vie sociale. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) positionne le conflit comme un élément de développement des organisations, par la rencontre de deux différentes nationalités.

Pour Savall et Vallée (2000), l'alternance entre conflit et coopération est une dynamique de développement et de croissance. Le passage de l'un à l'autre est possible par le biais de la négociation. La négociation est au centre du conflit comme de la coopération, elle permet de lier les deux.

2.1.3 NÉGOCIATION : LIEN ENTRE COOPÉRATION ET CONFLIT

La négociation est « *le processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacun donnera et prendra, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles* » (Rubin & Brown, 2013). Pour Savall et Zardet (1995), elle est « *un dialogue contradictoire des acteurs pour un accord intégrant les intérêts compatibles des parties en présence, dans un jeu dialectique à somme positive* » (Savall & Zardet, 1995). Les acteurs sont interdépendants, « *le pouvoir de négociation d'une partie repose sur la dépendance de l'autre à son égard* » (Rojot, 2003).

La négociation peut être formelle, implicite, individuelle ou collective (Reynaud, 1979). Ce n'est pas une finalité mais un processus permanent : chaque acteur étant en permanence en adaptation et en régulation vis-à-vis de son environnement pertinent (Savall & Zardet, 1987). La pérennité de la négociation tient dans l'alternance entre conflit et coopération (Savall & Vallée, 2000), celle-ci étant source d'énergie, et distincte du consensus « *qui équivaut à ne pas opérer et rester en l'état* » (Savall & Vallée, 2000).

2.1.4 NOMENCLATURE D'ANALYSE DE LA COOPÉRATION

Pour analyser la coopération, nous utilisons le modèle construit par Khenniche (2010) :

Thèmes	Sous-thèmes
1. Dimension transversale de la coopération	1.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales
	1.2 Cohésion des acteurs entre entités
	1.3 Répartition transversale du travail
2. Dimension horizontale de la coopération	2.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales
	2.2 Cohésion des acteurs au sein d'une entité
	2.3 Répartition horizontale du travail
3. Dimension verticale de la coopération	3.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales
	3.2 Cohésion entre niveaux hiérarchiques
	3.3 Répartition verticale du travail
4. Structures hiérarchiques	4.1 Compétences de la hiérarchie
	4.2 Lignes hiérarchiques
	4.3 Rôle de la hiérarchie
	4.4 Exercice de l'autorité
	4.5 Mode de management
	4.6 Degré de contrôle/autonomie
5. Politique de GRH	5.1 Politique de formation
	5.2 Évaluation et rétribution
	5.3 Rotation des acteurs
	5.4 Intégration sociale
6. Moyens et méthodes de travail	6.1 Structures physiques de travail
	6.2 Dispositifs de communication, de coordination et de concertation
	6.3 Règles et procédures de travail
	6.4 Pilotage des activités (dispositifs – outils)

Tableau 1 - Modèle d'analyse de la coopération (Khenniche, 2010)

Trois dimensions de la coopération sont identifiées :

- La dimension verticale englobe l'ensemble des rapports hiérarchiques qui lient les acteurs de l'organisation
- La dimension transversale est relative aux relations qui traversent les groupes, aux rapports "inter-", qu'il s'agisse d'entités, de services ou encore d'équipes de travail. Dans cette communication, on considérera qu'il s'agit de la dimension inter-service
- La dimension horizontale : L'adjectif horizontal qualifie ce qui « concerne les individus, les éléments appartenant à un même niveau. La dimension horizontale correspond aux relations entre acteurs sans lien hiérarchique et appartenant au même groupe ; aux relations "intra-". Dans cette communication, on considérera qu'il s'agit de la dimension interne à une équipe, à un service

Chacune de ces dimensions est composée de trois sous-thèmes, définis comme fondamentaux à la coopération : pratiques de communication, de coordination et de concertation, cohésion des acteurs, et répartition du travail.

Les structures hiérarchiques, la politique de GRH et les moyens et méthodes de travail constituent les thèmes transversaux aux dimensions de la coopération. Ils sont structurés de manière analogue.

2.2 LA RECHERCHE-INTERVENTION

Les résultats que nous présentons au sein de cette communication sont issus d'une recherche-intervention (Savall & Zardet, 1996; David, 2000; Plane, 2000). Les méthodes de recherche-intervention s'inscrivent dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître.

