

XV^e RENCONTRES DU RIUESS, Reims - 27 au 29 mai 2015

Communication

QUELLES CONDITIONS FAVORABLES À L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION PAR LES ACTEURS DES ORGANISATIONS DE L'ESS ? PROPOSITIONS D'HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

Yasmine BOUGHZALA, Maître Assistant, Institut Supérieur du Transport et de la Logistique de Sousse et Institut Supérieur de Gestion de Tunis, URGE, Tunisie,

yboughzala@yahoo.fr

Sébastien DINÉ, Maître de Conférences, Université de St-Etienne, COACTIS, France,

sebastien.dine@univ-st-etienne.fr

Bérangère SZOSTAK, Maître de Conférences, Université Lyon 2, COACTIS, France,

berangere.szostak@univ-lyon2.fr

Saïd YAHIAOUI, Maître de Conférences, Président de la Chaire ESS Lyon 2, Université Lyon 2, COACTIS, France, said.yahiaoui@univ-lyon2.fr

Résumé : Cet article détermine les conditions favorables à l'appropriation d'outils de gestion par les acteurs des organisations de l'ESS confrontées à deux logiques : la financière et la sociale. Le postulat consiste à dire que l'enjeu majeur, pour elles, n'est pas de créer nécessairement des outils spécifiques, ni d'importer ceux de l'économie traditionnelle, mais surtout de penser l'appropriation des outils, quels qu'ils soient. A partir d'une méta-analyse d'articles académiques, quatre conditions sont proposées : (i) les outils de gestion choisis doivent porter conjointement les 2 logiques, (ii) la co-conception de l'appropriation est capitale, (iii) la pression du temps est légère, (iv) les acteurs portent individuellement les valeurs sociales. Ce travail montre que si ces organisations sont influencées par leur environnement économique, juridique et concurrentiel, elles adoptent plus une stratégie de compromis plus que d'acquiescement.

Mots clés : outil de gestion, appropriation, ESS, hypothèses de recherche

Abstract : This article aims to identify the right conditions for the appropriation of management tools by the actors of the Social and Solidarity Economy organizations which are facing two logics: financial and social. The premise is to show that the main issue for them is not necessarily to create specific tools or to adopt those of the traditional economy, but to rethink the tools, whatever they are. From a meta-analysis of academic articles, four research hypothesis are presented: (i) the chosen management tools must have both logics, (ii) co-design of ownership is crucial, (iii) time pressure is reasonable, (iv) the actors individually hold the social values. This work shows that if these organizations are influenced by economic, legal and competitive, they adopt a compromise strategy more than acquiescence.

Key words : Management tools, appropriation, SSE, research hypothesis

Face à leur croissance, les organisations de l'ESS¹ s'interrogent de plus en plus sur les outils de gestion à mobiliser pour piloter leur structure (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015) qui sont traversées par deux logiques : la financière et la sociale (Château-Terrisse, 2012 ; Szostak et al. 2013). Cette situation soulignerait alors un dilemme (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain,

¹ La définition de l'ESS reste encore un vaste sujet à controverse. L'objet de cet article ne s'inscrit pas dans ce débat et adopte la définition communément admise dans le langage courant de l'ESS. Les organisations emblématiques sont les mutuelles, les coopératives et les associations avec une utilité sociale inscrite dans leur mission (association de retour à l'emploi, association solidaire...).

2009) : soit ces organisations créent ex-nihilo des outils de gestion spécifiques à l'ESS et ancrés dans la logique dite « sociale » - ce qui faciliterait *a priori* leur appropriation par les acteurs ; soit elles les exportent de l'économie classique davantage caractérisée par la logique financière. Or, cette dernière option leur poserait des difficultés car les outils porteraient des valeurs différentes voire contraires à l'ESS, mais leur permettrait d'être reconnues comme légitimes au sens de Suchman (1995). Une autre possibilité serait alors d'allier le souci de professionnalisation dans le respect des valeurs de l'ESS. Face à ces choix, notre postulat consiste à dire que ce questionnement n'est pas essentiel et que les organisations de l'ESS peuvent conserver toutes ces possibilités. Ainsi, il ne s'agit pas ici de se focaliser sur l'outil en tant que tel, son origine, ses auteurs, mais sur la logique de son appropriation (De Vaujany, 2005) et le processus de légitimation (Buisson, 2006) dans les organisations de l'ESS. L'appropriation des outils de gestion doit être appréhendée comme une opportunité d'ouvrir des espaces de liberté pour les acteurs en vue d'une création collective (Moisdon, 2003) par les acteurs eux-mêmes des organisations de l'ESS.

Aussi la question de recherche de cet article consiste à déterminer les conditions favorables à l'appropriation d'outils de gestion par les acteurs des organisations de l'ESS, qu'ils soient importés ou non de l'économie classique. L'intérêt de cette question est de contribuer à la littérature sur l'appropriation des outils de gestion : celle-ci a été jusque-là peu étudiée dans le contexte singulier et original des organisations de l'ESS, où des conflits sont significatifs en raison des deux logiques susmentionnées particulièrement incarnées dans l'articulation entre la technostructure et la structure politique. Cela montre également que les critiques usuelles adressées aux outils de gestion sont certes nécessaires pour prendre du recul face à leur usage, mais qu'il faut voir en eux une réelle possibilité d'accroître le pouvoir d'agir des acteurs (Chiapello et Guilbert, 2012). La première partie de cet article présente notre approche des outils de gestion et de leur appropriation en particulier, au regard du contexte spécifique de l'ESS. La seconde partie présente la méthodologie de la recherche, à savoir une méta-analyse d'articles traitant du thème des outils de gestion en ESS dans les revues de sciences de gestion. Puis, des hypothèses de recherche sont formulées ce qui amène, en dernière partie, une discussion autour des stratégies mises en œuvre par les organisations de l'ESS, à savoir le compromis plus que l'acquiescement (Oliver, 1991), et autour de leur gouvernance et mode de management.

