



**HAL**  
open science

## La coopération des acteurs salariés et bénévoles en associations - Cas de 60000 rebonds

Thibaut Dubois

► **To cite this version:**

Thibaut Dubois. La coopération des acteurs salariés et bénévoles en associations - Cas de 60000 rebonds. RSE et coopération, ADERSE, Apr 2024, Bordeaux, France. hal-04683408

**HAL Id: hal-04683408**

**<https://hal.science/hal-04683408v1>**

Submitted on 24 Sep 2024

**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.

Thibaut DUBOISY  
Centre de Recherche CORHIS  
Université Paul-Valéry Montpellier 3  
Centre de Recherche ISEOR  
Laboratoire Magellan  
Université Jean Moulin Lyon 3

**LA COOPÉRATION DES ACTEURS SALARIÉS ET  
BÉNÉVOLES  
CAS DE L'ASSOCIATION 60 000 REBONDS**

**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<sup>er</sup> 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'agrèments 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 technocratie 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 Dukheim, 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 considèrera 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 DE RECHERCHE**

60 000 rebonds est une association reconnue d’intérêt général à caractère social. L’association a une double vocation :

- Aider les entrepreneurs ayant subi une liquidation à se reconstruire sur le plan personnel pour les aider à rebondir vers un nouveau projet professionnel
- Faire changer le regard sur l’échec en France

En 2023, 60 000 rebonds est organisé en 10 régions, est présent dans près de 40 villes et anime plus de 1200 bénévoles.



Figure 1 : Les antennes de 60 000 Rebonds (2023)

L'association s'est développée fortement et compte maintenant en France 10 associations territoriales (régionales) et 40 antennes, 1200 bénévoles et 30 permanents salariés. De 2012 à 2022, sous l'impulsion de Guillaume Mulliez son Président National, 60 000 Rebonds s'est surtout développé géographiquement pour que chaque entrepreneur ayant subi une liquidation (EASL) puisse trouver une structure d'accueil territoriale.

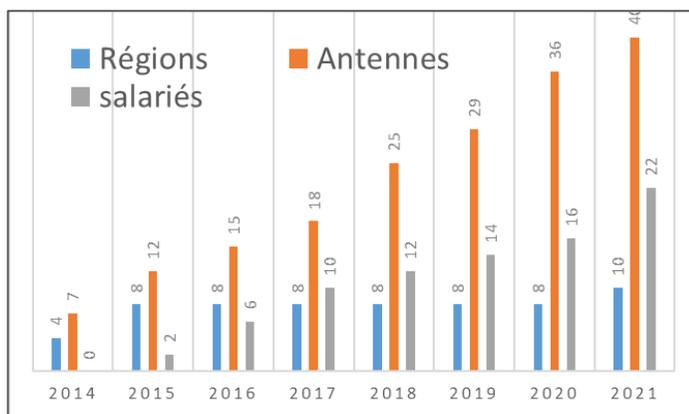


Figure 2 - Développement de l'association 60000 Rebonds (source interne à l'association)

En moyenne, elle accompagne 500 entrepreneurs dans l'année et a fait rebondir 250 entrepreneurs en 2020 (année du COVID). La baisse des liquidations judiciaires, liée à la crise sanitaire et au Quoi Qu'il en Coûte (QQC), a diminué le

nombre de défaillances et par voie de conséquence ralenti la progression des accompagnements en 2021.

L'association a été créée en 2012 et s'est progressivement développée par le biais de dix associations régionales qui sont structurées différemment les unes des autres et notamment en termes de ressources humaines : recours à des acteurs bénévoles et salariés, politique de rémunération, fiches de poste, etc.

La création de la Fédération nationale et le recrutement d'une Directrice Générale de cette Fédération en 2021 accompagnent la volonté d'accentuer le développement de l'association au service des entrepreneurs, et d'harmoniser des pratiques internes aux associations régionales afin de constituer un ensemble cohérent et de garantir partout en France un processus d'accompagnement hautement qualitatif et équivalent.

