

XVèmes Rencontres du RIUESS
Reims du 27 au 29 mai 2015
La créativité de l'ESS est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?
FICHE D'IDENTIFICATION : ACRONYME « CRFML »
Envoyée à riuess2015@univ-reims.fr

Auteurs : COMBES-JORET Monique & LETHIELLEUX Laëtitia

<p><u>COMBES- JORET Monique,</u> Correspondante, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA) Laboratoire REGARDS (EA 6292) Professeure associée à la Chaire ESS URCA - Neoma Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER- 51096 Reims cedex Tél : 06.20.85.07.44 monique.combes@univ-reims.fr</p>	<p><u>LETHIELLEUX Laëtitia,</u> Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA) Laboratoire REGARDS (EA 6292) Titulaire de la Chaire ESS commune URCA - Neoma Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER 51096 Reims cedex Tél : 06.84.38.35.54 laetitia.letthielleux@univ-reims.fr</p>
--	--

ACRONYME : CRFML

Résumé :

Notre communication pose la question des outils de gestion « embarqués » dans les structures de l'ESS (et plus précisément au sein du secteur associatif) et de leur compatibilité ou non avec les principes de celles-ci.

Au travers d'une étude de cas de la Croix-Rouge française (réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche signé pour 3 ans, 2010-2013), nous montrerons que le recours à des outils de gestion de la performance économique ne pose pas simplement une question de légitimité mais bien une question d'identité.

Mots clefs : Croix-Rouge Française, association, identité organisationnelle, menace identitaire, outils de gestion,

Abstract :

Our communication is the issue of "embedded" management tools in the structures of the non-profit organization (specifically within the voluntary sector) and compatible or not with the principles of these.

Through a case of the French Red Cross study (conducted as part of a research contract signed for 3 years, 2010-2013) , we show that the use of economic performance management tools not just pose a question of legitimacy but a question of identity.

Keys words: French Red Cross, non-profit organization, organizational identity, identity threat: management tools.

XVèmes Rencontres du RIUESS
Reims du 27 au 29 mai 2015
La créativité de l'ESS est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?
PROPOSITION DE COMMUNICATION : CRFML

Envoyée à riuess2015@univ-reims.fr

Titre de la communication : « Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? Le cas de la Croix-Rouge française »

1. Introduction

Notre réflexion s'inscrit dans l'axe 3 : Quels outils de gestion et quels outils juridiques pour l'ESS ? Elle pose la question des outils de gestion « embarqués » dans les structures de l'ESS (et plus précisément au sein du secteur associatif) et de leur compatibilité ou non avec les principes de celles-ci.

Cette question divise tant la communauté des professionnels du secteur associatif que celle des chercheurs. Pour certains professionnels, le recours à des outils de gestion issus du monde de l'entreprise à but lucratif comporte le risque de perte de sens, pour d'autres, c'est une évolution inévitable, gage de modernisation du secteur (Chessel et Nicourd, 2009). Du côté des chercheurs, même disparité de point de vue entre ceux qui critiquent fortement le recours à des outils porteurs d'une logique libérale (Dacheux, 1998) et ceux qui réfléchissent à leurs conditions d'acclimatation au secteur associatif (Mayaux, 2009 et Pontier, 2012). Plus largement, un débat est ouvert sur « *la circulation des normes de gestion* » entre les normes auto-produites par l'organisation et celles qui s'imposent à elle en fonction de son secteur d'activité (Rousseau in Chauvière, 2007 :8)

Comme l'analysent Chessel et Nicourd (2009), « *L'histoire des rapports entre le monde associatif et la gestion est aussi une histoire de rapports de force et de conflits, ainsi qu'une discussion permanente sur la légitimité (ou non) de l'utilisation de certains outils dans certains cadres* ». Au travers d'une étude de cas de la Croix-Rouge française (réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche signé pour 3 ans, 2010-2013), nous montrerons que le recours à des outils de gestion de la performance ne pose pas simplement une question de légitimité (telle que définie par Suchman (1995)) mais bien une question d'identité organisationnelle.

Nous nous appuyons pour cela sur une étude de cas (Yin, 2003) de la Croix Rouge française (CRF), qui de par son histoire et son importance dans le paysage français, fait figure d'institution au sein de l'ESS. La collecte des données s'est déroulée sur les 3 années (2010-2013) et s'est appuyée sur différentes sources combinées, suivant la démarche de Ravasi et Schultz (2006) : - des entretiens semi-directifs en mode principal (l'annexe 1 : tableau 1 et tableau 2, présente la composition de nos échantillons) ; - la participation à des journées de formation des dirigeants bénévoles élus, ainsi que la participation aux séminaires régionaux (séminaire plan d'action régional EST en septembre 2010 et 2011, journées de cohésion sociale juin 2013) ainsi qu'à des conseils de surveillances d'établissements (IRFSI, SSIAD, CADA¹); - les documents internes officiels : les plans d'actions

¹ Institut Régional de Formation en Soins Infirmiers, Service de Soins Infirmiers A Domicile, Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile

stratégiques (2011-2015) nationaux et régionaux (Région grand EST) ; les statuts de la CRF, le projet associatifs ; - le journal de la CRF de 2010 à 2014, dans lequel nous avons particulièrement analysé l'éditorial de J.F. Mattei, ainsi que les archives présentes sur le site intranet ; - les documents de communication externe : site internet, communiqués de presse.

Nous montrerons que le recours à des outils de gestion dans un contexte de mutations profondes du secteur sanitaire et social (diminution des financements publics, généralisation des procédures d'appels à projets et mise en concurrence des entreprises à but lucratif et à but non lucratif), non seulement comporte un risque de banalisation décrit notamment par Hoarau et Laville (2008), mais aussi représente une menace identitaire pour les associations employeurs.

Les menaces identitaires se définissent comme des événements qui bousculent les croyances des membres sur les attributs centraux et distinctifs de leur organisation, que ce soit ses valeurs, sa culture, ses produits ou encore ses critères de performances (Albert et Whetten, 1985 ; Dutton et Dukerich, 1991 ; Elsbach et Kramer, 1996). Elles ont été tout particulièrement étudiées dans le cadre d'entreprises privées à but lucratif (Ravasi et Schultz, 2002, 2006), mais aussi dans l'enseignement supérieur (Elsbach et Kramer, 1996 ; Lejeune et Vas, 2011). A notre connaissance, peu d'écrits portent sur les entreprises de l'ESS et sur les associations-employeurs en particulier alors que ces organisations présentent des caractéristiques bien particulières (société de personnes et non de capitaux, gouvernance associative, lucrativité limitée...) qui les distinguent des entreprises publiques ou des entreprises privées capitalistes.

Notre but est de combler ce manque, en mettant en lumière les usages des outils de gestion au sein de la CRF et les tensions et menaces identitaires que cette utilisation peut soulever. Cantonnés par le passé aux entreprises à but lucratif, les outils de gestion se diffusent depuis les années 2000 aux entreprises publiques et à celles de l'ESS. Qu'il s'agisse d'indicateurs de performance, de ratios prudentiels, de progiciel de gestion intégré ou encore de dispositif de financement (Chiapello et Gilbert, 2013), le recours aux outils de gestion soulève aujourd'hui encore de nombreuses questions.

Face à ces évolutions, notre approche se veut ni normative, ni militante mais bien éclairante d'une réalité complexe et évolutive.