1. L'appropriation des outils de gestion en ESS

Cette première partie pose le cadre conceptuel de la recherche. En particulier, nous revenons sur la définition des outils de gestion (1.1.) notamment dans le cas de l'ESS, puis nous détaillons le concept d'appropriation (1.2.). Cela nous permet de mettre en avant pourquoi il nous semble crucial de penser les conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion par les acteurs des organisations de l'ESS.

1.1. Outils de gestion et ESS : un paradoxe ?

La littérature sur les outils de gestion est riche de critiques et d'études de cas dans plusieurs disciplines de SHS (économie, gestion, sociologie, psychologie, histoire). Cette importance fait écho aux interrogations induites par leur introduction dans les organisations. En effet, comme le rappellent en détail Chiapello et Gilbert (2012, 2013), les outils de gestion sont souvent appréhendés comme des instruments manipulatoires par les dominants (la direction et la relation hiérarchique univoque « top→down » pour faire simple), valorisant le technicisme propice à une rationalisation extrême, ou encore comme des emblèmes de l'organisation du capitalisme moderne reléguant l'humain et le social en deçà du financier et du comptable. Face à de telles remarques, il peut paraître incongru de rapprocher la littérature des outils de gestion aux organisations de l'ESS qui se définissent par des valeurs telles que la solidarité et

la primauté de l'homme sur l'argent, le fonctionnement démocratique et collectif. Pourtant, plusieurs arguments nous conduisent à le faire. Premièrement, à l'instar de Chiapello et Gilbert (2012, 2013), nous pensons que, si les critiques sont nécessaires pour inciter les acteurs à prendre du recul à leur égard, ces critiques sont réductrices et négligent des avantages majeurs des outils de gestion. Et le cas des organisations de l'ESS en est une preuve, ce qui forme le second argument (Richez-Battesti et Malo, 2012). Face à un environnement juridique et concurrentiel, ces organisations² elles-mêmes témoignent de leur recherche d'outils de gestion et sollicitent les chercheurs en SHS dans ce sens³.

Dans cette recherche, nous adoptons une définition large des outils de gestion. Moisdon (1997) explique qu'il s'agit de : « *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* ». Le spectre retenu va des instruments physiques (e.g. un budget, un ERP, un pacte d'actionnaires) aux dispositifs plus immatériels (e.g. la RSE, une formation particulière). Cependant, trois dimensions sont prises en compte : (i) Le substrat technique, (ii) La philosophie gestionnaire et (iii) L'organisation idéale. Ainsi, nous ne réduisons pas l'outil de gestion à sa seule dimension technique et tenons compte des variables qui peuvent être en tension, en particulier dans le cas de l'ESS, pour former une idéologie harmonieuse (Hatchuel et Weil, 1992 ; De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006).

En outre, les outils de gestion sont indissociables du sens que l'on donne à l'action. Il s'agit de construire du sens avec les acteurs pour inventer des modèles d'action collective (Ségrestin, 2004) et d'accepter d'en faire le réceptacle des concepteurs. Ce sens prend également racine dans son rapport à l'environnement externe concurrentiel (voir pour l'ESS, le cas de Bovais (2014)) et à l'éco-système (Torrès-Blay, 2000). Et les autres organisations de cet environnement et écosystème influencent les outils de gestion. Par exemple, les mutuelles observent les stratégies mises en place par les assurances dans le cadre du code des assurances ; elles mettent en place des outils de mesure de la satisfaction des clients (ou sociétaires pour une mutuelle), ce qui est une réponse au besoin de mesurer l'efficacité de l'organisation. Une question se pose alors pour la mutuelle ? Quelle mesure doit-elle retenir ? Quel outil mettre en place pour recueillir l'évaluation de la satisfaction ? Il existe trois écoles de pensée ancrées tant dans la pratique des organisations de l'ESS que la recherche scientifique. Les deux premières sont à l'extrême d'un même continuum (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009), tandis que la troisième est une voie médiane – stratégie de compromis selon Oliver (1991).

(i) Les organisations de l'ESS adoptent les mêmes outils que ceux utilisés par les entreprises classiques. L'idée sous-jacente consiste à dire qu'appartenant au même secteur d'activité, il vaut mieux utiliser des outils comparables, qui plus est, s'ils ont démontré leur efficacité. Cela renforce la légitimité (Suchman, 1995). La difficulté majeure réside dans le brouillage des frontières entre « ESS » et « économie classique » : les outils n'étant pas neutres, leur utilisation risque de conduire les organisations de l'ESS à ressembler de plus en plus aux autres au point de ne plus les différencier et de perdre leurs valeurs (Bécheur et Toulouse, 2008). (ii) C'est ainsi qu'un autre courant émerge et qui affirme le souhait des organisations de l'ESS de créer leurs propres outils et prennent le risque de ne pas réussir à se professionnaliser aussi bien que les organisations de l'économie classique avec qui elles sont

2 En France, les organisations de l'ESS représentent 10,3 % de l'emploi total et 13,9 % de l'emploi privé, soit 2,34 millions de salariés dans 222 900 établissements employeurs, qui versent 56,4 milliards d'euros de rémunérations brutes (rapport CNCRES, 2012).

3 Pour illustration, la Chaire d'Entrepreneuriat en ESS de l'Université Lyon 2 a été créée en 2011 suite à des demandes répétées d'acteurs de l'ESS (mutuelle, SCOP, association) pour que les chercheurs en économie, gestion et sociologie leur proposent, entre autres, des outils de gestion adaptés.

en concurrence. L'expérience montre que les acteurs peinent à créer *ex-nihilo* des outils, en particulier quand ils ont travaillé par le passé dans des structures de l'économie classique : ils ont alors tendance à reprendre les outils connus. De plus, il s'avère difficile de répondre à certaines demandes étatiques notamment pour justifier l'utilisation de l'argent publique dans des associations de réinsertion par exemple. (iii) Une troisième voie s'est alors dessinée. Il s'agit selon Codello-Guijaro (2012) de la logique de « professionnalisation autolimitée ». Les organisations de l'ESS ne résistent pas à l'utilisation des outils de gestion classiques, mais restent vigilantes à ce que les objectifs de l'ESS y soient intégrés (utilité sociale, respect de l'environnement et des parties-prenantes...).