Ainsi 60 000 rebonds a décidé de faire appel à une prestation externe afin de construire et mettre en œuvre une démarche d'accompagnement vers la structuration et l'harmonisation des pratiques RH et managériales au sein des associations. C'est dans ce cadre que nous avons proposé à 60 000 rebonds de conduire une recherche-intervention en son sein.

Le premier objectif de la recherche-intervention a été de reconstruire un diagnostic complet de l'organisation et des conditions de travail et du respect des obligations légales au sein de chaque association. Le contenu du diagnostic a été construit sur la base d'échanges avec des acteurs de chaque association territoriale.

Parallèlement, une réflexion organisée sous la forme d'un groupe de travail a sollicité la gouvernance de plusieurs associations concernant la répartition des responsabilités entre elles et la Fédération nationale en matière d'organisation des ressources humaines. Cette réflexion a permis de construire une Charte d'engagement servant de référence à cette répartition et qui a été approuvée par l'ensemble des associations.

La phase de diagnostic nous a permis d'échanger avec de nombreux acteurs salariés et bénévoles de l'association, répartis comme suit :

- 15 salariés
- 17 bénévoles

Les entretiens avec chaque acteur ont duré chacun une heure. Ils avaient pour objectif – concernant les salariés – d'échanger, selon un mode semi-directif, sur l'histoire de l'acteur au sein de 60 000 rebonds, sa perception de son activité au sein de l'association, concernant : son développement professionnel (la gestion des compétences, l'évolution dans l'association), son environnement de travail (les locaux, le télétravail, etc.), le management (sa relation avec son président / ses présidents, l'utilité de son travail), la reconnaissance (sa rémunération et avantages, ses efforts), les relations humaines (avec son équipe, la confiance dans la direction de l'association).

Ils avaient pour objectif – concernant les membres de la gouvernance – d’échanger, selon un mode semi-directif, sur leur histoire au sein de 60 000 rebonds, leur perception de l’activité et de l’organisation de l’association, et du fonctionnement RH vis-à-vis des salariés concernant : leur développement professionnel (la gestion des compétences, l’évolution dans l’association), leur environnement de travail (les locaux, le télétravail, etc.), votre management (votre relation avec eux, l’utilité de leur travail), la reconnaissance (la rémunération et avantages), les relations humaines (dans l’équipe).

L’objectif des entretiens était d’identifier à la fois ce qui est perçu comme dysfonctionnel et de performant dans ce fonctionnement. Chaque point soulevé (« Phrase-Témoin ») par les acteurs a été classée au sein d’une idée-clé représentant un ensemble de phrases-témoins, elle-même intégrée à une idée-force du diagnostic. Les idées-clés et idées-forces constituent ainsi une arborescence des perceptions évoquées par les acteurs.

### **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 :

<b>Thème</b>	<b>Volume</b>
1. Dimension transversale de la coopération	8
2. Dimension horizontale de la coopération	57
3. Dimension verticale de la coopération	56
4. Structures hiérarchiques	40
5. Politique de GRH	119
6. Moyens et méthodes de travail	27
<b>Total</b>	<b>307</b>

Tableau 2 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)

#### **3.2.2 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION**

Ce qui est particulièrement évoqué pour cette dimension concerne les processus d’échange et d’analyse de la pratique professionnelle entre les différentes associations territoriales. Pour les salariés, ce type de dispositifs tend à manquer car cela pourrait leur permettre de rompre leur isolement, notamment lorsqu’ils ont la sensation de travailler seul, dans le cas où ils sont l’unique salarié permanent de l’association territoriale.

