Outils de gestion et population de non-salariés dans les organisations de l'ESS : une mission impossible ? Le cas d'une boucle téléphonique pour des militants MAIF

SERAN Hubert

Laboratoire COACTIS - Université Lumière LYON 2

hubertseran@orange.fr

Résumé :

Les outils de gestion sont principalement étudiés dans le cadre de leur efficacité pour la performance économique des organisations dans lesquelles ils sont déployés, que ces organisations se revendiquent de l'économie sociale et solidaire (désormais ESS) ou non. Ils sont très rarement étudiés pour leur efficacité dans l'atteinte d'objectifs à finalité sociale que les organisations de l'ESS poursuivent pourtant à égalité avec l'atteinte de leurs objectifs de réussite économique. Après avoir rappelé le cadre d'analyse qui permet de replacer les outils de gestion dans les organisations de l'ESS et souligné l'insuffisance des travaux sur les outils de gestion à destination d'une population particulière de l'ESS que constituent les militants, l'article propose l'analyse exploratoire d'un cas de mise en place d'un outil de gestion d'une activité « militante » au sein d'une importante mutuelle d'assurance française. Il montre le rôle des espaces de création et de liberté dans la mise en place de cet outil.

Mots clés : outils, gestion, organisation, appropriation

INTRODUCTION

Dans un monde économique instable, les organisations qui se réclament de l'ESS et qui veulent proposer un autre modèle de répartition des richesses produites (Fremeaux, 2011 ; Defourny, 2004), s'interrogent sur les outils de gestion qu'elles mobilisent ou peuvent mobiliser pour maîtriser leur développement et respecter leurs engagements sociétaux. En effet, ces entreprises tentent de concilier fonctionnement démocratique et réussite économique (Gand, 2015), et gèrent leurs activités selon deux logiques aux enjeux contradictoires, au sens de Besharov et Smith, 2014. Ce phénomène se traduit entre autres par la coexistence d'acteurs aux statuts divers c'est à dire les salariés et les non-salariés que sont les bénévoles et les militants. C'est ainsi qu'un certain nombre de travaux (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015) analysent la place que prennent ces outils dans les organisations de l'ESS ou s'intéressent au développement des outils de gestion conciliant les deux logiques contradictoires (Château-Terrisse, 2015 ; André, 2015). D'autres ont étudié, de manière plus spécifique, le management de la population bénévole (Halba, 2006 ; Simonnet-Cusset, 2002 ; Archambault, 2002). Mais peu de travaux en revanche se sont attachés à définir comment les organisations de l'ESS peuvent adopter des outils de gestion en particulier pour une population non-salariée de militants. Dans cet article nous adoptons la définition de François-Xavier de Vaujany (2005) de « l'outil de gestion », à savoir un outil de gestion est un ensemble d'objets intégrés de façon systématique dans une logique fonctionnelle en respectant un certain nombre de règles de gestion. Nous retenons également l'approche de Moisdon (2005) qui le décrit comme toute mise en relation formalisée de plusieurs quantités (production, nombre de défauts, dépenses etc.) issues de l'activité de l'organisation.

L'objet d'analyse de cet article est donc de s'attacher à comprendre, dans une logique exploratoire, comment peut se mettre en place un outil de gestion spécifique à une population non-salariée militante engagée dans une organisation de l'ESS sans que cette dernière se dénature et perde sa capacité à trouver un équilibre entre les logiques économique et sociale. Nous proposons dans cet article d'apporter de nouveaux éclairages sur le sujet en explorant le cas d'une mutuelle d'assurance française à distance, la MAIF, qui a réussi à mettre en place un outil destiné à gérer une activité dédiée à sa population militante, dans le but d'en développer son influence auprès de son sociétariat sans dénaturer ses objectifs sociaux.