Cet entre-deux et dernière voie nous convainc que l'enjeu majeur des organisations de l'ESS n'est pas finalement dans le choix ou non d'adopter tel ou tel outil, mais bien dans la manière de se l'approprier. Même s'il est évident que la genèse de l'outil, son auteur, sa trajectoire importent fortement dans la compréhension du phénomène (Ghaffari et al., 2013), il nous semble plus significatif d'étudier le processus d'appropriation de ces outils (De Vaujany, 2005, 2006).

1.2. L'appropriation des outils de gestion : un processus spécifique en ESS

La construction de sens autour de l'outil de gestion amène à le penser à travers le prisme de l'appropriation que De Vaujany (2005) encourage à comprendre à travers trois regards : rationnel, socio-politique et psycho-cognitif. La *perspective rationnelle* considère l'outil comme un vecteur de rationalisation et un outil de travail. L'appropriation est, dans ce cas, « instantanée » et ne laisse pas de place à l'interprétation. Les concepteurs ont souvent comme objectif premier l'efficacité et l'efficience ; ils cherchent à optimiser et à corriger une situation définie comme inadaptée. Ils créent l'outil puis le diffusent auprès des acteurs. Dans la *perspective socio-politique*, l'outil de gestion est un outil de valorisation de rhétorique à travers un « argument », ou un outil d'influence. Son appropriation s'inscrit dans le collectif et la durée ; il traduit un acte social. Les utilisateurs sont ici amenés à rendre propre à un usage l'outil de gestion, ce qui leur impose une relation à l'outil, sa prise en main et son apprentissage - parfois difficile. L'utilisateur est amené à réinterpréter l'outil. La dernière *perspective psycho-cognitive* considère l'outil de gestion comme un support d'apprentissage pour l'individu et/ou le collectif, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information ; l'appropriation court nécessairement sur le moyen et long terme. Il est ici estimé que l'outil de gestion peut gêner ou, au contraire, servir les intérêts de l'utilisateur, notamment si celui-ci a envie d'apprendre et s'il est en capacité d'apprendre. Ces trois perspectives amènent une « *compréhension conjointe* » (De Vaujany, 2005, p. 29), nécessaire pour réellement saisir la dynamique d'appropriation d'un outil de gestion. A noter que Grimand (2012) ajoute la perspective symbolique qui rappelle que l'outil de gestion est porteur de sens et amène l'utilisateur à se définir lui-même.

Une question alors se pose : comment favoriser l'appropriation de l'outil de gestion ? Quelles conditions sont nécessaires pour y parvenir ? Quelles sont-elles en particulier dans le cas des organisations de l'ESS ? En effet, la valeur sociale, la suprématie de l'homme sur le comptable et le financier ou encore le principe démocratique influencent ces conditions qui ne semblent pas totalement identiques aux organisations de l'économie classique. Pour preuve, les critiques rappelées par Chiapello et Gilbert (2012) ne paraissent pas concerner les organisations de l'ESS mais plutôt les organisations du monde capitaliste traditionnel. Ce fait est d'autant plus patent face à la critique de l'organisation du capitalisme moderne où l'outil de gestion est considéré comme un moyen de domination adapté aux nouvelles formes du capitalisme. Or, de nombreux travaux scientifiques traitant des conditions à l'appropriation des outils de gestion s'inscrivent comme des réponses à ces critiques. A titre d'illustration, l'ouvrage coordonné par De Vaujany (2005) sur ce thème se réfère à de nombreux auteurs

critiques, comme E. Enriquez, C. Dejours, ou encore V. de Gaulejac. Aussi, il apparaît important d'identifier de telles conditions issues de recherches dans le champ de l'ESS. Cela permet de respecter le caractère situé de l'outil de gestion qui se traduit dans une réalité sociale « problématisée » (Ghaffari et al., 2013).

En outre, l'appropriation des outils de gestion dans ce contexte implique la notion de création collective de Moisdon (2003). Définir ce collectif, quels en sont ses valeurs, son fonctionnement est essentiel pour favoriser l'appropriation de l'outil de gestion par les acteurs de ce collectif. Dans le cas de l'ESS, la double qualité des individus et le principe « un homme – une voix » interrogent le triple regard à adopter selon De Vaujany (1995). En effet, les sociétaires participent aux décisions stratégiques d'une mutuelle, par exemple ; ils peuvent influencer la définition des critères d'efficacité en votant à l'assemblée générale. Un coopérateur est à la fois décideur et exécutant. Ces caractéristiques modifient l'approche classique de la diffusion de l'outil de gestion, car les mêmes acteurs sont amenés à concevoir et à utiliser l'outil de gestion. Il est ainsi naturel d'imaginer qu'ils anticipent dès la conception de l'outil ce qui peut les gêner ou servir leurs intérêts. Les effets attendus et inattendus par l'usage de l'outil sont d'une certaine manière devancés. L'appropriation diffère *de facto*. De plus, le déni de la réalité souvent reproché aux outils de gestion et qui limite leur appropriation est appréhendé différemment dans l'ESS en raison de ces caractéristiques.

Pour conclure, la littérature sur les outils de gestion n'aborde pas en profondeur la question de l'appropriation des outils de gestion dans le contexte particulier de l'ESS⁴ - même si elle propose l'étude de plusieurs cas particuliers. La partie 2 propose alors de faire émerger des recherches antérieures des conditions favorables à l'appropriation par les acteurs des organisations de l'ESS des outils de gestion.

2. Des conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion en ESS

Cette partie développe la méthodologie mise en œuvre pour identifier les conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion par les acteurs de l'ESS. Elle propose 4 hypothèses de recherche qui constituent le résultat de ce travail.