La recherche-intervention s'appuie sur l'idée que l'appréhension concrète d'une organisation ne peut se faire « *qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant.* » (Moison, 2010). Elle a pour finalité la conception de connaissances simultanément pour et par l'organisation et les chercheurs, dans une logique transformative (Krief & Zardet, 2013). La connaissance et le changement sont coproduits par les acteurs de l'entreprise et l'intervenant par un processus d'interactivité cognitive (Savall & Zardet, 1996).

Dans cette recherche l'intervenant-chercheur est présent sur le terrain d'observation scientifique constitué par l'association, en interaction avec les acteurs, dans l'objectif de mettre en œuvre des dispositifs permettant d'assurer la survie-développement de l'organisation. La recherche-intervention met également en œuvre une alternance entre des périodes d'immersion du chercheur au sein du terrain de recherche et des périodes de distanciation.

3 LE CAS D'ÉTUDE : PRÉSENTATION & RÉSULTATS DE RECHERCHE

Dans cette partie, nous présentons le terrain et les conditions dans lesquelles la recherche a été réalisée (3.1), puis les résultats de recherche (3.2) et une discussion autour de ces résultats (3.3).

3.1 LE TERRAIN : UN BAILLEUR SOCIAL

L'association au sein de laquelle la recherche a été réalisée développe un projet construit autour d'une organisation spécifique (3.1.1) dans laquelle nous avons élaboré un projet de recherche qui s'intéresse aux conditions d'exercice du bénévolat, qui s'appuie sur la réalisation d'un diagnostic puis la présentation d'un projet de transformation qui n'a pas été mis en œuvre (3.1.2).

3.1.1 PROJET ASSOCIATIF & ORGANISATION

L'association H est un bailleur social, opérant en région lyonnaise et appartenant à une fédération d'associations travaillant sur l'ensemble du territoire métropolitain, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg. Elle a été créée en 1985, pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité. Elle se donne pour missions :

- De permettre aux personnes à faibles ressources, précarisées en raison de leur situation sociale, de leur âge, de leur handicap ou de leur santé, d'accéder à un logement décent, adapté à leur situation et leurs ressources
- De contribuer à une ville ouverte à tous, en privilégiant les logements situés dans « *des quartiers équilibrés* »
- De proposer un accompagnement personnalisé ou collectif pour favoriser la récréation de liens et l'insertion sociale

L'association H gère aujourd'hui 2.560 logements pour 12.000 familles. Elle est gérée par une équipe composée de 155 salariés, 698 bénévoles et de nombreux volontaires en services civiques (nombre non précisé). En 2020, le volume du bénévolat représentait plus de 32.000 heures.

H est structurée selon une organisation pyramidale, la direction générale s'appuyant sur cinq directions pour gérer l'activité, quatre directions dites « *supports* » et une direction des opérations. La direction des opérations est divisée en plusieurs pôles d'activités, dont le pôle LC au sein duquel nous avons réalisé notre recherche, entre janvier et mai 2021.

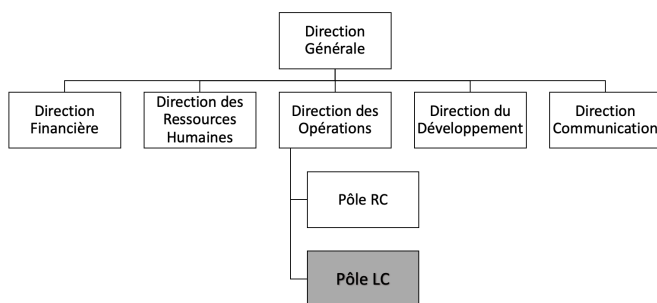


Figure 1 - Organigramme de H

Le pôle LC est chargé de la gestion et de l'animation des logements et de ses résidents sur le territoire couvert par l'association. Il est managé par un chef de pôle, et son activité est divisée en trois territoires animés chacun par un coordinateur d'équipe. Le territoire 1 regroupe sept résidences, le territoire 2 en regroupe huit, et le territoire 3 sept. Chaque résidence est gérée par un responsable de résidence. Des gestionnaires locatifs et chargés de mission sociale sont rattachés à chacun des territoires. Le chef de pôle, les coordinateurs d'équipe et les responsables de résidence sont salariés. Ils s'appuient, au sein de chaque résidence, sur une équipe bénévole dont le volume varie et dont le management est coassuré, lorsque cela est possible, par un bénévole référent. Notre recherche s'est concentrée sur les territoires 2 et 3, au sein de 4 résidences.