*PT057 - Il y a des sujets sur lesquels on pourrait avoir des groupes de travail. Échanges de pratiques, peut-être à recadrer. AU niveau du cœur de métier. Aujourd'hui, ça n'existe pas. On a un Teams entre salariés. Quand quelqu'un a une demande il écrit. (Salarié)*

*PT106 - Ce qui serait bien c'est de le faire plus en séminaire, ce qui a été un peu une frustration au niveau des séminaires d'aller au fond des choses = abandon des EER, animer les bénévoles, l'organisation des réunions avec les bénévoles. C'est des choses sur lesquelles j'aimerais bien qu'on en fasse plus. (Salarié)*

Cependant les bénévoles permanents ne semblent pas toujours enclins à permettre ce type de dispositifs, compte tenu de l'absence d'homogénéité des politiques de gestion des ressources humaines entre les associations territoriales.

*PT186 - [Prénom] quand elle est revenue de Marseille, c'est que je me rendais pas compte des problèmes de management dans les autres associations, c'est qu'est-ce qu'il se passera pour moi quand vous ne serez plus là. (Gouvernance)*

*PT201 - Les permanents aiment se voir et ils échangent avec les autres associations, mais il faut qu'il y ait une logique. Si on a un responsable région qui gère une personne ou un responsable qui en gère 8. Il faudrait réussir à faire en sorte qu'on ait une compréhension de l'environnement global, des postes des salaires, dans le groupe, qui permettrait demain de dire toi tu es à Lyon, sache que demain il y a un poste à Marseille, à un moment donné si les gens bougent jamais, on n'aura pas les meilleurs de la classe. Ça ça me permettrait pas mal, car ça donnerait un squelette. (Gouvernance)*

D'autre part, le manque perçu de transversalité entre les associations territoriales est également pointé du doigt concernant les bénévoles accompagnants. Nous avons préalablement noté que 3 sous-cohortes œuvraient au service des entrepreneurs accompagnés : les coaches, les parrains / marraines et les experts. Ces 3 sous-cohortes sont pilotées à chaque échelon antenne / association territoriale / fédération nationale par un représentant « Référent ». Or la dynamique transversale a de la peine à être mise en œuvre au sein de l'association à l'intérieur de chacun des échelons.

*PT102 - Transversalité : Tu as une interface par famille (Gouvernance)*

Au niveau « vertical », c'est à-dire entre les antennes, les associations territoriales et la Fédération Nationale, les référents de la même sous-cohorte communiquent entre eux, et (cela est particulièrement le cas pour les coaches) échangent sur leurs pratiques, leurs ressentis, etc. et tentent de faire émerger des pratiques partagées. En revanche, à chaque niveau, la coopération transversale entre les sous-cohortes est délicate.

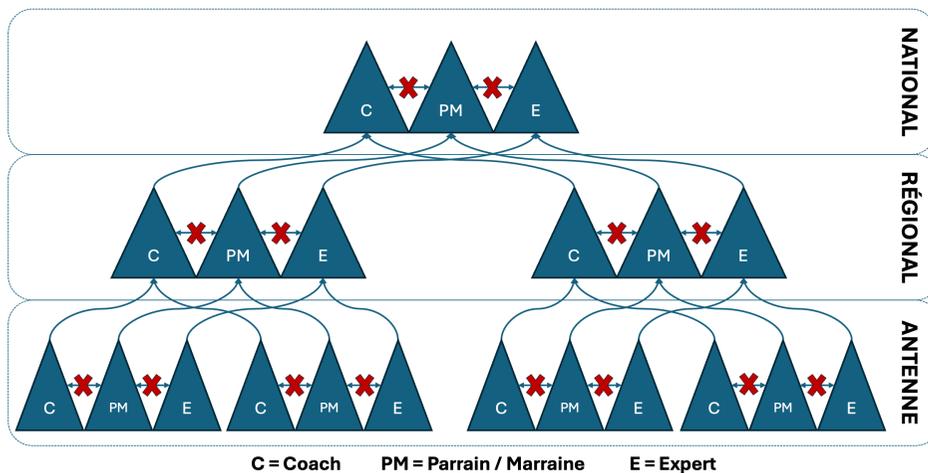


Figure 3 - Représentation de la coopération transversale entre les sous-cohortes des bénévoles accompagnants

### 3.2.3 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Au sein de la dimension horizontale, la question principale réside dans le positionnement du salarié permanent vis-à-vis des autres cohortes de l'association : les bénévoles accompagnants, les entrepreneurs et les bénévoles permanents.