2.1. Démarche méthodologique

Cette recherche adopte une démarche qualitative (Thiétart, 2014). Elle se base sur une méta-analyse d'articles traitant du thème des outils de gestion en ESS dans les revues de sciences de gestion classées dans la liste AERES 2012. Les mots clés de la recherche ont été « *outils de gestion* », « *Economie sociale et solidaire / ESS* », « *SCOP* », « *fondation* », « *association* », « *mutuelle* » et « *coopérative* ». Avec l'objectif de tendre vers la saturation d'information, nous avons intégré dans cette première phase de la recherche présentée ici, 10 articles ; ils sont référencés dans la section 2.2. Une seconde phase consistera à compléter cette analyse et à garantir la saturation d'informations, notamment pour conforter certaines catégories (voir *infra*).

La première étape d'analyse des données à consister à repérer (1) la question de recherche de l'article clairement inscrite sur l'ESS et un outil de gestion et (2) les conditions d'appropriation des outils de gestion étudiés. Soit celles-ci étaient clairement indiquées, soit elles étaient formulées en creux. Une fois la liste de ces conditions identifiée, nous avons procédé à une analyse thématique classique⁵. A noter que le codage a été *a posteriori* puisque la littérature ne nous a permis d'identifier des catégories stables. La fiabilité du codage a été contrôlée : un premier codeur a identifié des catégories, qui ont été amendées par un autre

4 Deux dossiers spéciaux dans les *Revue Française de Gestion* (2015) et *Management & Avenir* (2012) proposent des pistes de réflexions, cependant. Mais ce champ reste encore en construction.

5 Nous avons fait le choix de travailler l'analyse manuellement à l'heure actuelle, car, si le nombre de pages d'articles était important, la liste des conditions mise en évidence ne l'était pas suffisamment pour justifier l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative.

codeur, puis ont été classées dans les conditions de la liste. Deux autres codeurs ont alors contrôlé le classement. Quatre catégories de condition d'appropriation des outils de gestion sont ressorties (voir le tableau 1).

Tableau – Définition des 4 catégories

	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Qualification de la catégorie	Outil marqué par le pluralisme des logiques	Co-conception de l'outil de gestion	Pression du temps	Valeurs de(s) l'acteur(s)
Définition	L'outil de gestion est légitime à l'égard des 2 logiques financière et sociale.	Les acteurs des organisations de l'ESS participent à la conception de l'outil de gestion.	Le temps est une variable clé dans l'appropriation de l'outil.	Les valeurs personnelles de(s) l'acteur(s) sont en phase avec l'ESS.

L'analyse des données qualitatives s'est concentrée sur la valeur de chaque catégorie pour faire ressortir les idées clés, ce qui nous a permis de formuler des hypothèses de recherche. Deux encadrés illustratifs étayent les idées. Le tableau 2 synthétise quels articles viennent en support de quelle(s) catégorie(s) dans cette première phase de la recherche en cours.

Tableau – Contribution des articles à l'émergence des 4 catégories

Auteurs, date	Question de recherche	Outil marqué par le pluralis-me des logiques	Co-conception de l'outil de gestion	Pression du temps	Valeurs de(s) l'acteur(s)
Alphonse-Tilloy & Dubroeuq (2013)	<i>Identifier les apports de l'introduction d'une démarche de GPEC dans des Ateliers Chantiers d'Insertion.</i>	X			X
Bargues-Bourlier (2009)	<i>Mettre en évidence l'impact de la philosophie managériale des Scop sur les pratiques de socialisation organisationnelle des salariés nouvellement recrutés.</i>	X		X	
Château Terrisse (2012)	<i>Comment les logiques institutionnelles de la finance solidaire se manifestent dans le dispositif de gestion des organisations ? Quels rôles jouent le dispositif de gestion dans la gestion des tensions entre les logiques ?</i>	X			X
Château Terrisse (2015)	<i>Comprendre les mécanismes de coordination des pactes d'actionnaires permettant de gérer la relation entre les fonds et leurs cibles après investissement.</i>	X	X		
Everaere (2011)	<i>Mettre en évidence la grande hétérogénéité des pratiques RH du secteur de l'ESS.</i>	X			X
Malherbe (2008)	<i>Dans quelle mesure les valeurs (de liberté, démocratie, non lucrativité et solidarité) participent-elles aux pratiques de gouvernance et de management des entreprises de statut mutualistes ?</i>				X
Malo & al. (2008)	<i>Montrer en quoi l'approche stratégique est fondamentale pour les organisations du commerce équitable.</i>		X		
Meyer et Ohana (2007)	<i>Discuter la pertinence de l'usage d'incitations pécuniaires dans le cadre d'une entreprise sociale.</i>	X			
Stervinou et Noël (2008)	<i>Les coopératives d'activités et d'emplois comme outil juridique pour la création d'entreprise et un entrepreneuriat responsable.</i>		X		
Valéau (2003)	<i>Comment adopter des outils de gestion dans les associations but non lucratif ?</i>		X		