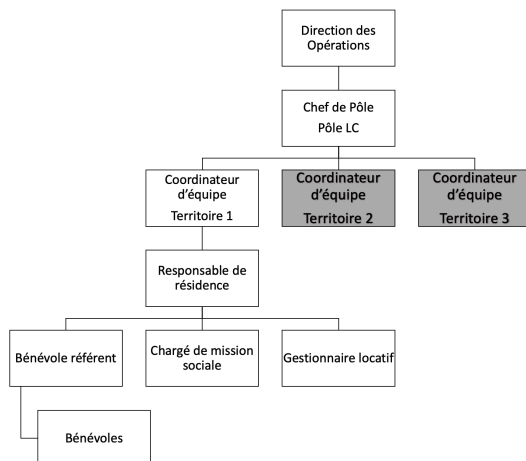


Figure 2 - Modèle d'organisation des territoires

3.1.2 DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

Notre rencontre avec l'association H s'est faite à travers une proposition de bénévolat de notre part en janvier 2021. Nous avons dans ce cadre rencontré un bénévole référent RH le 8 janvier 2021, pour une présentation du fonctionnement de l'association et un premier échange sur les missions susceptibles d'être menées. Cet échange a permis d'identifier pour H un besoin de creuser certaines dynamiques à ce sujet. Une rencontre avec la Direction des Ressources Humaines a ainsi eu lieu début février 2021 afin d'élaborer le cadre d'une éventuelle mission.

La rencontre a permis de dégager une mission concernant l'évaluation de la perception des dispositifs RH à destination des bénévoles et bénévoles référents, par leur manager (salarié ou bénévole) et eux-mêmes.

Nous avons proposé de mener cette mission, à titre bénévole, sous la responsabilité de la Direction des RH, en quatre phases successives selon le planning suivant :

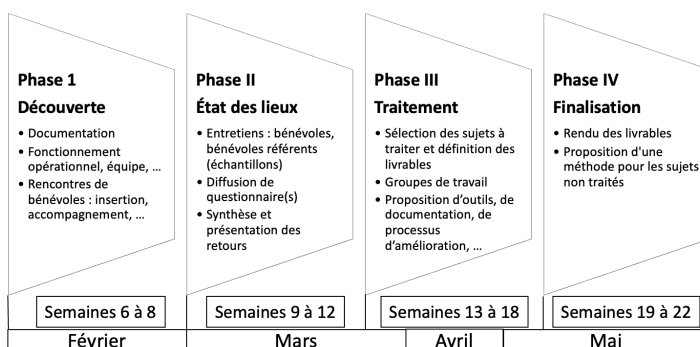


Figure 3 - Planning d'intervention

Un cahier des charges détaillant les modalités et les finalités de la mission a été validé par la Direction des Ressources Humaines en amont du début de la mission. La DRH a par suite validé auprès des acteurs concernés leur consentement pour

participer à cette mission. À la suite de difficultés internes, la mission n'a pu débuter qu'au mois de mars 2021.

Un journal de bord a été constitué dès le premier entretien et jusqu'à la fin de mission. Il reste cependant peu représentatif étant donné le peu de temps que nous avons pu passer sur le terrain : compte tenu de la situation sanitaire, tous les entretiens ont été réalisés en visioconférence et nous n'avons pas eu l'occasion d'observer les pratiques in situ.

Les recherches documentaires nous ont permis de récolter et d'étudier les matériaux suivants :

- Organigramme de l'association
- Tableau de suivi des missions réalisées par les bénévoles
- Catalogue de formation à destination des bénévoles
- Livret du bénévole référent
- Un livret détaillant les ambitions stratégiques de l'association
- Un compte rendu de réunions internes

Treize entretiens semi-directifs ont été réalisés sur une période de vingt jours, répartis comme suit :

- Quatre salariés : le coordinateur d'équipe du territoire 1, le coordinateur d'équipe du territoire 2, une responsable de résidence du territoire 1, une responsable de résidence du territoire 2
- Cinq bénévoles référents : deux bénévoles référents du territoire 1, deux bénévoles référents du territoire 2, un bénévole référent RH
- Quatre bénévoles : un bénévole au sein de chaque équipe des bénévoles référents