2. L'insertion problématique des outils de gestion dans les EESS

2.1. La nature profonde des outils de gestion : Une technologie invisible aux effets nocifs ?

Depuis les travaux pionniers des années 1980 (Girin, 1981 ; Berry, 1983), de nombreuses recherches portent sur les outils de gestion, leurs usages et leurs effets sur les organisations et les individus qui les composent : Hatchuel et Weil (1992), Moisdon (1997) et David (1996, 1998) et plus récemment Grimand (2006, 2012), Detchessahar et Journée (2007), Aubouin et al. (2012), Ghaffari et al. (2013). A noter, l'ouvrage collectif dirigé par Chiapello et Gilbert (2013) qui propose une synthèse des travaux sur les outils de gestion et une lecture sociale et politique de leur utilisation.

A la suite de Ghaffari et al. (2013), nous entendrons les outils de gestion au sens large : allant de techniques de rationalisation concrétisées dans des instruments physiques (des indicateurs ou des référentiels métiers) aux dispositifs plus immatériels (des formations ou des pratiques comme le bénévolat d'entreprise) qui s'apparentent à des catégories d'action.

La plupart de ces auteurs s'accordent sur une définition assez consensuelle de l'outil de gestion, entendu comme « toute formalisation de l'activité organisée » (Moisdon, 1997) ou comme un « dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1996). Hatchuel et Weil (1992)

considèrent que les outils de gestion sont constitués de trois éléments : un substrat technique ou formel (la partie visible de l'outil représentée par des référentiels, des tableaux, des courbes), **une philosophie gestionnaire** et une vision idéale de l'organisation (des rôles et modes de fonctionnement).

Des trois constituants cités, **c'est bien la philosophie gestionnaire** (ce pourquoi l'outil a été conçu et dans quel esprit) **qui pose question dans les organisations en général et dans les EESS en particulier**. En effet, la rationalisation de l'organisation et des dépenses, l'optimisation des ressources (humaines, financières ou en nature) ne sauraient être le seul horizon pour des EESS dont les finalités sont humanistes et solidaristes (Demoustier, 2001).

Comme nous le verrons plus en détail dans la partie 3 avec le cas de la CRF, la mise en évidence de la philosophie gestionnaire sous-jacente est primordiale pour comprendre les tensions et réactions des acteurs à l'introduction d'outils de gestion. Car, quels qu'ils soient, les outils de gestion vont non seulement influencer les pratiques professionnelles, mais de plus, vont véhiculer un discours justificatif de nouvelles pratiques managériales.

Au-delà de la philosophie gestionnaire qui sous-tend le recours aux outils de gestion, certains auteurs à l'image de Berry (1983) ou d'autres à sa suite (Walter, 2011) développent un véritable réquisitoire contre les outils de gestion.

« C'est ainsi que des instruments comme des ratios simples, nomenclatures, critères de choix, système de gestion informatisés ou non, deviennent les éléments **d'une technologie invisible dont les effets nocifs sont d'autant plus implacables qu'on la laisse jouer dans l'ombre.**» (Berry, 1983 : 7).

Pour cet auteur (1983 : 31), les instruments de gestion ont plusieurs fonctions : ils simplifient le réel, structurent le comportement des acteurs, régulent les rapports de force et donnent sa cohérence à l'organisation. Se faisant, ils imposent aux acteurs des règles inflexibles (l'exemple de l'équilibre budgétaire fixant l'endettement maximum à 3% du PIB en est une illustration actuelle).

D'autres chercheurs dans le sillage de Moisdon, étudient les différents effets potentiels des outils de gestion dans les grandes entreprises privées ou publiques (pas seulement les effets normatifs mais aussi ceux producteurs de connaissances). Aubouin et al. (2012) étudient quant-à-eux les organisations culturelles et montrent que les outils de gestion peuvent constituer de puissants moteurs à la créativité.

2.2. Les deux faces des outils de gestion : conformation versus exploration

Pour Moisdon (1997), le recours à des outils de gestion dans les organisations (publiques comme privées) a potentiellement quatre effets à commencer par un effet « classique » de conformation à des normes en vigueur. Le recours à des outils de gestion a également trois autres rôles plus tournés vers la connaissance :

- Un **rôle d'analyseur de fonctionnement organisationnel** : l'acclimatation ou non des outils de gestion renseigne sur le fonctionnement organisationnel et met en évidence certains modes de fonctionnement ;
- Un **rôle d'accompagnement du changement** ou de pilotage des mutations ;
- Un **rôle de découverte de nouveautés** (nouveaux comportements, nouvelles activités).

La thèse défendue par Moisdon (1997) s'éloigne ainsi de l'approche critique des outils de gestion et propose de les examiner sous deux facettes complémentaires : comme des outils de conformation mais aussi comme des outils de connaissance et d'exploration du réel.

David (1998) dans un même ordre d'idée, propose d'analyser les outils de gestion selon deux dimensions : les outils orientés vers les relations entre les acteurs de l'organisation (comme par exemple : les équipes projet ou les structures matricielles qui décrivent une forme particulière de relation entre les acteurs) d'une part, et, d'autre part, les outils orientés vers la connaissance (par exemple : assurance qualité). A cette partition (orientation relation versus orientation connaissances), David ajoute un axe relatif au degré de formalisation de l'outil (plus ou moins élaboré jusqu'aux outils « clefs en main » complètement formalisés) et un axe de contextualisation interne de l'outil (correspondant à la distance entre le mode de fonctionnement théorique de l'outil et son mode réel). Nous retiendrons cette taxonomie des outils de gestion (orientation vers la connaissance, orientation vers les relations) qui éclaire les usages.

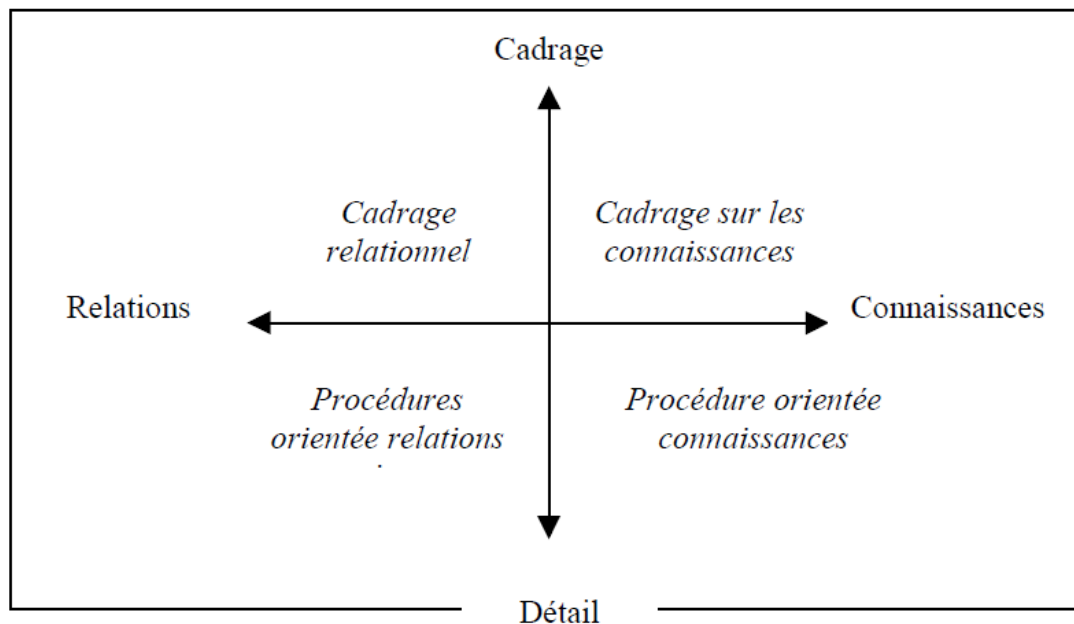


Figure 1 : Outils de gestion et situations types (d'après David, 1996)