2.2. **Proposition d'hypothèses de recherche**

- 2.3. La première hypothèse correspond à la catégorie « Outil marqué par le pluralisme des logiques ». Alphonse-Tilloy & Dubroeuq (2013) montrent l'échec de la mise en place d'un outil conçu dans une logique purement économique. Une démarche de GPEC « type » comporte ainsi des outils de gestion standardisés adaptés aux grandes organisations et contenant une logique « individualisante » (fiche de poste, évaluation annuelle...) qui n'est pas celle des associations (ressorts de la motivation différents). Bargues-Bourlier (2009) montre, quant à lui, à l'inverse qu'une démarche d'intégration (« socialisation organisationnelle ») des nouveaux salariés d'une Scop respectant parfaitement les principes de « développement social durable » de l'OSS doit parfois se restructurer afin de répondre aux contraintes économiques à court terme.
- 2.4. Château Terrisse (2012) montre, enfin, comment une organisation de capital-risque solidaire se dote d'un outil permettant d'intégrer la logique financière et la logique solidaire afin de parvenir à un consensus sur la décision d'investissement. *« L'outil fait naître un processus interprétatif de négociation sur l'importance de chaque logique sur chaque dossier d'investissement et de construction collective du sens sur quelle décision doit être prise. Les acteurs sur chaque décision, questionnent les deux logiques, argumentent la légitimité de la logique qu'ils supportent, pointent les contradictions entre logiques et au final élaborent une réponse commune »* (Château Terrisse, 2012, p. 161). Ainsi, parmi les conditions de réussite, l'auteur souligne que *« les outils de gestion doivent renfermer dans leur substrat technique des critères portant chaque logique de manière équilibrée »* (Château Terrisse, 2012, p. 163).
- 2.5. Ainsi, dans la première recherche, bien que l'outil ait démontré son efficacité dans d'autres contextes (secteur classique, grandes entreprises), l'absence de prise en compte d'une logique sociale empêche son appropriation. La seconde recherche est forte intéressante dans la mesure où il s'agit d'une structure qui a créée, quasiment *ex-nihilo*, ses outils. La logique sociale y est donc, à l'inverse, fortement prégnante. Pourtant, c'est la pression de l'environnement qui oblige les acteurs à reconnaître la nécessité d'y intégrer une logique économique. Enfin, dans la dernière recherche, les deux logiques sont rendues parfaitement explicites puisque l'outil créé tente de faire cohabiter de manière équilibrée les deux logiques.

2.6. **Hypothèse 1 : Une appropriation réussie d'un outil de gestion en ESS suppose que l'outil soit légitime à l'égard des deux logiques prises conjointement.**

2.7.

- 2.8. La deuxième hypothèse correspond à la catégorie « Co-conception de l'outil de gestion ». Alphonse-Tilloy & Dubroeuq (2013) montrent qu'un outil imposé ne laissant pas de possibilité d'adaptation réduit les chances d'appropriation. Ainsi, le discours sur la nécessaire « professionnalisation des associations » est vécu comme une remise en cause de leur savoir-faire (*« ce que l'on fait depuis 20 ans avec toutes ces femmes a du sens »*) et comme une perte de valeur. *« Cette remise en cause du fonctionnement des Ateliers Chantiers d'Insertion, du dirigeant, de son style de management, son mode de fonctionnement, son organisation est susceptible de générer des résistances et des réticences quant à la démarche. Elles aboutissent à une non-appropriation des outils RH par les dirigeants »* (Alphonse-Tilloy & Dubroeuq, 2013, p. 56). Malo & al. (2008) tentent, dans leur recherche sur les associations et coopératives du secteur du commerce équitable, de dégager les conditions de succès dans l'application de la démarche stratégique. Ils soulignent ainsi la nécessité d'« encadrer » la planification stratégique dans les pratiques des acteurs, de manière participative et répétée afin de créer une « culture stratégique ». Mais ils terminent par

mettre en garde sur le fait que « toute innovation se trouve en quelque sorte dans le piège de l'institutionnalisation dès lors qu'elle est diffusée et de plus en plus standardisée » (Malo & al., 2008, p. 93).

2.9. Ainsi, comme l'ont montré d'autres recherches dans l'économie classique également, l'appropriation se trouve facilitée si les acteurs sont consultés et sont parties prenantes dans la conception de l'outil. Cela permet une réelle prise en compte de la dimension psycho-cognitive du phénomène étudié (De Vaujany, 2005).

2.10. **Hypothèse 2 : Une appropriation réussie d'un outil de gestion en ESS suppose une co-conception de l'outil par les acteurs grâce à une démarche participative.**

2.11.

2.12. La troisième hypothèse revient sur la catégorie « Pression du temps ». Ce rapport au temps revêt une réalité spécifique face aux environnements turbulents, auxquels sont confrontées les organisations (comme une crise économique, une catastrophe naturelle, une révolution etc.). Les modèles d'analyse théorique des organisations adoptent aujourd'hui des approches « ouvertes », c'est-à-dire que l'on considère les frontières des organisations perméables à l'environnement. Pour autant, ces frontières existent et l'organisation a des spécificités (sa culture, sa stratégie, sa structure etc.). En raison de leurs valeurs centrées sur l'humain par exemple, on constate que, face aux évolutions de l'environnement et du marché, les organisations de l'ESS mettent davantage en place d'espace de dialogue, d'échanges, ce qui nécessite du temps (Bargues-Bourlier, 2009 ; Szostak et al., 2013). L'outil de gestion est ainsi « martyrisé » par l'ensemble des acteurs tout au long de sa conception mais aussi lors de sa diffusion (Séran, 2013). Cela leur permet de sortir de l'utilisation stricte de l'outil, et de prendre le temps de se l'approprier, de mesurer les adaptations à réaliser au regard des contraintes organisationnelles mais aussi environnementales.

2.13. On retrouve fortement cette réalité lorsque l'on s'intéresse à l'éco-système des porteurs de projets sociaux. Gueguen et Torres (2004) qualifient d'éco-système de « communauté de destin stratégique » en analysant l'interdépendance des organisations et leur évolution respective. Quant à Koenig (2012), l'éco-système permet une dialogique de création collective de valeur et de son appropriation individuelle. La consolidation d'un éco-système passe notamment par la légitimité de ce dernier (Schuman, 1995). Le rôle des structures d'accompagnement et de suivi des porteurs de projets sociaux (voir l'encadré 1 avec l'illustration du Labess) est déterminant pour la réussite du défi social puisqu'elles permettent de développer des outils de gestion spécifiques aux entreprises en ESS, mais également d'aider les entrepreneurs sociaux à l'appropriation de ces outils à leur propre structure.

2.14.

2.15. **Hypothèse 3 : Une appropriation réussie d'un outil de gestion en ESS suppose que la pression du temps est modérée.**

2.16.