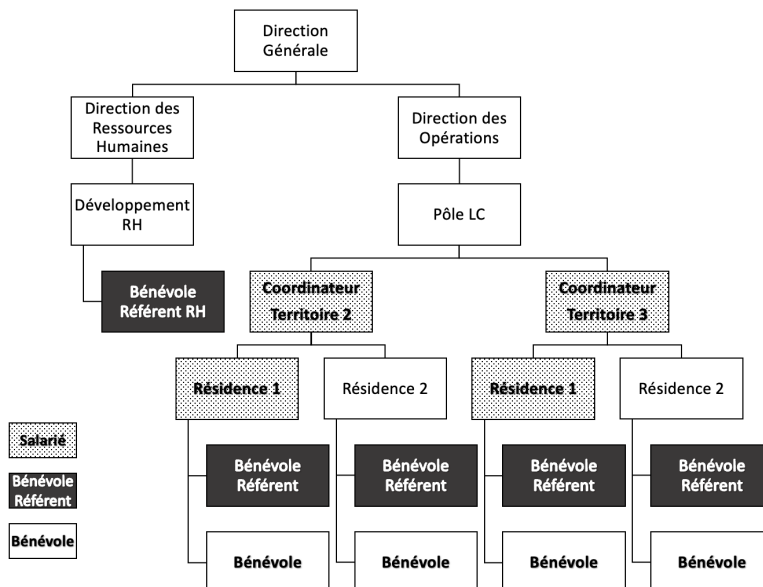


Figure 4 - Détail des entretiens réalisés

Les entretiens ont duré chacun une heure, et ont porté sur les pratiques managériales à destination des bénévoles au sein de l'association.

Les thèmes qui ont été abordés durant les entretiens sont les suivants : conditions de travail (aménagement et agencement des locaux, matériel et fournitures, nuisances, etc.), organisation du travail (répartition des tâches, des missions, régulation de l'absentéisme, intérêt du travail, etc.), gestion du temps (respect des délais, planification, programmation des activités, tâches mal assumées, etc.), communication-coordination-concertation – 3C (3C de l'équipe d'encadrement, relations avec les services environnants, 3C entre réseau et siège, etc.), formation (adéquation formation-emploi, besoins de formation, compétences disponibles, etc.). Une prise de note exhaustive a été réalisée pour chacun des entretiens.

L'expression des interviewés a par la suite été analysée pour isoler des « *phrases-témoins* » (Savall & Zardet, 2004) de dysfonctionnements évoqués par eux. Nous avons recensé 77 phrases-témoins, réparties comme suit :

Thème	Volume
Conditions de travail	/
Organisation du travail	30
Gestion du temps	/
3C	15
Formation	16
Mise en œuvre stratégique	16
Total	77

Tableau 2 - Volume de phrases-témoins par thème

Les phrases-témoins ont été anonymisées puis regroupées sous la forme d'idées-clés, dont la formulation a pour objectif de représenter le sens générique caché derrière ces phrases-témoins. Nous avons identifié 17 idées-clés.

Les idées-clés et les phrases-témoins ont été présentées sous la forme d'un diagnostic « Partie 1 », en plusieurs fois : à la DRH, puis aux territoires concernés par les entretiens. Chacune des idées-clés est présentée indépendamment des autres, de la façon suivante :

THÈME
SOUS-THÈME
IDÉE-CLÉ

(Fréquence – Nombre de phrases-témoins recensées) (Population concernée)

« Phrase-Témoin 1 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)

« Phrase-Témoin 2 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)

Figure 5 - Modèle de présentation des idées-clés

Nous avons lu à haute voix, pour chaque idée-clé, la totalité du texte présenté aux acteurs. L'objectif de cette restitution est d'agir sous la forme d'un « *effet-miroir* » (Savall & Zardet, 2004) auprès des acteurs interviewés. Les idées-clés et les observations réalisées durant leur restitution, ainsi que la documentation (matériaux) récoltée et les observations consignées dans notre journal de bord nous ont permis de construire un diagnostic « Partie 2 ». Ce diagnostic rassemble sous des « *idées-forces* » :

- Les idées-clés, constituées comme précisé précédemment
- Les non-dits, idées formulées par nous à partir des observations issues de notre journal de bord et de la documentation consultée

Nous avons construit 5 idées-forces. Le diagnostic « Partie 2 » a été présenté à la DRH le 6 mai 2021. Chaque idée-force est présentée indépendamment des autres, de la façon suivante :

IDÉE-FORCE

IDÉE-CLÉ
NON-DIT

Figure 6 - Modèle de présentation des idées-forces

Ces différents éléments nous ont permis de construire une proposition de structure d'un projet de changement. Cette proposition est construite sur la base de « *paniers d'actions* », chacun constitué pour améliorer le fonctionnement en réponse à une ou plusieurs idées-forces. Nous avons identifié 4 paniers d'actions. Ils étaient présentés de la manière suivante :