Il s'agit d'un outil de mutualisation téléphonique qui a été utilisé six mois entre 2008 et 2009. Nous décrivons les différentes étapes nécessaires à la mise en place de cet outil spécifique à l'activité militante qui est considérée comme complémentaire à l'activité salariée. Nous

montrons l'influence de cette démarche sur l'organisation de la structure militante, les interactions entre les acteurs durant sa mise en œuvre et le rôle-clé desdits acteurs aux différentes étapes de la construction de l'outil. Nos résultats montrent que les choix gestionnaires d'une organisation de l'ESS peuvent interagir avec sa structure politique. Il ne s'agit pas pour nous, en revanche, de mesurer la place qu'ils occupent au sein du dispositif commercial global de l'organisation et les conséquences sur les résultats économiques de l'entreprise.

Après avoir exposé le cadrage conceptuel (section 1) de notre travail, nous proposons une analyse du cas de mise en œuvre d'un outil de gestion d'une activité militante, dans une mutuelle d'assurance (section 2). Nous mettons en évidence les propositions induites par le cas étudié dans la mise en œuvre d'un outil de gestion à destination des militants au sein d'une organisation de l'ESS (section 3) et, avant de conclure, nous discutons nos résultats (section 4).

1. LE CADRE D'ANALYSE

Comment un outil de gestion peut-il être mis en place pour la population des militants ? Pour répondre à cette question nous faisons deux propositions de recherche. A cette fin, nous montrons, premièrement, les différentes manières d'aborder les outils de gestion dans la recherche actuelle, en tenant compte des spécificités des organisations de l'ESS. Deuxièmement, nous décrivons les caractéristiques d'une population particulière au sein de ces organisations, les militants.

1.1. LES OUTILS DE GESTION POUR LES ORGANISATIONS DE L'ESS : DES APPROCHES DIVERSES

Les questions posées par l'usage des outils de gestion sont partagées par toutes les organisations. Les entreprises de l'ESS qui opèrent dans un espace marchand sont encore plus confrontées à ce questionnement. Elles mettent souvent en œuvre, par isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983), les pratiques gestionnaires partagées dans leur marché spécifique et intègrent des modèles développés par les entreprises à caractère profitable au risque de se banaliser. Elles peuvent parfois ne pas développer de pratique gestionnaire particulière et elle courent alors le risque de perdre en compétitivité et en efficacité. Ces tensions font directement écho au fait qu'elles sont soumises à plusieurs logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010) : les organisations de l’ESS s’inscrivent dans un contexte de pluralisme institutionnel (Thornton, 2002 ; Château-Terrisse, 2012). La

logique financière privilégie le contrat tandis que la logique sociale s'intéresse au projet et à l'impact social (Martinet et Reynaud, 2004). Ces deux logiques s'affrontent (Bovais, 2014) au sein d'organisations qui choisissent alternativement l'une ou l'autre, ce qui nourrit d'anciens débats relatifs à la mise en œuvre des outils de gestion.

En effet, dès les années 1980 des chercheurs (Berry, 1983 ; David, 1998) se sont penchés sur l'impact de la mise en place d'outils de gestion dans des organisations puis sur leur conception et leur appropriation. La logique de conformation des outils de gestion met l'accent sur la gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006) et repose sur une conception limitée des usages où l'outil remplit sa fonction d'adaptation des comportements des acteurs dans le sens voulu par les initiateurs. Elle s'intéresse à la conformité des actions des usagers (Solle et Rouby, 2003 ; Quéméner, 2010). Elle reste encore très présente dans les entreprises (Moisdon, 2005). L'articulation entre la conception et les usages se limite alors à une diffusion d'usages standards. Dans cette logique de conformation les usagers, quels que soient leurs statuts, salariés ou non, peuvent être amenés à utiliser de la même façon les mêmes outils.