2.17.

2.18. En outre, ces deux dernières catégories « Co-conception de l'outil » et « Pression du temps » sont reliées. En effet, il est possible d'associer les acteurs à la conception de l'outil, car les organisations de l'ESS semblent avoir une relation au temps différente des entreprises de l'économie classique. Par ailleurs, la pression moindre sur les acteurs en rapport avec le temps leur permet de davantage s'investir et participer à la conception dudit outil. L'encadré 2 sur la boucle téléphonique mise en place par la MAIF illustre bien la relation entre ces 2 conditions.

2.19.

2.20.

2.21.

2.22.

2.23. Enfin, la quatrième hypothèse s'attarde sur la catégorie « Valeurs de l'acteur ». Everaere (2011) montre que certaines structures de l'ESS utilisent la spécificité de leurs ressources (personnes handicapées, volontaires) pour justifier des pratiques de GRH adaptées quand d'autres se partagent entre des pratiques dites « classiques » et des pratiques imprégnées d'une certaine « sensibilité à l'humain ». Les acteurs ne partageant pas les valeurs de l'ESS se satisferaient davantage d'outils ne portant pas nécessairement une logique solidaire. Ainsi, Everaere (2011, p. 30) constate qu'un responsable d'une structure de l'ESS venant du secteur privé déclare : « *Je n'ai pas changé de valeurs en changeant de secteur d'activité. Aussi, je ne suis pas certain d'avoir des buts différents en matière de GRH dans ce secteur plutôt que dans un autre. [...] on trouve autant de comportements racistes, de jalousies, d'enjeux de pouvoir dans le secteur de l'ESS que dans le secteur industriel !* ».

2.24. Est-ce alors pour faciliter l'appropriation des pratiques de travail au sein d'une SCOP que Bargues-Bourlier (2009) constate que ses membres recherchent plutôt des recrues partageant les valeurs et normes personnelles de la SCOP ? Bargues-Bourlier (2009, p. 277) commente : « *Il est apparu que les valeurs et principes d'un système social coopératif surexposent relativement la personnalité des recrues. En effet, pour assurer le respect des principes de solidarité et la valorisation de l'intérêt collectif par rapport à l'intérêt individuel, un nouveau membre doit présenter immédiatement des comportements et des valeurs personnelles adéquates. Ainsi, chaque membre en place de la Scop se charge de veiller à ce que la personnalité d'une nouvelle recrue ne remette pas en question les principes coopératifs.* »

2.25.

2.26. **Hypothèse 4 : Une appropriation réussie d'un outil de gestion en ESS demande des acteurs que leurs valeurs soient alignées avec la logique sociale.**

2.27.

2.28. Ces 4 premières conditions sont représentées dans la figure 1. L'objectif à présent consiste à le consolider par la phase 2 de la recherche en cours. Ceci dit, cela nous amène doré et déjà à discuter tant sur le plan théorique que managérial, de la réalité des critiques classiques sur les outils de gestion dans le cas de l'ESS.

2.29.

2.30. **Figure 1 – Proposition de modèle**

2.31.

2.32.

2.33.

2.34.

2.35.

2.36.

2.37.

2.38.

3. Discussion

3.1. Cette recherche propose des conditions *a priori* favorables à l'appropriation des outils de gestion par les acteurs des organisations de l'ESS. Les contributions se situent sur les plans théorique et managérial (3.2.).

3.2. **Nouveaux regards sur l'appropriation des outils de gestion**

3.3. Les outils de gestion sont fortement critiqués en SHS ce qui déteint sur leur appropriation. Ces critiques revêtent une dimension différente quand on les étudie

dans le cas de l'ESS. On ne peut qu'accepter en premier lieu que ce n'est pas l'outil de gestion en soi qu'il convient d'étudier, mais davantage son appropriation. Et les conditions d'appropriation des outils de gestion par les acteurs de l'ESS nous amènent à revisiter les enjeux liés à cette appropriation (cf. figure 1). En adoptant les trois grandes critiques synthétisées par Chiapelo et Gilbert (2012, 2013), le travail mené avance plusieurs contributions théoriques. La première critique forte consiste à dire que l'outil de gestion est un leurre, un moyen pour les dirigeants de manipuler les individus et de les soumettre à des pratiques derrière l'argument de « rationalité ». Son appropriation serait uniquement alors une mise en scène. Or, dans le cas de l'ESS, cet argument est difficile à tenir si l'on considère la condition de co-conception des outils de gestion. Ou alors il nous faut considérer les acteurs comme des « pantins » persuadés de participer à une situation réelle – ce qui est le contraire même des fondamentaux des organisations de l'ESS (Malo et al., 2008). Ce raisonnement par l'absurde souligne la limite de la critique. L'outil de gestion ne peut pas être appréhendé comme un projet d'emprise de la part des « dominants » dans le cas de l'ESS (Davister, 2006).