PANIER D' ACTIONS X

Objectifs

Moyens & Planning

Livrables

Figure 7 - Modèle de présentation des paniers d'actions

Le 20 mai 2021, le diagnostic « Partie 2 », ainsi que la proposition de poursuite de la mission ont été présentés au chef du pôle LC, ainsi qu'à la DRH. Plusieurs entretiens avec le chef de pôle ont par la suite été réalisés sur les mois de mai et juin 2021 pour approfondir la structuration du projet, auquel il n'a finalement pas souhaité donner suite. Plusieurs éléments ont pu contribuer à cela. Premièrement, la Directrice des Opérations, N+1 du chef de pôle, venait d'annoncer sa démission, son remplacement devait nécessairement entraîner des orientations nouvelles pas forcément compatibles avec l'esprit ni le rythme du projet de changement. D'autre part, un processus de certification ISO 9001 étant déjà en cours de mise en œuvre. Le projet de changement ne semblait pas pertinent puisque son positionnement face à la certification était délicat à trouver. Enfin, notre positionnement hybride

et inhabituel pour la structure, bénévole-chercheur-consultant, n'a sans doute pas facilité la lisibilité de notre action.

La mission s'est ainsi arrêtée en l'état. Nous n'avons pas réalisé de nouvelles missions, sous quelque statut que ce soit, en collaboration avec l'association H.

3.2 LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous présentons la méthodologie de construction des résultats (3.2.1), puis les résultats finaux, classés par thème de la coopération (3.2.2 à 3.2.7).

3.2.1 CONSTRUCTION DES RÉSULTATS

Pour construire les résultats que nous présentons dans cette communication, nous avons imputé les phrases-témoins qui ont un lien avec le concept de coopération aux thèmes et sous-thèmes du modèle d'analyse de la coopération préalablement présenté :

Thème	Volume
1. Dimension transversale de la coopération	12
2. Dimension horizontale de la coopération	9
3. Dimension verticale de la coopération	10
4. Structures hiérarchiques	12
5. Politique de GRH	19
6. Moyens et méthodes de travail	12
Total	74

Tableau 3 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)

3.2.2 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

Un manque de coopération interservices peut être identifié entre les résidences qui ont pourtant la même mission. Les activités proposées au sein d'une résidence n'ont pas de rayonnement vers les autres. L'expression ci-après témoigne de cette idée :

« On ne sait pas ce qui est fait sur d'autres pensions de famille. »

D'autre part on note qu'il existe peu de dispositifs pour alimenter les relations interpersonnelles entre les résidences et qu'à ce titre, la coopération a du mal à émerger. Nous pouvons citer la phrase suivante :

« Je trouve qu'il manque des temps qui ont existé à une époque, où les bénévoles se réunissent [...]. Il y a des réunions de bénévoles mais au sein de chaque site, alors qu'il faudrait entre territoires. Il faudrait aussi des échanges entre bénévoles référents. »

Des groupes d'analyse de pratique pourraient permettre d'échanger sur les activités et les méthodes mises en œuvre au sein des différentes résidences. Au-delà de la coopération entre les résidences, une idée suggère que les bénévoles ne montrent que peu d'intérêt pour les questions qui concernent le fonctionnement global de la structure.

« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais ont du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. »

Il semble que les réseaux relationnels de proximité, au sein des résidences, sont plus puissants pour les bénévoles que pour les salariés. Ils inscrivent leur activité dans la relation avec « l'aidé », et non avec l'association, qui est un moyen plus qu'une finalité.

Enfin, les services « Support » semblent déconnectés des besoins du terrain :

« Quand [la direction RH] m'envoie des candidats bénévoles qui veulent faire des ateliers scolaires, ils tombent des nues en voyant la réalité de la mission. »

3.2.3 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Au sein des équipes de travail, des conflits peuvent être repérés, notamment autour des questions de répartition des activités. Les bénévoles sont parfois perçus comme des acteurs venant réduire le volume d'activité des salariés.

« Les salariés avec qui on a des difficultés, c'est ceux qui pensent qu'on va essayer de réduire leurs missions, leurs activités avec les bénévoles. »

Cette illustration est à contre-sens de la littérature qui suggère plutôt que ce sont les bénévoles qui voient dans les salariés un contre-pouvoir susceptible d'entacher la mission de l'association. Cela peut s'expliquer par le fait que H ait une structure managériale exclusivement salariée, et où l'activité bénévole est obligatoirement réalisée sous la responsabilité d'un acteur salarié. Par ailleurs, nous pouvons approfondir l'illustration précédente par celle-ci :

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. »

Des bénévoles, parce qu'ils en ont les compétences et la disponibilité, peuvent être tentés d'occuper un espace organisationnel plus important que ce que leur mission leur confère a priori. Ils se heurtent en cela aux règles organisationnelles de l'association. Dans tous les cas, une clarification de la répartition des activités semble nécessaire. Cependant, cette répartition doit-elle se faire sur la base du statut, de façon générique, ou à l'intérieur de chaque équipe et avec chaque individu, en prenant en considération les contingences ?