Des auteurs ont, en outre, questionné la structure des outils (Aggeri et Labatut, 2010), ainsi que leurs fonctions (Grimand, 2012) et leurs effets sur les acteurs (Chiapello et Gilbert, 2012). Ces approches envisagent tout particulièrement la conception des outils de gestion et leurs impacts sur le fonctionnement des organisations (Hatchuel, Pezet, Starrkey et al., 2005 ; Château-Terrisse, 2012). Cette école française autour d'une approche théorique par les instruments (Aggeri et Labatut, 2010) rejette la rupture classique entre *conception* et *usages* des outils de gestion où les usages sont minimisés. Il s'agit de la logique de l'appropriation (de Vaujany, 2006; Grimand, 2012) qui met en évidence les liens entre la mise en œuvre des outils et leurs usages en prenant en compte la conception de l'outil de gestion ainsi que les logiques autonomes individuelles d'appropriation des usagers. De plus, de Vaujany (2006) envisage la logique d'appropriation selon trois perspectives indépendantes : socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle. Ces regards croisés permettent de penser conjointement les outils de gestion selon différents points de vue. Celui du concepteur de l'outil et/ou le formateur qui se préoccupent d'efficacité dans une perspective dite « rationnelle ». Celui des usagers qui, dans une perspective « socio-politique », y découvrent un vecteur de valorisation sociale. Et l'autre point de vue des usagers qui, dans une perspective « psycho-cognitive », se confrontent à un support d'apprentissage ou manipulent un dispositif de traitement de l'information. D'où notre première proposition :

> ***P1 - La mise en place d'outils de gestion à destination d'une population de militants suppose une évolution de la logique d'appropriation, de la conformation à l'usage, à***

envisager selon les trois perspectives décrites.

Dans cette logique d'appropriation la question d'espaces partagés où sont mobilisés des outils de gestion par les acteurs, qui plus est, différents, s'avère importante, ce que rappellent Bouchard et Michaud (2015), dans le cas spécifique de l'ESS. Cela rejoint la posture de Moisdon (2005) qui en appelle à « d'autres modèles qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation, mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective ». Espaces de création collective qui favorisent les échanges entre les différentes parties prenantes, concepteurs-prescripteurs et usagers des outils. Espaces de liberté qui facilitent les allers retours entre les expériences de terrain et l'amélioration progressive des dispositifs. Nous faisons alors une deuxième proposition :

P2 - La mise en place d'outils de gestion à destination d'une population de militants suppose la création d'espaces de liberté et de création collective.

1.2. LA POPULATION DES MILITANTS DANS LES ORGANISATIONS DE L'ESS

Nos deux propositions concernant précisément la population des non-salariés, et en particulier des militants, s'avèrent être centrales pour de nombreuses organisations de l'ESS. Si les salariés, représentant une part non négligeable des acteurs de l'ESS, portent généralement la logique financière, les non-salariés incarnent davantage la logique sociale. Ainsi, les bénévoles sont omniprésents dans les associations. Ces dernières bénéficient parfois de la mise à disposition d'agents du service public détachés de leur fonction afin d'assurer des missions de service public déléguées à l'association tout en conservant leur statut de fonctionnaire. De leur côté, les coopératives font travailler des salariés et des coopérateurs. Certaines organisations de l'ESS, des mutuelles, des ONG, des associations à but éducatif, mobilisent également des militants qui ont, pour la plupart, la particularité de s'investir de manière opérationnelle dans le fonctionnement des organisations.

Dans ce dernier type de population non-salariée, il est connu que, poussés à l'expertise par certaines parties prenantes de leurs organisations les militants s'alignent, aujourd'hui, sur une forme nouvelle d'offre de services et prennent des distances avec la rhétorique militante historique (Nonjon, 2005). Sans rupture définitive avec l'univers militant, toujours présents sur le terrain (Boltanski et Chiapello, 1999), les militants mobilisent alors leurs réseaux, reconvertissant leurs compétences militantes en savoir-faire professionnels. Ils conservent, par expérience, la capacité à concevoir leurs activités en réseau, une appétence pour la mise en œuvre de projets expérimentaux et une vraie connaissance des territoires (Nonjon, 2005). Ils sont amenés à inventer des outils qui leur permettent de combiner des activités opératives et

des valeurs abstraites (Collovald, 2002).