Concernant les bénévoles accompagnants, cela touche d'abord la capacité exécutive et la responsabilité managériale des salariés permanents vis-à-vis de ces acteurs qui est questionnée. Les salariés permanents se sentent parfois submergés par des bénévoles manquant de reconnaissance envers leur activité, ce qui peut être illustré par des sollicitations très chronophages et n'entrant pas dans leurs missions, ou encore une difficulté à respecter des horaires de travail.

*PT105 - je suis toute seule. Le problèmes des bénévoles qui veulent faire leur loi, qui se prennent pour les permanent, ou l'entente entre les bénévoles. J'ai fait des erreurs au départ. J'ai réussi à m'auto-gérer, à trouver des solutions, à animer mes bénévoles différemment. (Salarié)*

*PT160 - Mais certains bénévoles sur l'organisation d'une réunion, ils vont dire au salarié sur une antenne, est-ce que tu peux organiser la réunion pour moi. A quel moment le salarié peut dire non, doit dire non à un bénévole. C'est à travers l'organisation des tâches de chacun, et pourtant on a défini la fiche de poste d'un responsable d'antenne, on a défini la tâche d'un bénévole parrain, mais c'est pas parce qu'on a posé des choses que les gens se le sont appropriés. Ce n'ets pas facile pour un salarié de dire non à un salarié, et pourtant il faut le faire. (Gouvernance)*

*PT114 - On n'a pas du tout de reconnaissance. De la part des bénévoles par exemple. (Salarié)*

*PT127 - Je ne sais pas si c'est normal de manager des bénévoles. On a bien un rôle de management vis-à-vis des bénévoles, mais un management subtil. C'est parfois compliqué, on ne peut pas leur dire les choses comme un salarié, mais en même temps ils se sont engagés dans des missions, mais quand il est parti en vacances, ou quand il n'a pas envie, on fait quoi ? (Salarié)*

Concernant la relation avec les entrepreneurs accompagnés, à nouveau les salariés permanents s'interrogent sur l'aspect chronophage de leurs échanges, ainsi que sur l'attitude à adopter vis-à-vis de ceux qui utilisent leur accompagnement comme un moyen de rebondir en dehors du cadre de l'accompagnement proposé par l'association.

*PT108 - Sur 50 entrepreneurs, la moitié m'appelle en dehors. Les bénévoles peuvent donner mais jusqu'à un certain point, quand il y a beaucoup de boulot je peux bosser jusque 22H. C'est mon travail, je suis là pour accompagner des entrepreneurs. (Salarié)*

*PT118 - Aussi les gens qui viennent faire du business. Un entrepreneur qui envoie un mail pour une levée de fonds de sa boîte. Personne qui ne vient là par altruisme. Des jeunes coachs pour se faire la main. À quand la commission d'éthique ? (Salarié)*

Enfin, particulièrement pour les associations dont la structuration a conduit à l'émergence d'une fonction managériale salariée, la question se pose de la répartition de cette fonction managériale entre la présidence de l'association et le manager salarié permanent.

*PT220 - sur le mode de fonctionnement, c'est pas toujours clair pour l'équipe car il est présent dans les bureaux, et donc parfois il y a des interférences. (Salarié)*

*PT232 - [Prénom] va valider les congés, mais en co-validation, avec [Prénom] aussi. C'est moi qui vais trancher, qui vais dire quelle est la situation la plus adaptée. AS c'est le fonctionnement et pour tout. Tout ce qui est opérationnel, je vois et je n'ai pas besoin d'intervenir. (Gouvernance)*

*PT250 - Le président est là pour poser une vision mais il n'est pas dans l'opérationnel. En revanche il pose la dynamique. Il est le représentant légal d'une structure. (Salarié)*

### **3.2.4 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION**

Au niveau vertical, il s'agit principalement de questionner les relations et la coopération entre la Fédération Nationale et les associations territoriales. Dans un premier temps concernant la répartition du temps de travail et les activités à effectuer par les salariés permanents des associations territoriales, qui ne savent pas toujours à qui se référer.