- 3.4. La deuxième critique concerne le technicisme qu'amènerait un outil trop simplifié, déconnecté de la « vraie vie », sans tenir compte de la subjectivité des acteurs. L'appropriation serait réduite à l'approche rationnelle au sens de De Vaujany (2005) : les acteurs de l'ESS poursuivraient essentiellement l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Ce serait alors nier des valeurs significatives de l'ESS : la recherche de l'utilité sociale, la prise en compte de la situation particulière et la focalisation sur l'humain. Et cela serait contraire à l'identification des conditions telles que la pression du temps : cette condition conduit à une meilleure compréhension de la réalité qui est reconnue comme protéiforme et évolutive au cours du processus d'appropriation. Cette critique tient difficilement également face à la reconnaissance de l'intégration des valeurs personnelles de l'acteur dans ce processus (Evereare, 2011 ; Bargues-Bourlier, 2009). L'individu n'a pas uniquement à s'adapter à l'outil ; un échange se crée, se recrée au fil du temps (De Vaujany, 2006).
- 3.5. Quant à la troisième critique, elle vise à refuser l'outil de gestion qui serait un moyen de domination caractéristique du capitalisme moderne ; le culte de l'excellence serait la seule visée intelligible. En adoptant à nouveau le raisonnement par l'absurde, on ne peut qu'amender cette critique face à la condition d'appropriation d'outil de gestion porteur conjointement des deux logiques, financière et sociale (Château-Terrisse, 2012).
- 3.6. Ainsi, ces trois critiques semblent moins assurées dans le cas de l'ESS, et mériteraient d'être instruites plus en détail encore dans le cas des organisations de l'ESS. Ce premier lot de contributions peut *in fine* être formulé comme une mise en garde face au transfert des critiques usuelles relatives aux outils de gestion dans le contexte des organisations de l'ESS. Non seulement elles ont une assurance vacillante, mais elles peuvent même s'avérer inadaptées, et conduire les acteurs à une approche de l'outil de gestion sourde au projet politique inhérent à la stratégie des organisations de l'ESS.
- 3.7. Ces remarques nous amènent à nous interroger, plus globalement, sur l'accroissement du pouvoir d'agir des acteurs par l'appropriation des outils de gestion, autrement dit à aborder la question de la théorie de l'action. A la différence des modèles classiques de la théorie de l'action qui pose qu'une action est le fruit d'une décision rationnelle dans un cadre normé, nous rejoignons ici l'approche de Joas (1999) qui insiste sur l'agir créatif de l'humain et qui fait écho à la stratégie de compromis d'Oliver (1991). Si l'outil de gestion contraint en imposant des concepts,

un vocabulaire et un raisonnement spécifique, son appropriation grâce à la co-conception, une pression légère du temps notamment, donne une occasion pour chaque acteur d'agir au regard de la fonction éducative qu'il peut développer grâce à l'outil. L'acteur développe ainsi des nouvelles connaissances au fur et à mesure de l'appropriation (Ghaffari et al., 2013) ; cela influence sa perception de la situation. Or, une situation est perçue en fonction des aptitudes et des dispositions à agir inscrites sur le moment. L'intentionnalité de l'agir est alors avant tout auto-réflexive et se situerait non pas dans une norme imposée par « l'extérieur » mais dans l'action elle-même, ce que renforce la condition de co-conception. L'appropriation de l'outil de gestion offrirait ainsi un espace de dialogue avec soi et avec les autres, mais aussi un espace de liberté dans lequel l'acteur créerait en agissant.

3.8.

3.9.

3.10.

3.11. **Le rôle des organes politiques dans les organisations de l'ESS**

3.12. Les contributions d'ordre managériales se situent dans la dimension politique du phénomène étudié. Les conditions favorables à l'appropriation des outils de gestion par les acteurs dans les organisations de l'ESS soulignent l'importance du portage par les organes politiques de la question des outils de gestion autour des valeurs mais aussi des « outils de gestion » en tant que tel pour qu'ils les légitiment. Toutefois, cette légitimation n'est pas suffisante. Se pose aussi la question de la capacité de l'organisation toute entière à porter ce processus. Or jusqu'ici, peu de choses ont été dites sur le rôle que pourraient jouer les cadres, et notamment les cadres dirigeants, des organisations sociales et solidaires dans cette dynamique. En plus du rôle qu'ils peuvent jouer dans les organisations capitalistes classiques à la fois de responsables hiérarchiques et de managers, ils doivent pouvoir, dans les organisations sociales et solidaires, jouer le rôle d'interface entre le « politique et le technique ». C'est-à-dire être capables de contribuer par leur expertise à la définition des objectifs politiques de l'organisation (qui sont en tout état de cause et au final décidés par les élus) et en même temps être capables de les transformer en actions opérationnelles portées par l'organisation toute entière. Les valeurs des individus semblent ici essentielles, notamment pour choisir et respecter le pluralisme des outils de gestion, mais aussi le renforcer lors de la co-conception de l'appropriation de l'outil.

3.13. Or, ce n'est pas ce qui semble se passer dans beaucoup d'organisations sociales et solidaires. Nombre d'élus se plaignent aujourd'hui de « l'éloignement de la technostructure » au regard des objectifs politiques. La complexité croissante de l'environnement économique, juridique, financier et réglementaire des organisations sociales et solidaires conduit à recruter des cadres formés pour les organisations capitalistes classiques dans des disciplines telles que le droit, le management, le marketing entre autres. Souvent issus d'écoles de commerce, ces cadres et cadres dirigeants sont la plupart du temps peu ou pas formés aux spécificités des organisations sociales et solidaires. Par contre, ils sont généralement mieux préparés pour maîtriser techniquement des outils de gestion et des méthodes de mise en œuvre inspirés des organisations capitalistes classiques. La pression concurrentielle, la raréfaction des ressources publiques et des ressources issues de la philanthropie limitent aussi le champ de l'hybridation des ressources et poussent de plus en plus vers des solutions économiques plus rationnelles incarnées par des outils de gestion proposés par ces cadres et cadres dirigeants. Les conflits apparaissent alors entre le « politique » et le « technique », de manière larvée ou explicite, et ce, dans toutes les formes d'organisation de l'ESS (grandes mutuelles comme associations de type centre

sociaux par exemple). Il apparaît ici que l'un des enjeux importants pour une appropriation performante des outils de gestion dans les organisations sociales et solidaires réside dans la meilleure préparation des cadres dirigeants de ces organisations à l'intégration de la dimension « politique » de leur fonction c'est-à-dire leur capacité à intégrer dans leurs mode de gestion et donc dans l'utilisation (indispensable) des outils de gestion, la dimension politique des valeurs portées par les décideurs. L'intégration de la logique politique, au-delà des contraintes économiques, juridiques, financières et réglementaires qui s'imposent à tous, conduit ces organisations à adopter une stratégie de compromis plus que d'acquiescement (Oliver, 1991), ce qui, nous l'avons vu, impose un rapport différent au temps, à l'individu et à la gouvernance.