3.2.4 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION & STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

Les conflits se jouent également au sujet du pouvoir et du niveau de responsabilité des acteurs :

« Soit on est dans un fonctionnement large où le bénévole fait un peu ce qu'il veut, soit l'inverse : il faut trouver un entre-deux. »

« Les bénévoles prennent parfois le salarié pour un empêchement de tourner en rond : " Je suis déjà gentil de venir, si je ne peux pas faire ce que je veux je m'en vais." »

Ces phrases semblent sous-entendre qu'il est nécessaire d'inscrire l'activité bénévole au sein d'une équipe de travail, alors même que les bénévoles se positionnent à l'extérieur, libres et en relation directe avec l'altérité à aider. Le cadre de l'action n'est pas déterminé, ou trop déterminé.

Cela renvoie à la question de la subordination du bénévole au sein des associations : qui est le patron ? En ce sens, certains bénévoles ne reconnaissent de subordination qu'au niveau statutaire, et outrepassent l'organisation hiérarchique salariée :

« Le fait que les bénévoles s'adressent directement au président ou au directeur général, parfois ils en savent plus que nous [les salariés]. »

« Parfois, on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. »

D'un point de vue statutaire le président est le décideur de l'association. Cependant des outils (règlement intérieur, organigramme, etc.) et dispositifs (comité de direction, etc.) sont mis en œuvre pour appuyer le fonctionnement opérationnel. Certains bénévoles s'en extraient consciemment, et le président l'autorisant, il dégrade ainsi la cohésion entre les niveaux hiérarchiques et réduit la légitimité de l'autorité managériale. En conséquence, il est parfois délicat pour les managers d'exercer leur autorité sur les bénévoles :

« Les salariés ont parfois un peu de mal à gérer l'insatisfaction vis-à-vis des bénévoles, à dire " Non " ou si l'activité n'est pas réalisée correctement. »

Pour le manager, la question peut être la suivante : quel intérêt y-a-t-il à exercer une autorité qui n'est pas reconnue et outrepassée ? D'autre part, si la question de la qualité du produit et/ou du service/activité n'a pas été négociée et validée, à travers un contrat et des indicateurs par exemple, il est dès lors impossible de légitimer une insatisfaction pour le manager.

De plus, ces managers semblent manquer de directives pour encadrer l'action des bénévoles, comme le souligne cette illustration :

« Les bénévoles vont communiquer leur numéro de téléphone, peuvent être appelés en pleine nuit par un résident. C'est compliqué pour nous [les responsables], on ne peut pas l'empêcher, on n'a pas de directive. »

Enfin l'association H a décidé de la mise en place d'une ligne hiérarchique spécifique : les bénévoles référents. Nécessairement bénévoles, ces acteurs jouent le rôle de piston entre le manager salarié et l'équipe bénévole. L'association peine à recruter des bénévoles pour ces missions.

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. »

Cela peut être imputé à l'opacité de son intention : s'agit-il de valoriser un engagement ? De reconnaître des compétences ? De faciliter l'exercice de la mission de manager par le salarié ? Dans tous les cas cette absence de clarté est relevée par les bénévoles qui en voient peu l'intérêt.

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. »

3.2.5 POLITIQUE DE GRH

Les managers salariés estiment qu'ils manquent de formation pour travailler avec des bénévoles :

« On n'est pas formé pour travailler avec des bénévoles. »

Cette illustration met en lumière une représentation du bénévole comme un persona, distinct du salarié. L'individu est invisibilisé derrière son statut. Nous ne disposons pas d'illustration explicite de bénévole qui exprimerait une idée similaire vis-à-vis des salariés, néanmoins les illustrations précédentes peuvent laisser envisager que celle-ci existe. Aussi notre analyse nous amène à penser que le manque supposé de formation au management n'est pas lié au rapport avec le bénévolat, mais à un défaut de qualité général du management.

Enfin il semble que les bénévoles ne soient que peu intéressés par les actions de formation qui leur sont proposées :

« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. »

Cette illustration alimente de précédentes idées relatives au positionnement en dehors de l'équipe de travail et de l'association du bénévole, mais en faveur de la relation avec l'altérité à aider. Dans cette logique une formation proposée par l'association n'a que peu de sens, quand bien même elle s'intéresse directement à la relation.