Source : P. Cazes-Milano et A. Mazars-Chapelon (2000 : 7)

2.3. Le recours aux outils de gestion dans les EESS : de la résistance à l'adoption

Les auteurs cités précédemment se sont intéressés essentiellement aux entreprises privées à but lucratif ainsi qu'aux entreprises publiques. Dans le champ de l'économie sociale et solidaire, d'autres travaux ont questionné le recours aux outils de gestion dans les EESS. Là aussi deux tendances s'affirment : les écrits dénonçant des dérives qualifiées de « managérialisme » (Hoarau et Laville, 2008) ou montrant des EESS résistant au développement d'outils de gestion (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009) ; d'autres travaux révélant des EESS qui importent du privé lucratif ou du public, des modèles de gestion au risque de perdre la pureté de leur modèle originel.

Le travail mené par Auboin et al. (2012), auprès des organisations culturelles, apporte des explications sur les freins et les leviers à l'adoption des outils de gestion au sein de ce type de structure. Les auteurs relèvent **deux grands motifs de résistance** : la tendance à la managérialisation et l'essor des démarches de rationalisation. La managérialisation met l'accent sur les enjeux de gestion financière, l'équilibre des budgets, la standardisation des financements et s'accompagne de l'évolution des profils des équipes de direction. Par ailleurs, l'introduction croissante de démarches de rationalisation des activités renforce la diffusion d'une logique de marché et nécessite l'acquisition de compétences, compétences difficiles à acquérir faute de budget

suffisant. Plus profondément, les acteurs craignent que l'outil ne prenne en compte qu'une partie des résultats obtenus par l'action, faute de pouvoir tout mesurer : « (...) la nature même de l'outil qui « valorise ce qui est chiffrable, et sous-valorise ce qui ne l'est pas » (Burlaud, 2000).

Parallèlement à ces résistances, Auboin et al. (2012) relatent trois phénomènes susceptibles de favoriser un processus d'appropriation ou d'acceptation progressive des outils de gestion au sein de ces structures. Le premier renvoie à la pression exercée par les tutelles pour structurer le fonctionnement des organisations et pouvoir mesurer leurs performances dans un contexte de rationalisation budgétaire et de refondation des principes de l'action publique (cf. la LOLF). L'outil devient un moyen de moderniser l'action publique en quantifiant les résultats et les effets des actions engagées selon une logique de l'évaluation (Chatelain, 1998). L'instrumentalisation vise à instaurer un dialogue entre les partenaires (représentants de la puissance publique, administration centrale et collectivités territoriales) et des entreprises de l'ESS. Le deuxième phénomène consiste en l'arrivée de nouveaux profils dans ces organisations (contrôleurs de gestion, financiers...) (Berman, 1999). Enfin, le troisième porte sur la concurrence internationale et la nécessité de valoriser les actions menées impliquant l'utilisation de plus en plus massive d'outils de gestion (Bayart et Benghozi, 1993 ; Tobelem, 2005).

2.4. Au-delà des résistances : les menaces identitaires

Le terme de « menaces » a été popularisé par l'analyse stratégique de M. Porter (1990), pour indiquer des événements de l'environnement d'une entreprise pouvant conduire à l'échec de sa stratégie en réduisant fortement la demande qui lui est adressée. M. Porter en identifie deux centrales au sein d'une filière : la menace de nouveaux entrants et celle de l'arrivée de produits de substitution.

Les menaces identitaires quant à elles ont été définies dans les travaux sur l'identité organisationnelle, comme des événements perturbant les croyances des membres sur les attributs centraux et distinctifs de leur organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Elsbach et Kramer, 1996), des événements pouvant modifier les perceptions et les auto-catégorisations collectives.

Partant d'une étude longitudinale de l'entreprise danoise Bang et Olufsen, mettant en évidence les pressions concurrentielles et les changements environnementaux qui ont menacé l'identité de cette organisation, Ravasi et Schultz (2006) montrent clairement que ces évolutions externes ont conduit les dirigeants de Bang et Olufsen à réévaluer leurs croyances à propos des caractéristiques centrales et distinctives de leur organisation et à s'interroger sur ce qui faisait vraiment leur différence, par rapport à des concurrents japonais ou européens.

Plus récemment, s'interrogeant sur les changements d'identité organisationnelle, Ghadiri (2014) proposent de classer les menaces identitaires en deux catégories :

- **Les changements eux-mêmes** comme par exemple le changement de structure organisationnelle pouvant entraîner des modifications en profondeur des rôles et des responsabilités (sources de construction ou d'expression de l'identité d'un groupe ou d'une personne) ;
- **Les changements menaçant l'identité des personnes**, générant un sentiment d'insécurité. La nature de cette insécurité peut prendre plusieurs formes : existentielle (instabilité et perte de sens), morale et perte d'estime de soi ; relationnelle et dégradations des liens ; voire toutes ces caractéristiques à la fois en cas de menaces identitaires à grande échelle.

S'agissant du premier type de menace, l'auteur montre qu'il est difficile a priori « de cerner en quoi un changement peut menacer l'identité de l'organisation, d'un groupe ou d'une personne. C'est pourquoi les résistances d'origine identitaire sont pour la plupart inattendues et mystérieuses aux yeux des porteurs du changement » (Ghadiri, 2014).

Il met également en lumière **deux types d'impact potentiel des menaces identitaires** sur les organisations :

- l'insécurité relationnelle et la dégradation des liens entre les membres de l'organisation ;
- les manifestations de résistances au changement.

Les menaces identitaires ont tout particulièrement été étudiées pour les entreprises à but lucratif ou encore les entreprises publiques. Or, les entreprises de l'ESS font face également à des menaces identitaires nouvelles et croissantes en intensité. Entre l'Etat et la diminution de ses aides d'un côté, l'impératif de performance et leur mise en concurrence de l'autre, il devient difficile pour les associations (grandes et petites) de résister aux pressions institutionnelles et de préserver leur modèle social et solidaire.

La diffusion des principes du New Public Management² (Merrien, 1999) au secteur social et médico-social affecte les valeurs et les normes qui guident les comportements des acteurs. **L'incursion d'un vocabulaire gestionnaire et managérial** (efficacité, performance, indicateurs, plan de retour à l'équilibre, plan de communication...) et l'extension d'une logique entrepreneuriale constituent **une première menace identitaire pour les entreprises de l'ESS**. Cette conversion des associations au management et les évolutions qui en découlent ne sont ni « naturelles » ni « anodines » comme le démontre Delalieux (2010). L'introduction d'une logique performance au sein des entreprises de l'ESS les amène à rationaliser leurs activités et leurs modes de fonctionnement.