4. Conclusion et perspectives

4.1. Cet article s'est focalisé sur la question de l'appropriation des outils de gestion par les acteurs de l'ESS. Nous proposons 4 conditions importantes : (i) les outils de gestion choisis doivent porter conjointement les 2 logiques, (ii) la co-conception de l'appropriation est capitale, (iii) la pression du temps est légère, (iv) les acteurs portent individuellement les valeurs sociales. De plus, si ces organisations sont influencées par leur environnement économique, juridique et concurrentiel, elles adoptent plus une stratégie de compromis que d'acquiescement, ce qui impose d'intégrer des individus, en particulier au niveau des cadres dirigeants, en capacité à et disposés à porter les valeurs politiques de l'organisation. A présent, il serait intéressant de tester ces conditions dans d'autres contextes de l'ESS que le monde mutualiste, des SCOP ou des associations. Par exemple, les PTCE sont une configuration intéressante à investiguer : les organisations de l'ESS sont en lien fort avec des acteurs de l'économie traditionnelle. Quelles réalités revêt l'appropriation des outils dans les PTCE ? Comment les quatre conditions sont-elles appréhendées par les acteurs de l'économie classique ? Quel impact cela a-t-il sur les organisations de l'ESS ? Que dire alors des critiques sur les outils de gestion ? De telles recherches enrichiront à coup sûr les débats actuels sur les outils de gestion en ESS.

4.2.

4.3. Bibliographie

- 4.4. Alphonse-Tilloy I. et Dubroeuq A.-F. (2013), « Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion », *@GRH*, vol. 3, n° 8, p. 43-65.
- 4.5. Bargues-Bourlier E. (2009), « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 26, p. 256-279.
- 4.6. Bécheur A., Toulouse N., (2008), *Le commerce équitable. Entre utopie et marché*, Vuibert.
- 4.7. Bidet E., (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue MAUSS*, n°21, pp. 162-178
- 4.8. Bovais H., (2014), « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit agricole », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°240, pp.97-114
- 4.9. Buisson, M.L., (2006), « Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnaliste », in A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques*, Publications de l'Université de St-Etienne, St-Etienne, pp. 157-173.

- 4.10. Château Terrisse P. (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 4 n° 54, p. 145-167.
- 4.11. Château Terrisse P. (2015), « les mécanismes de coordination des pactes d'actionnaires dans la finance solidaire », *Revue française de gestion*, vol.1, n°246, p. 111-126.
- 4.12. Chiapello E., Gilbert P., (2013), *Sociologie des outils de gestion - Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Edition La Découverte, Collection : Grands Repères Manuels
- 4.13. Codello-Guijarro P. (2012). *Professionnalisation dans le monde associatif, Comment donner une place à toutes les parties prenantes de l'association ?*, Éditions Universitaires européennes
- 4.14. Codello-Guijarro P., 2012, « Vers un enrichissement de la notion de client. Les apports du cas des personnes âgées dans les services à domicile », *Economie et Société*, Série EGS, n°13, p. 715- 745
- 4.15. Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A., (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 1 N° 246, p. 103-109.
- 4.16. Everaere C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, vol. 8, n° 217, p. 15-33.
- 4.17. Grimand A., (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Presses universitaires de St-Etienne.
- 4.18. Grimand A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnels : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 54, pp. 237-257
- 4.19. Gueguen G. Et Torres O. (2004), « La dynamique concurrentielle des éco-systèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol 1, n°2, p. 227-248.
- 4.20. Hatchuel A., Weil B., (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- 4.21. Joas H., (1999), *La créativité de l'agir*, ed. Broché.
- 4.22. Koenig G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol.15, n°2, p. 209-224.
- 4.23. Laville J-L, (2008), *L'économie solidaire – Une perspective internationale*, Hachette Littératures
- 4.24. Malherbe D. (2008), « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 20, p. 147-178.
- 4.25. Malo M.-C., Audebrand L. K. et Camus A. (2008), « Gestion stratégique des organisations du commerce équitable », *Gestion*, Vol. 33, p. 85-94.
- 4.26. Meyer M. et Ohana M. (2007), « Les entreprises sociales dans un monde marchand : A la recherche d'un management efficace des hommes », *Management & Avenir*, vol 1, n° 11, p. 187-202.
- 4.27. Moisdon JC. (Direction), (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Séli-Arslan.
- 4.28. Oliver C., (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- 4.29. Ghaffari S., Misset S., Pavis F. et Ponnet M., (2013), « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et Emploi* [En ligne], 133 | janvier-mars 2013, mis en ligne le 01 janvier 2013, consulté le 27 juin 2013. URL : <http://travailemploi.revues.org/5889>
- 4.30. Ségrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.

- 4.31. Séran H., (2013), Les outils de gestion au service du militantisme au sein d'une mutuelle d'assurance, mémoire de fin d'études, *Université Lyon 2*, B. Szostak (dir.).
- 4.32. Stervinou S. et Noël C. (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 20, p. 65-86.
- 4.33. Suchman, M.C., (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- 4.34. Szostak B., S. Yahiaoui, H. Séran, E. Lanciano, (2013), L'appropriation d'un outil de gestion issu du privé par des militants d'une organisation de l'ESS. Le cas de la boucle téléphonique au sein de la MAIF, *Première journée de recherche internationale GESS*, 12 décembre, Marne-La-Vallée
- 4.35. Thietart R-A., (2014), *Méthodes de Recherche en Management*, 4e édition, Dunod.
- 4.36. Torrès-Blay O. (2000), Économie d'entreprise. *Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Économica.
- 4.37. Valéau P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, vol. 5, n. 146, p. 9-22.
- 4.38. Vaujany (de) F.-X., (2005), « De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion», In De Vaujany F.-X. (Eds), *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS
- 4.39. Vaujany (De) F-X, (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol.9, pp. 109- 126