*PT016 - Qu'on arrête de nous faire chier et qu'on nous donne les moyens de faire notre boulot merde. (Salarié)*

*PT030 - On a sur Paris des contacts qui sont nationaux. Il y a un mélange des genres. Aujourd'hui il y a moins de flou. Typiquement, il y a un événement national, et les filles sont occupées par ça. (Gouvernance)*

Dans le prolongement de cette question intervient nécessairement celle du nivellement exécutif entre la Fédération nationale et les associations territoriales, puisque le responsable légal des salariés permanents est le président de l'association territoriale, et non la Fédération Nationale.

*PT039 - les décisions engagent le président local, même si c'est quelqu'un d'autre qui prend la décision. (Gouvernance)*

*PT066 - il n'y a pas de hiérarchie entre FN et AR. Il n'y a pas d'autorité entre la FN et l'AR.*

*C'est absolument comme les entreprises. Vous avez un siège et les filiales, c'est exactement le même principe. (Gouvernance)*

Cependant, les acteurs des associations territoriales entretiennent le paradoxe vis-à-vis de leurs relations avec la Fédération Nationale, en attendant d'elle qu'elle se positionne comme support notamment sur des thématiques de gestion des ressources humaines :

*PT045 - Il faut une coordination national, et un RRH au national. (Gouvernance)*

*PT083 - Ce que j'attends du National c'est des fiches de poste claires, ça permettra d'être dans des échanges plus structurés, permettra de clarifier qui est l'interlocuteur. Permettre d'éviter des boîtes à frustration, comme les séminaires, par exemple au niveau des titres et fonctions. (Gouvernance)*

*PT178 - Je considère que le RH, tout comme l'éthique, les aspects financiers, comptabilité, relèvent d'une part de fonctions support naturel que l'on peut avoir d'une fédération nationale, voilà donc le RH est dedans, vous pouvez donner toutes l'autonomie possible et imaginables et de façon décentralisées à des antennes, il n'en reste pas moins que les fonctions support qui sont très proche de l'identité de l'association dans sa globalité doivent être respectées. (Gouvernance)*

### **3.2.5 STRUCTURES HIÉRARCHIQUES**

La source de ce paradoxe réside à notre sens dans la multiplicité des dimensions et des modalités qui peuvent régir les relations entre la Fédération Nationale et les associations territoriales. Par exemple, au-delà de la répartition opérationnelle de l'activité managériale, où peut-on positionner l'éventuelle dépendance économique des associations territoriales vis-à-vis de la Fédération ? Dispose-t-

elle toujours du même pouvoir hiérarchique et organisationnel qu'une association autonome financièrement ?

PT100 - Je ne crois pas à l'autonomie des régions, à partir du moment où il y a du soutien financier de la Fédération. (Gouvernance)

PT161 - Sur la RC, on aimerait bien que ce soit financé ou co-financé par la rémunération. Il n'est pas normal qu'on soit tous seuls à porter le coup. Notamment pourquoi pas faire supporter le coût d'une RC pas uniquement par l'AR mais aussi par la FN. (Gouvernance)

Enfin, au sein de nombreuses associations territoriales, on observe plusieurs pilotes dans le même avion : comme nous l'avons déjà analysé, entre manager salarié et président bénévole, entre la Fédération Nationale et l'association territoriale, mais également au sein de la gouvernance, avec l'existence de co-présidents se partageant la responsabilité légale selon des modalités parfois floues, et également avec la délégation de certaines parties de la GRH à d'autres membres du bureau : secrétaire, trésorier, etc.