Delalieux (2010) identifie quatre effets spécifiques résultant de la mise en concurrence des associations sur leur fonctionnement interne qui constituent des menaces identitaires :

- Sous l'effet des règles de la concurrence, le bénéficiaire (ou usager) se transforme en véritable client et les associations se trouvent contraintes d'évincer les « clients » les moins solvables.
- Le développement du professionnalisme des militants (recrutement au sein d'entreprises privées classiques, formation aux techniques de management...) nécessite une vigilance de la gouvernance pour ne pas risquer de dénaturer le projet associatif en le soumettant à l'économique.
- La commercialisation d'une partie des activités ou de la structure même des organisations à but non lucratif entraînant leurs transformations en sociétés commerciales ou les amenant à scinder leurs activités commerciales de l'objet associatif par la création d'une autre personne morale mais à but lucratif.
- Une dégradation des liens de solidarité et des coopérations entre les associations liée à leur mise en concurrence dans le cadre d'appel à projet.

2.5. Les outils de gestion : une question de légitimité ou d'identité ?

Le développement et la croissance des EESS, combinés à la diffusion des principes du NPM, ont clairement favorisé le renforcement du pouvoir des salariés (professionnels, techniciens, experts) au détriment des administrateurs bénévoles. Dans les grandes organisations, cette « prise de pouvoir » des dirigeants-salariés peut conduire à des dérives qualifiées de « managérialisme » (Hoarau et Laville, 2008). Le recours massif à des procédures et outils de gestion importés du privé est l'une des expressions de cet excès de management qui pose question aux associations-employeurs.

« *Une association n'est pas qu'affaire de rationalité, elle est aussi affaire de légitimité* » (Laville, 2010). Suchman (1995) cité par Bédé (2012) définit la légitimité comme une « perception généralisée ou supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables et appropriées au

² Application des méthodes de management du privé jugées plus efficaces au secteur public, s'accompagnant d'une diminution des aides de l'Etat et d'une mise en concurrence des organisations entre elles.

sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de règles partagées ».

Plus qu'ailleurs, la mise en place d'outils de gestion et leur appropriation par les acteurs (bénévoles comme salariés) passent par un processus de légitimation. Ce processus est complexe. Pour Buisson (2006), il repose sur des dimensions symboliques, cognitives et identitaires. Mais plus qu'ailleurs, dans les associations, la représentation dominante des outils de gestion (Walter, 2011) est celle d'un vecteur identitaire autant qu'une source de légitimation de l'action.

Tableau 1. Les représentations dominantes des outils de gestion (Walter, 2011 : 110)

RATIONNELLE	SOCIO-POLITIQUE	COGNITIVE	SYMBOLIQUE
Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un enjeu de structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire, une source de légitimation de l'action.

L'adoption, dans les associations, de démarches et d'outils de gestion de la performance peut constituer une véritable menace identitaire en chamboulant notamment les auto-catégorisations individuelles et collectives. Les menaces identitaires sont en effet définies comme des événements perturbant les croyances des membres sur les attributs centraux et distinctifs de leur organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Elsbach et Kramer, 1996), des événements pouvant modifier les perceptions et les auto-catégorisations collectives.

Pour des associations humanitaires historiques qui font figure d'institution comme la CRF, la question se pose de manière cruciale : « être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissement ? »

Méthodologie

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche de trois ans (2010-2013) signé avec la CRF, portant sur l'évolution de la gouvernance associative. L'objectif était de décrire et de comprendre les changements en cours et les tensions qu'ils pouvaient générer. Un premier papier s'est attaché à la compréhension du sens du travail pour les salariés et les bénévoles de la Croix Rouge (Combes-Joret et Lethielleux, 2012). Un deuxième écrit a porté sur la soutenabilité du modèle dual mis en place à la CRF depuis 2010 (Combes-Joret et Lethielleux, 2014). Le présent travail porte sur l'importation de méthodes et d'outils de gestion au sein de la CRF. Nous montrerons que ce recours à des outils de gestion de la performance ne pose pas simplement une question de légitimité mais bien une question d'identité.

La méthodologie retenue relève d'une approche constructiviste et privilégie des démarches qualitatives pour le recueil et l'analyse des données. Pour le recueil des données, nous avons mené des entretiens individuels et des focus groupes en mode principal, ainsi que des observations non participantes (conseils de surveillance des établissements de la Marne, séminaires de formation des bénévoles élus et des salariés de la région Champagne Ardenne). A l'issue des trois années du contrat nous avons pu interviewer 104 membres de la CRF, bénévoles élus et de terrain, salariés du siège et en région et trois membres de l'équipe de direction (le Président, le Directeur Général et le Directeur de cabinet et directeur de la vie associative). Nous avons en parallèle mené une étude documentaire facilitée par un large accès aux documents internes et à l'intranet de la CRF. La triangulation de ces trois sources d'information (entretiens, observations et documentation) ainsi que la confrontation de points de vue d'acteurs de positions différentes (statuts, niveau hiérarchique, entité, fonction et ancienneté) ajoutées à une certaine familiarité avec le terrain acquise au fil des rencontres et des échanges, nous permet d'avoir un relatif contrôle sur les résultats.

3. Le cas de la Croix-Rouge Française : les menaces identitaires des outils de gestion

3.1. Présentation du cas CRF

La CRF est une association (loi 1901) qui fait figure d'institution dans le paysage associatif français et présente en cela un intérêt majeur. Avec son milliard de budget, ses 56 136 bénévoles, 18 025 salariés, la CRF est en 2014, la première association française par la taille et la notoriété.

Présente historiquement dans l'urgence et le secourisme (avec aujourd'hui plus de 15 000 secouristes bénévoles, 540 véhicules et 900 centres de formation), la Croix-Rouge française a développé son action dans quatre autres grands domaines d'intervention : l'action sociale (90 établissements dans les secteurs de la protection de l'enfance et de la famille, de la petite enfance et de la protection infantile) ; la santé et de l'autonomie (avec près de 550 établissements dans le secteur médico-social et sanitaire) ; la formation (la Croix-Rouge française est le plus important formateur privé d'infirmières et d'aides-soignants) et l'action internationale (gestion de 79 projets dans plus de 40 pays).

La CRF est, depuis 2005, en pleine mutation. Comme d'autres grandes associations, elle a engagé une profonde réforme de son mode de gouvernance (incarné par les bénévoles élus) et de son mode de management (confié à des salariés). Ces réformes s'opèrent à grands pas avec l'adoption de nouveaux statuts (2007 et 2012), la rédaction d'un nouveau projet associatif (2009), la mise en place d'un nouvel échelon régional et de nombreux outils de gestion et de reddition des comptes.

A partir de 2008, le siège de la CRF lance plusieurs chantiers et recourt à de nouveaux outils de gestion qui vont soulever de nombreuses questions et susciter d'importantes tensions internes dans un contexte de retour à l'équilibre des comptes des établissements. Contrairement à une idée répandue dans le grand public et que dénoncent tous les dirigeants de la CRF que nous avons rencontrés, la CRF n'est pas « riche », elle n'est pas « entièrement financée » par l'Etat. Elle est même confrontée à des difficultés financières, comme d'autres organisations de plus petite taille, et enregistre chaque année plusieurs millions d'euros de déficit dans les établissements qu'elle gère (Mattei, 2011 : 30). Une des raisons des réformes organisationnelles engagées, symbolisées par l'appellation « d'association-entreprise », réside dans la nécessité de trouver des financements autres que ceux, de plus en plus faibles et aléatoires, octroyés par les pouvoirs publics.