3.2.6 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

L'association H est fortement professionnalisée, au sens où ses ressources humaines sont majoritairement salariées et formées, mais aussi dans les outils de travail et la communication interne. Il en est de la question des courriels, chaque acteur salarié comme bénévole disposant dès son intégration d'une adresse individuelle :

« Je ne me connecte jamais sur la messagerie de H. »

« Quand vous devenez [bénévole] actif, [...] vous recevez plein de mails et ça peut faire peur. »

De nouveau le bénévole s'extrait du fonctionnement opérationnel pour se concentrer sur sa mission : la relation. Il en délaisse alors une partie non négligeable de l'association, alors même que celle-ci a et/ou aura nécessairement une incidence à court ou long terme sur les conditions d'existence de cette relation :

« Les ambitions 2025 sont typiquement pour des professionnels. »

« Les bénévoles sont réfractaires lorsque l'on parle de la vie institutionnelle et politique de H. »

« Ambitions 2025 » est le nom du plan stratégique de l'association H. Ce plan, bien qu'ayant intégré des bénévoles dans sa réflexion, ne semble que peu les toucher. Les moyens et dispositifs de communication sont sans doute peu développés en ce sens, puisque seul le courriel est utilisé : il y a trop de distance

entre les « Ambitions » et les conséquences opérationnelles sur la mission du bénévole, pour qu'il y prête attention et s'y investisse.

3.3 CONCLUSION

L'association H, au sein du pôle LC, a mis en place de nombreux dispositifs et structures pour alimenter la coopération entre les salariés et les bénévoles. Des équipes mixtes au sein d'une même résidence, une équipe RH commune, des formations proposées pour tous les acteurs, l'accès à la même information et une adresse courriel similaire pour les bénévoles et les salariés. D'autre part il existe une vraie volonté politique et opérationnelle de rapprocher les acteurs. Notre recherche a néanmoins permis d'observer des éléments venant entacher cette coopération.

Les bénévoles semblent n'être que peu intéressés par la dimension collective et le projet associatif global, plutôt par la relation qu'ils créent avec les bénéficiaires de l'action. Le discours « professionnel » et stratégique est éloigné de leur réalité, les formations et les partages de pratique sont peu prisées.

Un enjeu important se situe au niveau de la répartition des activités. L'association H a choisi de séparer clairement les activités et missions pouvant être réalisées par les bénévoles et par les salariés. Au sein des équipes de travail cela ne semble pas alimenter leur coopération, puisqu'il existe une tension à ce sujet. Ce point est mis en exergue avec le poste / mission de bénévole référent, délaissé par les bénévoles car peu compris, alors que potentiellement très utile.

Une dernière analyse permet d'identifier une tension sur la question de la subordination et du pouvoir. Bien qu'intégrés à une équipe de travail, la légitimité du pouvoir est parfois donnée par les bénévoles à la gouvernance exclusivement.

3.4 VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE & DISCUSSION

Nos résultats de recherches ne nous permettent pas de valider notre hypothèse que la mise en œuvre de structures permettant aux acteurs de travailler ensemble au sein de processus opérationnels communs permet de favoriser leur coopération. Il s'agit d'un préalable mais nos analyses nous amènent à penser que la structuration doit s'accompagner d'outils pour mobiliser les acteurs.

La question de la répartition des activités pourrait par exemple être traitée à travers la création de fiches de postes mixtes, c'est-à-dire d'imaginer des postes pouvant être affectés tout à la fois à des bénévoles et des salariés. D'autre part la mise en œuvre de contrats d'objectifs pour tous les acteurs, négociés et évalués avec leur manager permettrait de repositionner la question de la subordination et de donner de la légitimité au management opérationnel.

D'autre part il nous apparaît central, pour favoriser la coopération des acteurs salariés et bénévoles, de changer le prisme de la réflexion qui consiste à s'attarder sur le statut et ses spécificités, pour le diriger vers la notion d'acteur organisationnel, dont le statut ne constitue qu'une composante non nécessairement révélatrice de compétence ni d'engagement.

3.4.1 APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX

D'un point de vue théorique, nos conclusions se rapprochent de l'analyse de Simonet-Cusset (2002) selon laquelle il est nécessaire de considérer le bénévolat comme « travail ». Ils entrent également en résonance avec la théorie du potentiel humain (Savall & Zardet, 1995), au sujet de la personnalisation des pratiques de management. L'absence de phase transformative dans notre recherche ne nous a pas permis d'observer l'alternance conflit – coopération.