*PT031 - On managerait cette personne à plusieurs, et elle managera ST et MP. (Gouvernance)*

*PT115 - Qui est notre patron ? (Salarié)*

*PT152 - On a un bureau statutaire avec les 2 Présidents, Pierre à la collecte de fonds, [Prénom], à nous 5 on forme un bureau statutaire et donc les sujets RH, on vient d'embaucher quelqu'un pour être sur la Bretagne, on le partage entre nous, on a étudié les CV des candidats, on a fait des entretiens ensemble ou individuel, on s'empare de ce sujet RH à nous 5. (Gouvernance)*

Dans le cadre de la recherche-intervention que nous avons menée, ces analyses peuvent être très clairement illustrées par la dynamique de la gestion des ressources humaines, ceci à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps, nous avons noté que la fonction RH, au sein des associations territoriales, pouvait être répartie entre de nombreux acteurs, bénévoles permanents (président, trésorier, secrétaire, responsable d'antenne) et salariés permanents (directeur régional le plus souvent). Suite aux diagnostics, nous avons mené comme précisé un ensemble de dispositifs afin d'améliorer les pratiques managériales au sein de l'association, et notamment un dispositif d'accompagnement individualisé par association. Sur les 10 associations territoriales, nous avons rencontré 21 acteurs différents, 17 bénévoles et 4 salariés, allant d'un nombre de 1 jusqu'à 5 acteurs par association pour un total de 28 salariés. Ce ratio illustre à notre sens la dispersion très importante de la fonction RH.

D'autre part, le fait que cette fonction RH puisse être portée indépendamment par des acteurs salariés et bénévoles au même niveau, nous interroge sur la possibilité de les faire coopérer transversalement entre les associations territoriales. Il ne

s'agit pas de questionner les éventuelles différences de disponibilités ou de compétences, mais plutôt de pouvoir formel et de délégation : un bénévole permanent, qui plus est président, dispose d'une capacité exécutive bien plus importante qu'un directeur régional qui agit lui par délégation de son président. La coopération entre un président et un directeur régional de deux associations territoriales différentes pour traiter de la dimension RH est ainsi nécessairement délicate puisque cet échange n'est pas réalisé entre pairs. Il est donc difficile de mettre en place des pratiques transversales.

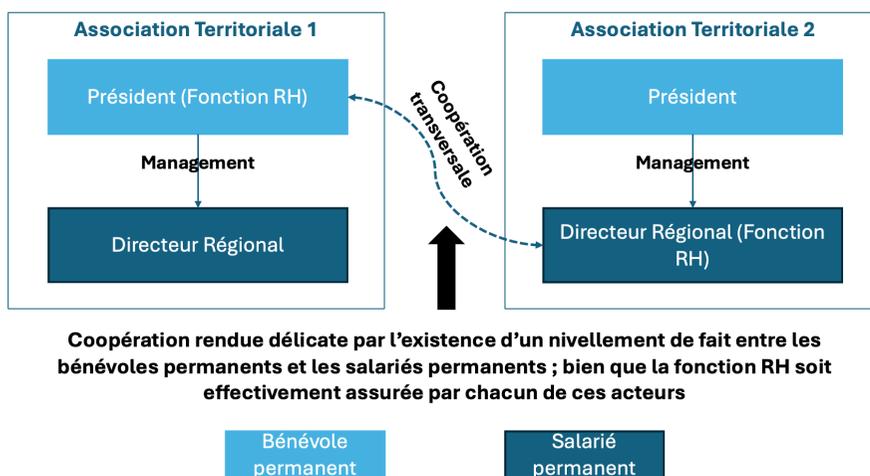


Figure 4 - Illustration de la coopération transversale entre les associations territoriales concernant la fonction RH

### 3.2.6 POLITIQUE DE GRH

On retrouve au sein de cette dimension les éléments qui, concernant les salariés permanents, manquent afin de constituer une politique de gestion des ressources humaines performantes. Par exemple, de nombreux salariés permanents mettent en avant un fort manque de formation à leur disposition. Pour combler ce manque, dû à la fois au peu de disponibilité des présidents et parfois à un manque d'appétence de leur part, ou encore à des difficultés d'ordre économique, les salariés permanents utilisent en local les seuls accès à leur disposition : les bénévoles accompagnants en les personnes des coaches principalement.