Si les bénévoles et les salariés dans les délégations peuvent comprendre la nécessité de réformer la CRF, certains parlent de « *dépoussiérer la vieille dame* », ils s'interrogent sur le sens et la portée de l'introduction d'une logique performance à la CRF à partir de 2010. Que signifie cette « rationalisation managériale » en cours ? S'agit-il d'une nécessité pour pouvoir répondre au projet associatif de la CRF « d'humaniser la vie » ou bien d'une prise de contrôle du (top) management sur l'activité des salariés ? « *J'ai du mal à intégrer le mot « économie ». Je ne suis pas entré à la CRF pour être entrepreneur. A force de parler de la CRF comme d'une entreprise privée, on a perdu tout sens de l'humanité* » (Bénévole- Président de délégation locale).

3.2. Un nouveau schéma organisationnel : un cadrage relationnel douloureux pour les élu-e-s Président-e-s des délégations départementales

Un nouveau schéma organisationnel est mis en place dès 2008 pour redéfinir les rôles et responsabilités des bénévoles élus (gouvernance) et des salariés (professionnels). Dans les faits, il conduit à déposséder certains élus de leurs prérogatives (la gestion des établissements et notamment le recrutement des salariés de ces établissements) et leur confie de nouveaux rôles au sein des conseils de surveillance (rôle de contrôle et d'alerte). Pour les dirigeants salariés des établissements (crèches, Centres d'Accueil des demandeurs d'Asile (CADA), centres de formation...), la création de filières métier, les amènent à rendre des comptes à deux supérieurs hiérarchiques au lieu d'un précédemment : leur Directeur Filière Métier (supérieur hiérarchique direct salarié) ainsi que le ou

la Président(e) de leur délégation (bénévole élu(e) garant des orientations stratégiques de la délégation).

Figure 2 : Nouveau schéma organisationnel de la CRF

Source : Croix-Rouge française, 2008.

Légende :

DD : délégation départementale
 CS : conseil de surveillance
 PSR : pôle social régional
 BN : bureau national

DL : délégation locale
 DR : délégation régionale
 CC-COR : comité d'administration
 CA : conseil d'administration

Ce nouveau schéma organisationnel met ainsi clairement en évidence deux lignes hiérarchiques (celle de la gouvernance formée de bénévoles élus et celle de l'opérationnel, formée de salariés) porteuses de deux logiques différentes (militantisme versus professionnalisme). L'instance de régulation entre bénévoles et salariés se situe au niveau des conseils de surveillance (instances départementales).

Ce nouveau schéma matérialise les changements de rôles entre élus et salariés dans les domaines de la gestion des établissements (qui passe sous la responsabilité des salariés, directeurs d'établissement) et la nouvelle organisation des activités salariées (avec la création de filières métiers, rattachées au siège via un pôle régional).

Il faut noter que la redéfinition des responsabilités entre élus et salariés « est parfois source de confusions ou d'interprétations qui peuvent faire naître des situations de tension ou générer des conflits ³ ». C'est pourquoi ce nouveau schéma et sa large diffusion dans les délégations apparaissent clairement comme un outil de cadrage relationnel.

3.3. Le plan d'action stratégique 2011-2015 ou « le virage gestionnaire »

Un nouveau plan d'action national a été lancé pour la période 2011-2015 et compte 668 mesures. Il s'agit d'une étape marquante dans la « grande mue⁴ » de la CRF, avec l'apparition du terme « d'association-entreprise⁵ », incarnant ainsi les transformations en cours et leur logique gestionnaire. L'apparition d'une rubrique « le pilotage et la performance de gestion » s'accompagne à titre d'illustration de mesures visant à « améliorer la gestion financière à tous les niveaux de l'association » (p12) et plus précisément la mesure 580 : « poursuivre et renforcer la démarche PRE (plan de retour à l'équilibre), en particulier en identifiant les entités présentant des signes de défaillance et en agissant en amont » ; la mesure 582 : « analyser et maîtriser les charges pouvant être rationalisées (frais de déplacement, recours au personnel temporaire et aux consultants externes) ; et la mesure 586 : « appréhender l'impact des changements réglementaires et optimiser les nouveaux montages financiers pertinents (mode de financement, fiscalité, immeubles de rapport ...).

Ce plan national a été décliné à l'échelon régional. La procédure de déploiement s'est faite de manière progressive et contingente puisque face aux 668 mesures, les délégations régionales ont

³ Lettre d'information régionale de la CRF, mars 2011, à destination des présidents de délégations, des présidents de conseils de surveillance, des responsables d'activité et des directeurs d'établissements.

⁴ Mattei (2011)

⁵ Cette appellation est propre à la CRF, Tchernonog et Hély (2003) emploient quant-à eux, le terme « d'entreprise associative »

immédiatement réagi en soulignant l'ambition démesurée et l'impossibilité d'atteindre les objectifs fixés sur le quinquennat désigné. Des choix ont été faits régionalement en fonction de priorités territoriales décidées en séminaires organisés localement (comme celui de la région Est le 13 septembre 2011 à Nancy). Deux priorités se sont imposées à l'horizon 2015 pour la région Grand Est :

- croître et se développer : en gérant les contacts institutionnels, en valorisant les expériences acquises en région ou au sein d'une filière et en trouvant de nouveaux modes de financements pour combler le déficit des établissements ;
- la communauté d'acteurs de manière à faire le lien et la complémentarité entre bénévoles et salariés.

Le plan 2011-2015 se décompose en 5 rubriques : l'ambition (rappel du projet associatif) ; la mobilisation des acteurs (l'engagement, les partenariats) ; la qualité et le développement ; le pilotage et la performance de gestion et l'accompagnement du changement. Ce document est complété par une annexe faisant état des engagements jugés prioritaires et d'une projection économique.

Dans le cadre de cette communication, notre attention porte principalement sur la partie des outils de gestion à savoir « pilotage et performance de gestion » (pp.119-136). Trois axes sont mis en avant :

- ⇒ Optimiser l'organisation et améliorer le pilotage par :
 - une meilleure coordination des activités et révision des documents clés (statuts, règlement intérieur et procédures) ;
 - la cohérence des référentiels,
 - l'élaboration d'une cartographie des structures,
 - une meilleure gestion des portefeuilles de projets,
 - l'amélioration des procédures de reporting grâce au déploiement d'un système d'information, de tableaux de bord et d'indicateurs nationaux et régionaux de pilotage.
- ⇒ Améliorer la gestion en raison de la crise économique et des changements réglementaires dans le milieu sanitaire et médico-social rendant l'avenir incertain. La CRF souhaite produire des efforts pour optimiser sa gestion. Cela passe par une volonté de s'autofinancer et de créer des outils de gestion facilitant le reporting.
- ⇒ Développer et diversifier les ressources : pour financer ses missions, la CRF envisage de conforter et d'étendre sa collecte de fonds auprès du grand public, mais aussi auprès de nouvelles cibles (les grandes entreprises ou philanthropes). A titre d'exemple une des mesures prioritaires consiste à « mieux utiliser le potentiel du marché des legs » (p 133), une autre prévoit de « pérenniser, diversifier et enrichir nos partenariats avec les entreprises » (p 135).

A travers cette rubrique, on voit se développer une logique gestionnaire visant à répondre à la nécessité de redresser financièrement l'association pour assurer sa pérennité et son indépendance. Le langage financier et celui du « reporting » font leur apparition accompagnés de leurs boîtes à outils (marché, part de marché, optimisation, tableaux de bord, indicateurs de performance, système d'information ...).