Au plan managérial, ces travaux mettent l'accent sur la nécessité d'appuyer les structures par l'implémentation d'outils négociés avec l'ensemble des acteurs organisationnels.

3.4.2 LIMITES

La principale limite tient dans l'impossibilité d'avoir mené la recherche-intervention à son terme. D'autre part, la période sanitaire traversée alors ne nous a pas permis d'accéder au terrain et d'observer les comportements de façon satisfaisante. Nous rappelons que nous avons mené cette mission à titre bénévole. Il nous semble que cela n'a pas contribué à une prise en compte sérieuse de nos observations et recommandations par la direction des ressources humaines. Dans ce cadre, le bénévolat représente une limite de notre recherche. Enfin, notre recherche ne prend pas en compte les acteurs volontaires, troisième statut d'acteurs à l'œuvre au sein des associations.

4 RÉFÉRENCES

4.1 BIBLIOGRAPHIE

- Boyer, R., & Orléan, A. (1997). Comment émerge la coopération? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes. *Les limites de la rationalité*, 2, 19-44.
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations: Quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes? *Management & Avenir*, 54(4), 168-190.
- Chalmeau, R., & Gallo, A. (1995). La coopération chez les primates. *L'Année psychologique*, 95(1), 119-130.
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 119-141.
- Cottin-Marx, S. (2015). Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif. *Mouvements*, 1, 77-83.
- Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'IRES*, 2, 29-48.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- Dauvin, P., & Siméant, J. (2002). *Le travail humanitaire: Les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Presses de Sciences po.
- David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? In A. Hatchuel, A. David, & Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management* (Vuibert).
- Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Ministère du Travail de Québec*, 5(1).

- Delors, J., & Gaudin, J. (1979). Pour la création d'un troisième secteur, comment créer des emplois. *Centre de recherche Travail et société, Paris*.
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. In M.-È. Joël & F. Leclerc, *Le bénévolat* (Revue française des affaires sociales, p. 97-116).
- Devetter, F.-X., Le Roy, A., Puissant, E., & Vatan, S. (2019). *Économie politique des associations*: Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire. De Boeck Supérieur.
- Durkheim, E. (1911). *De la division du travail social*. F. Alcan.
- Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 111, 35-50.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and company.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la règle, Dynamique de l'action organisée*.
- Gaudin, J., & Schiray, M. (1984). L'économie cachée en France: État du débat et bilan des travaux. *Revue économique*, 691-731.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 17.
- Haddad, L. (2000). Du marketing guerrier au marketing social: Un retour aux sources pour les associations de solidarité. *Décisions marketing*, 67-74.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. *Coopération et conception*, 1996, 101-122.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.
- Kaltenbach, P.-P., & Séguin, P. (1996). *Associations lucratives sans but*. Denoël.
- Khenniche, S. (2010). *Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle*: Analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales: Cas d'expérimentation. Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2, 26.
- Mayaux, F. (2012). Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire. In J.-C. Dupuis & E. Bayle, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (p. 157-179). De Boeck Supérieur.
- Merchez, B. (2002). La loi sur les volontariats civils. Éléments de présentation. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 73-82).
- Moison, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1, 13.
- Morgenstern, O., & Von Neumann, J. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press.
- Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole? Etude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 3, 3-25.
- Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence* (Armand Colin). Dunod.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*.
- Rabardel, P., Rogalski, J., & Béguin, P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. *Coopération et conception*, 289-306.
- Retière, J.-N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire: Du dévouement à la

compétence. *Genèses*, 16, 94-113.

Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 36(7), 376.

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu* (Vol. 2). armand colin Paris.

Rojot, J. (2003). Les théories de la négociation. *Encyclopédie des Ressources Humaines. Edition Vuibert*.

Romelaer, P. (1998). *Atelier 1 : La coopération*. miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM.

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (2013). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Elsevier.

Russo, P. (2020). *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*.

Savall, H., & Vallée, M. (2000, juin). *L'alternance créatrice conflit / coopération*. Xèmes journées Nationales d'Études de l'Institut Psychanalyse et Management, HEC Paris.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).

Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau : Souple et enracinée*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10, 157-189.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.

Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict : With a new Preface by the Author*. Harvard University Press.

Simonet, M. (2010). Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit? *Lectures, Les livres*.

Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions*. Dalloz.

Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : Un passage par les contingences de l'implication*.

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, 328, 76-94.