*PT054 - Jamais eu de formation (Salarié)*

*PT151 - On a essayé de gérer au mieux, on est bien doté avec des coaches certifiés, on l'a entouré de compétences de l'association. On a constaté qu'elle ne souhaitait pas revenir, mais on a fait en sorte de l'accompagner dans sa reconversion. On a mis en place une coach, on a mis en place un bilan de compétences. (Gouvernance)*

D'autre part les associations territoriales n'offrent, comme nous l'avons vu, que peu de possibilité d'évolution de carrière. Cela peut rendre la coopération délicate

puisque sur un plan temporel, la gestion des ressources humaines ne répond pas aux besoins des salariés permanents.

*PT034 - En termes d'évolution de carrière, peu de choses, il y a pas tellement de possibilités d'évolutions de carrière. (Gouvernance)*

*PT111 - Mission très floue, pas de fiche de poste (Salarié)*

*PT119 - Quelle évolution de poste on me propose. C'est quoi le plan de carrière ? (Salarié)*

Les dispositifs de GRH sont pauvres en de nombreux endroits, et au sein de plusieurs associations régionales, les entretiens annuels et professionnels qui constituent pourtant une obligation légale et réglementaire ne sont pas réalisés ; laissant par ailleurs de nombreux salariés sans objectifs.

*PT033 - On ne fait pas les entretiens annuels. (Gouvernance)*

*PT047 - Les permanents n'ont pas d'objectif. (Gouvernance)*

### **3.2.7 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL**

Le point principal que nous relevons concerne les différences de réalités entre les associations territoriales en ce qui concerne les conditions physiques de travail : en effet, les associations s'étant chacune construites selon leur contingence immédiate et ayant des anciennetés différentes, les conditions physiques de travail sont nettement différentes : certains travaillent exclusivement en télétravail, d'autres dans des locaux prêtés par un mécènes, d'autres dans les locaux du président de l'association, d'autres enfin réalisent même certaines réunions de travail au domicile du président de l'association.

*PT070 - Vous connaissez les locaux de Lyon j'imagine, et vous n'avez pas été à Bordeaux ? Ça n'a rien à voir. (Gouvernance)*

*PT089 - Quand on grandit, je sais pas si le nouveau président acceptera d'accueillir chez lui. (Salarié)*

### **3.3 CONCLUSION**

L'association 60 000 rebonds n'a que peu mis en place peu de dispositifs et structures pour alimenter la coopération entre les salariés et les bénévoles. Peu d'équipes mixtes au sein d'une même équipe de travail, une fonction RH éparpillée, peu de formations proposées pour tous les acteurs, l'accès à des informations nécessairement différentes car non harmonisées, etc. D'autre part il n'existe pas de vraie volonté politique et opérationnelle de rapprocher les acteurs. Notre recherche a néanmoins permis d'observer des éléments venant encourager cette coopération.

Les bénévoles accompagnants 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.

Un enjeu important se situe au niveau de la répartition des activités d'encadrement du travail entre la Fédération Nationale et les associations territoriales : malgré une charte d'engagement RH, la répartition n'est que très peu claire et encourage les zones de flous dont finalement, les salariés permanents sont ceux qui semblent le plus souffrir. Cette dernière analyse est directement reliée à la question de la subordination et du pouvoir au sein des associations.

### **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 le fait que ces résultats sont exclusivement issus d'une phase de diagnostic initiant une recherche-intervention en cours. Les phases d'observation n'ont pas encore eu lieu et donc, il nous est délicat de confronter l'expression des acteurs avec des éléments pratiques. 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'IRE*, 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).

Moisdon, 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*, 367-376.

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 I: 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.