3.4. Démarche qualité et certification ISO 9001 de la filière formation : les limites d'une démarche top-down

A partir de 2006, la CRF a également transformé l'organisation de son appareil de formation pour l'adapter à deux évolutions majeures du secteur de la formation : l'accroissement de la concurrence des établissements publics et l'évolution du financement⁶ des instituts de formation. La réorganisation de la filière formation de la CRF a privilégié deux entrées : le périmètre régional et le regroupement des formations sanitaires et sociales dans une logique de formation tout au long de la vie.

A partir de 2010 est également décidé par le siège parisien, l'engagement de l'ensemble de la filière formation dans une démarche qualité, le but étant d'obtenir la **certification ISO 9001**. La certification ISO a effectivement été obtenue en juin 2014, comme le mentionne le site Internet de la CRF.

*« Notre démarche qualité est aujourd'hui reconnue par l'obtention en juin 2014 de la certification ISO 9001 de notre système de management qualité sur les activités de «conception et réalisation de prestation de formation dans le domaine sanitaire, social, médico-social, santé et sécurité au travail » de tous les établissements de formation de France Métropolitaine. Nous sommes dorénavant le seul opérateur de formation certifié sur un processus de formation tout au long de la vie (Pré qualification, formation initiale et continue). La Croix-Rouge française s'est inscrite dans une démarche qualité afin d'intégrer sa prestation de formation dans un **système d'amélioration continue**. Portés par notre politique qualité, nos engagements affirment **une volonté permanente de prendre en compte la satisfaction de tous les bénéficiaires de la formation, étudiant, stagiaire, entreprise et toutes les parties prenantes.** ».*

Le développement de la démarche qualité correspond à la deuxième rubrique du plan d'action 2011-2015 (pp.99-103) qui peut être résumé par le paragraphe suivant : « *Conformément aux valeurs et principes qui guident son action, la CRF vise à mener une action transversale pour améliorer la qualité du service rendu et accroître le professionnalisme de sa réponse aux besoins des personnes vulnérables. Elle souhaite être en mesure de mieux évaluer ce qu'elle fait afin de responsabiliser chacun des acteurs au service de cette ambition* ».

Le déploiement de cette démarche qualité implique deux changements majeurs pour les salariés et bénévoles de l'association : une montée en puissance du professionnalisme et la mise en place d'une culture de l'évaluation. Il est même évoqué la nécessité d'«accompagner le déploiement du dispositif au sein du réseau pour favoriser l'acculturation» (extrait p. 103). Le terme d'acculturation est fort et souligne le caractère radical du changement (la suppression des anciennes références culturelles).

Comme dans d'autres organisations confrontées à la mise en place de démarche qualité, plusieurs freins sont apparus dans les établissements de la CRF concernés : l'absence de clarification des enjeux (pourquoi et pourquoi maintenant ?), la confusion entre les notions d'évaluation et de contrôle, la démarche descendante du siège sans prise en compte des contextes locaux, le manque de ressources (temps, personnels et qualification) pour mettre en œuvre cette démarche.

3.5. Le déploiement d'outils informatiques : le cas du logiciel AÏDA

Comme d'autres associations caritatives, la CRF fait face à l'accroissement des normes et règlements applicables à ses différentes activités et plus particulièrement à la distribution alimentaire. Plusieurs outils et procédures ont ainsi été développés par le siège et diffusés dans les délégations départementales et locales.

⁶ Depuis la loi du 13 août 2004, portant transfert aux Régions des formations sanitaires et sociales, la Région assure le financement des instituts de formation sanitaire et sociale et apporte des aides individuelles aux élèves et étudiants admis dans ces instituts, selon leurs statuts.

Parmi les exemples d'applications informatiques mises en place au cours du plan d'actions 2011-2015 conformément aux mesures 568 à 571 (p.122), nous aborderons plus particulièrement l'outil informatique AIDA dont nous avons pu observer le déploiement en région Champagne-Ardenne afin de rendre compte des difficultés rencontrées par les bénévoles et salariés sur le terrain. « *L'informatisation de l'aide alimentaire représente un énorme challenge pour nos bénévoles mais elle est indispensable ! Votre contribution à ce projet est donc très importante pour nous accompagner dans cette étape de modernisation inévitable et nécessaire.*⁷ » Le déploiement du logiciel Aida, à partir de 2011 sur les 1 300 établissements et délégations de la Croix-Rouge en France, a permis d'assurer le suivi et la traçabilité de l'aide alimentaire rendus obligatoires par l'Union européenne. Le logiciel aide également à mieux mesurer l'étendue et l'impact de cette activité d'aide alimentaire, à mieux identifier les bénéficiaires et à garantir une meilleure gestion des stocks.

L'utilité et la légitimité de cet outil ne sont pas remises en cause par les bénévoles et les salariés sur le terrain. En revanche, les modalités de sa mise en œuvre (démarche top-down, délais courts) génèrent des tensions. « *Il y a des outils mais Paris a oublié que les bénévoles ne sont pas des professionnels. On n'a pas de réponses. Il faut des connaissances de professionnels* » (Combes-Joret et Lethielleux, 2012). L'augmentation des normes (transparence, efficacité, équilibre financier) et des contraintes (traçabilité des produits alimentaires) imposées par les pouvoirs publics expliquent en partie cette exigence accrue de professionnalisation, mais pas totalement. Pour certains bénévoles de terrain, « *ces exigences sont perçues comme une forme de diktat venant des salariés du siège national et non comme un effet de la diffusion au secteur associatif des préceptes du New Public Management* ». Les bénévoles « militants » qui viennent à la CRF pour « *aider les plus démunis* », « *être utiles* », ne s'y retrouvent plus, ils ne viennent pas ici pour gérer des stocks. Pour d'autres bénévoles élus, notamment ceux qui ont des responsabilités dans des petites délégations locales, l'exigence de professionnalisme et la nécessaire maîtrise de compétences en informatique et en gestion sont certes bien comprises, mais paraissent difficiles à acquérir pour eux.

4. Principaux résultats : analyse et discussion

L'outil de gestion est, pour David comme pour Moisson, un dispositif d'interaction mettant en mouvement les acteurs, coordonnant leurs efforts d'exploration et confrontant leurs schémas d'interprétation (Moisson et al. 1997). Mais il est aussi performatif en contribuant à modifier les représentations et les pratiques des acteurs, comme l'illustre les quatre outils de gestion analysés dans ce texte.

4.1. Des outils de gestion orientés vers la conformation plus que vers l'exploration

Les quatre outils de gestion analysés (le nouveau schéma organisationnel, le plan d'action stratégique, le logiciel AIDA et la certification ISO 9001 de la filière formation) présentent des caractéristiques que nous avons synthétisées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Synthèse des outils de gestion étudiés à la CRF (adapté d'Aubouin et al, 2012)

Nature de l'outil implanté	Plan d'action stratégique	Nouveau schéma organisationnel	Outils informatiques (intranet/ AIDA...)	Certification ISO 9001 de la filière formation
Objectifs de la mise en œuvre	Formaliser et fixer les priorités	Réformer la gouvernance et le management de la	Répondre aux nouvelles normes	Se différencier par rapport aux organismes de

⁷ JF Mattei source site intranet de la CRF

	nationales à les décliner au niveau régional	CRF Formaliser et fixer les nouvelles responsabilités respectives des bénévoles élus et des dirigeants salariés	européennes (traçabilité) Développer un reporting centralisé Valoriser les actions bénévoles pour l'obtention de financements	formation concurrents (publics et privés lucratifs) Standardiser et évaluer les pratiques (internes et externes)
Freins à son déploiement	Démarche top-down. Trop grand nombre de mesures à mettre en place en un temps limité	Réactions des Président-e-s de délégation locale à la limitation de leurs prérogatives de gestion des établissements	Complexité de l'utilisation des outils pour les bénévoles terrain (manque de qualification)	L'hétérogénéité des instituts de formation (taille, taux encadrement, nombre et diversité des formations proposées)
Leviers à son déploiement	Perception des acteurs de la nécessité de changer des modes de fonctionnement « <i>dépoussiérer la vieille dame</i> »	Constats dysfonctionnements et prise de conscience de la complexification de la gestion des établissements	Mise en place d'un plan de formation	Accompagnement par des référents qualité en région

En reprenant la typologie de Moisdon (1997), il apparaît que les quatre outils de gestion emblématiques de la période étudiée (2009-2014) ont plus une visée de conformation à de nouvelles normes de gouvernance et de gestion, qu'une visée d'exploration du réel et de soutien aux initiatives locales.

Ces quatre outils sont par ailleurs plus inscrits dans une volonté de cadrage relationnel que de cadrage orienté connaissances (en reprenant la typologie de David (1996)):

- entre les bénévoles élus et les dirigeants salariés des établissements, en ce qui concerne le schéma organisationnel ;
- entre le siège et les délégations départementales ou locales, s'agissant des trois autres outils (plan stratégique, logiciel AIDA et certification qualité).

4.2. Au-delà de la légitimité, une question d'identité

Les différents outils de gestion de la performance ne posent pas simplement une question de légitimité (telle que définie par Suchman (1995)) mais bien une question d'identité organisationnelle.

Dès 2010, les acteurs interrogés évoquent les risques organisationnels liés aux réformes engagées et aux déploiements de plusieurs outils de gestion. Ils pointent notamment :

- la surcharge administrative (avec notamment le fonctionnement par projet et appels à projet);
- et son corollaire la saturation des moyens humains au niveau du siège de la CRF ;

- le risque d'effet technocratique (top down) et d'incompréhension externe du projet associatif ;
- un risque lié au développement des activités et à la croissance de la CR : la non maîtrise de la complexité de ces activités et la difficulté à mettre en place une organisation adéquate et évolutive.

Le plan d'action stratégique et le nouveau schéma organisationnel opèrent bien un recadrage relationnel en redéfinissant les priorités et en redessinant les liens hiérarchiques et fonctionnels notamment entre bénévoles élus et salariés dirigeants des établissements. Dans certaines délégations l'alignement organisationnel s'est opéré sans difficulté. Dans d'autres au contraire, la redéfinition des fonctions et des responsabilités a été vécue comme une menace identitaire : source d'insécurité relationnelle et de dégradation des liens entre bénévoles et salariés.

Les nouveaux logiciels informatiques et la démarche qualité participent quant -à eux d'un cadrage des connaissances qui peut aussi constituer une menace identitaire et insécurisant les bénévoles comme les salariés, chargés d'appliquer ces nouvelles procédures. En ce qui concerne la démarche de certification ISO 9001 dans la filière formation, pour certains IRFSS notamment ceux de petite taille et mono-formation, c'est un formidable outil de formalisation/clarification/exploration des pratiques professionnelles en interne et de communication en externe. Pour d'autres, c'est une contrainte supplémentaire de conformation imposée par le siège. La norme ISO 9001, ayant été développée pour l'industrie, son acculturation dans des activités de services et plus précisément de formations (initiales, continues, professionnalisantes ou diplômantes, avec des référentiels nationaux ou locaux ...), pose d'importants problèmes concrets et peut mettre en difficulté les salariés et l'établissement, considérés comme « les mauvais élèves de la classe ».

Conclusion

Dans les EESS comme dans les organisations culturelles (Auboin, 2010 : 16), la mise en place d'outils de gestion s'inscrit bien dans un processus de lutte entre «la logique de l'outil (rationalisatrice, contrôleuse ou normative) et celle de l'organisation », ici en l'occurrence celle de l'association humanitaire. Au-delà d'une question de légitimité de l'outil, c'est une question d'identité auxquelles sont confrontées les associations gestionnaires d'établissements. Les différents outils de gestion de la performance marquent bien l'entrée de la CRF en marché (en marchandage sur les prix et en concurrence pour les parts de marché, que ce soit dans la formation ou les postes de secourisme) et viennent brouiller l'image d'une organisation associative « pure ».

Ce qui pose question dans l'implantation d'outils de gestion à la CRF, c'est, pour reprendre les termes d'Hatchuel et Weil (1992), la philosophie gestionnaire sous-jacente : celle de l'entreprise, de l'efficacité et de la performance en opposition frontale avec celle de l'engagement et du don de soi qui imprègne les bénévoles élus comme les bénévoles de terrain.

Plus précisément, **la réforme de la gouvernance** initiée en 2007 et intensifiée à partir de 2010, s'est révélée être un choix très rationnel sur le papier mais préjudiciable sur le terrain en générant une insécurité relationnelle des différents acteurs en région (que ce soit les bénévoles élus, les bénévoles -terrain mais aussi les salariés présents dans les délégations ou à l'échelon régional).

Devant la perception d'une fracture culturelle et la menace de délitement du lien social, l'équipe dirigeante a mis en place à partir de 2012 une importante politique de communication interne autour de l'idée « d'une communauté d'acteurs ».

Ce slogan fédérateur interroge l'identité de la CRF, dans ses dimensions centrales et distinctives :

- le sens de la participation de chacun aux actions et à la vie de l'association, pour ne pas faire des bénévoles des salariés non rémunérés et des salariés des bénévoles ;

- leur adhésion aux principes et valeurs Croix-Rouge et la responsabilité partagée par tous quant à leur mise en œuvre dans les comportements et dans les actions au quotidien ;
- la capacité de la CRF à s'ouvrir à la diversité des engagements d'aujourd'hui, à leur complémentarité et à la reconnaissance de la place utile et nécessaire de chacun (jeunes/anciens, acteurs de l'urgence et secourisme et du social, bénévoles/volontaires, bénévoles/salariés, salariés/volontaires, ...).

Dans un contexte de changements majeurs, pour la CRF comme pour les autres associations employeurs, « apprendre comment changer tout en conservant ses spécificités représente un enjeu vital pour les organisations » (Draelants, 2007 : 191).

Références bibliographiques

Albert S. et Whetten D. (1985), « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, p. 263-285.

Auboin N. (2010), *Les nouveaux territoires de l'art et de la gestion. De la construction de nouveaux mondes de l'art à la transformation des modes d'action publique*, Edition Universitaire Européenne.

Aubouin N. et al. (2012), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir* 4/ 2012 (n° 54), p. 191-214.

Avenier M.J. (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou constructivisme ? », *Management & Avenir*, N°43, p. 372-391.

Bédé D. et al. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir*, 2012/4 n°54, p. 83-106.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École Polytechnique, CRG, Paris.

Buisson M.- L (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle » in A. Grimand (Ed.). *L'appropriation des outils de gestion vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, p. 157-173.

Burlaud A. (2000), « contrôle et gestion », in B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed. Economica, p. 521-532.

Cazes-Milano P. et A. Mazars-Chapelon (2000), « Techniques et outils de gestion : Un même concept ? » *Cahier du centre de Recherche DMSP*, n° 281, Université Paris Dauphine.

Chauvière M. et al. (2009), « Débat : L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », *Entreprises et histoire* 3/ 2009 (n° 56), p. 131-144.

Chessel M.E. et Nicourd S. (2009), « les ressorts des modes de gestion des associations », *Entreprises et Histoire*, 2009/3, N°56, p 6-10.

Chiapello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentalisation de gestion*, La Découverte, Paris.

Combes-Joret M., Lethielleux L. (2012), « Entre l'Etat, le marché et le projet : la soutenabilité des Entreprises Associations en question. Le cas de la Croix-Rouge française », *32^e journée de l'AES*, 13-14 septembre.

Combes-Joret M., Lethielleux L. (2012), « Le sens du travail à la Croix-Rouge française : entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *RECMA*, n°323, pp. 64- 79.

Dacheux E. (1998), *Associations et communication. Critique du marketing*, Paris, CNRS Éditions.

David A. (1998), « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, Juillet, pp. 44-59.

Defourny J., Nyssens M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative », *RECMA*, n°319, pp. 18-35.

- Delalieux G. (2010), « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », *Revue politiques et Management Public*, vol 27/1, p. 97-118.
- Detchessahar M., Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n° 174, p. 77-92.
- Draelants H. (2007), « Identité organisationnelle et établissements scolaires », *Communication & Organisation*, N°30, p.188-213.
- Dutton J., Dukerich J. (1991), « Keeping an eye on the mirror: image and identify in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol.34, n°3, p. 517-554.
- Ghaffari Sarah et al. (2013), « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi* n° 133, p. 5-12.
- Gioia D.A. et Thomas J.B. (1996), « Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia », *Administrative Science Quartely*, vol. 41, p. 370-403.
- Gioia D.A, Schultz M. et Corley K.G. (2000), «Organizational Identity, Image and Adaptive Instability», *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°1, p. 63-81.
- Grimand A. (2006, Coord.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques*, Presses universitaires de Saint-Étienne.
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, n° 54, p. 237-257.
- Laville J.L. et Glémoin P. (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée De Brouwer, Paris.
- Lejeune C et Vas A. (2011), « Identité, changement et proximité. Une étude comparative des écoles de gestion européennes », *Revue Française de Gestion*, N°213, p. 171-187.
- Lejeune C et Vas A. (2012), « Changement identitaire radical des écoles de gestion à travers le processus d'accréditation: le cas d'EQUIS au sein de trois écoles de commerce françaises », actes du colloque, AIMS 2012.
- Mattei J.F. (2011), « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°88.
- Mayaux F. (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et histoire* 3/ 2009 (n° 56), p. 98-116.
- Merrien F-X. (1999), « La nouvelle Gestion publique : un concept mythique », *Lien social et Politiques*, n°41, p. 95-103.
- Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan.
- Mucchielli A. (2004), « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches Qualitatives*, Hors-série, n°1, p. 7-40.
- Olivier D. et Roos J. (2006), « Créativité et identité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°161, p.139-153.
- Pratt M.G., Foreman P.O. (2000), « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 18-42.
- Ravasi D., Schultz M. (2006), « Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture », *Academy of Management Journal*, Vol.49, N°3, p. 433-458.
- Suchman M.-C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p.571-610.
- Walter C. (2011), «Performation et surveillance du système financier», *Revue d'économie financière*, 2011/1 n°101, p. 105-116.

ANNEXE 1 : Caractéristiques des membres de la CRF interviewés entre 2010 et 2013

Tableau 3 : Caractéristiques des membres de la Croix Rouge Française interviewés entre mars 2010 et octobre 2012

37 Entretiens individuels	4 focus group (rassemblant 28 personnes)
<p><u>Salariés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 directeur des ressources humaines - 1 chargé de mission de l'innovation à la direction générale - 1 directeur d'établissement - 3 directeurs de la filière exclusion - 1 directeur d'un foyer d'accueil médicalisé - 1 directeur USSR - 1 directeur départemental de l'urgence et du secourisme - 1 Chargé de développement pour une direction régionale - 1 salarié du pôle de la formation et de l'animation du réseau à la direction de l'action sociale - 1 salarié du pôle bénévolat de la direction du bénévolat et de la jeunesse - 2 Directeurs d'un pôle social départemental - 1 directrice de crèche - 1 Directeur Filière Métier Enfance Famille - 1 directeur régional d'établissement - 1 directeur d'un IRFSS (Institut Régional de Formations Sanitaires et Sociales) - 1 responsable ressources humaines sur une délégation régionale ; - 1 directrice de CPI. <p><u>Bénévoles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 bénévoles à la direction du bénévolat et de la jeunesse - 6 présidents de délégation départementale - 5 présidents de délégation locale - 2 membres de la commission nationale de surveillance - 1 responsable de la communication en délégation - 1 ancien secrétaire élu d'une délégation départementale. 	<p><u>Salariés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 salariés du pôle bénévolat, jeunesse et formation - 1 responsable du pôle animation de l'urgence et du secourisme - 1 coordinateur du réseau départemental de l'action sociale - 1 gestionnaire de paie - 1 comptable - 1 directeur de centre d'accueil - 2 infirmières - 1 travailleur social - 1 assistante sociale - 1 éducatrice spécialisée - 1 conseillère CADA (Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile) - 1 directeur départemental de l'action de l'urgence et secourisme - 1 formateur - 1 coordinateur éducatif - 1 responsable éducatif - 1 conseiller en économie sociale et familiale. <p><u>Bénévoles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 responsables de l'action sociale - 1 président de délégation locale (DL) - 1 bénévole de DL - 1 président de délégation départementale (DD) - 1 trésorier adjoint de DD - 4 bénévoles de terrain

Tableau 4 : Caractéristiques des 39 membres de la Croix Rouge interviewés en 2013

	Bénévoles (19)	Salariés (20)
LES LEADERS Siège parisien	Président de la Croix-Rouge française	-Directeur général -Directeur de cabinet du Président

Porteurs des affirmations identitaires	4 Administrateurs nationaux	-Directeur des Ressources Humaines (siège)
Acteurs des compréhensions identitaires Région	Présidente délégation régionale	-Directeur régional -Adjointe au directeur régional -Responsable de la communication -Directeur filière métier formation -Responsable pôle exploitation et Responsable Ressources humaines
Département	-Vice-Président délégation départementale -Présidente délégation départementale -Ancien président de la délégation départementale -Responsable secouriste délégation départementale -Bénévole élue au sein de la Délégation Départementale	-Directeur centre médico-chirurgical -Directrice institut de formation
Unité Locale (terrain)	-Président unité locale -Responsable distribution alimentaire -1 Secouriste -1 Secouriste -Bénévole vestiaire -Bénévole action sociale -Bénévole halte répit Alzheimer -Bénévole responsable de la communication	-1 infirmière -1 infirmière -1 Formateur -1 Formateur -Salarié service relations internationales -1 salarié direction départementale -1 salariée direction départementale -Secrétaire Unité locale -1 salarié service RH -1 salarié service RH