Le militant dit classique reste toujours actif au sein d'organisations politiques ou syndicales. Son militantisme est fermement ancré à une idéologie, voire une utopie et se décline au sein d'un collectif hiérarchisé. Il est souvent le militantisme d'une vie et se concrétise par des actions quasi ritualisées (grèves, manifestations). Mais il côtoie, de nos jours, des formes différentes de militantismes. L'organisation, le groupe, la communauté de lutte militante ne sont plus aussi hiérarchisés et se réclament ouvertement d'une opposition à l'émergence d'un quelconque leader. « *Nous sommes Anonymous, il n'y a pas de Je.* »[1] Internet et les réseaux sociaux permettent de mobiliser un maximum d'individus en un minimum de temps. Une ONG comme *Greenpeace* recherche l'efficacité et prône un militantisme pragmatique. Aussi n'est-il pas indispensable de s'engager à vie pour une seule cause et des militants s'engagent de manière ponctuelle et variée : *Earth Hour* invite les citoyens à éteindre la lumière chez eux pendant une heure chaque année ; *Change.org* est une plateforme d'engagement multi-causes et a mis en ligne, sur son site français créé en 2005, plus de 80 pétitions qui ont été soutenues par plus de 150 000 signatures chacune[2]. Le militantisme est ainsi devenu un moyen d'affirmer et d'afficher son engagement aux yeux des autres. Internet, les pages *Facebook*, les comptes *Twitter* sont autant de moyens de communiquer un engagement auprès du plus grand nombre. Le militantisme, bien que mondialisé par les réseaux numériques, se rencontre au plus proche de nous, et s'ancre également dans les territoires : les AMAP[3] sont présentes dans tous les départements français ; le *Green Guerilla Group* œuvre en plein New-York pour un développement des jardins urbains de proximité dans le respect du slogan « *Penser global, agir local* ».

Au sein d'une organisation, ces usagers peuvent paraître atypiques. Ils tentent alors de concilier « gestion » et « militantisme » mais en mobilisant les mythes fondateurs des organisations au sein desquelles ils agissent (Rousseau, 2002) sans interroger les outils de gestion qui leur sont destinés. Eu égard aux spécificités de la population des militants il est important de comprendre comment mettre en place un outil de gestion qui les concerne. Pourtant lorsque les compétences des acteurs associatifs sont étudiées par le prisme des outils de gestion, par exemple les dispositifs de formation au service des acteurs (François, 2015), les études ne pointent pas de spécificité militante mais font de l'outil un commun de l'organisation et sont davantage parcourus à travers une approche de conformation. Face à

1 Conférence de presse Anonymous France 25 février 2012
2 Revue Socialter 1, juin-juillet 2015, p. 58
3 Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

l'absence, à ce jour, d'études traitant de la mise en place d'un outil de gestion des activités d'une population militante dans une entreprise de l'ESS, nous proposons une étude de cas exploratoire au sein de la MAIF où un outil de gestion a été mis en place pour cette population. Les militants MAIF sont essentiellement motivés par la défense de valeurs humanistes à travers le modèle mutualiste et par la promotion de l'ESS qu'ils valorisent comme modèle économique alternatif. Ils veulent participer à l'évolution de la mutuelle et s'inscrivent dans la durée. Ils s'appuient sur un engagement dans un collectif tourné vers l'action[4] et ouvert sur de nouveaux horizons.

2. ETUDE DE CAS

Après avoir présenté la méthodologie de recherche, cette section décrit la mutuelle d'assurance étudiée, la MAIF, son positionnement organisationnel original et le déroulement du dispositif particulier DIMOS 2 (ou Dispositif de Mutualisation et d'Organisation Solidaire module 2) qui a permis la mise en place d'un outil de planification et de suivi d'une activité dédiée à des militants, appelés également Mandataires du Conseil d'Administration (MCA). Les résultats sont ensuite présentés en lien avec les deux propositions.

2.1. METHODOLOGIE

Nous avons questionné cette situation dans une posture d'exploration hybride particulière. Nous avons d'abord participé directement à la mise en place du dispositif en tant qu'acteur principal, coordinateur local du projet. Puis, deux ans plus tard, suite à la rédaction d'un mémoire de master 2, nous nous plaçons dans une situation de chercheur qui dispose d'un grand nombre d'éléments qui facilitent le travail de recherche entamé. La mise en place du dispositif particulier de « boucle téléphonique militante » étudié est terminée. Deux autres chercheurs extérieurs ont permis une distanciation pour limiter le biais induit par la posture du chercheur en réalisant en 2012 quatorze entretiens auprès des usagers du dispositif et de deux administrateurs de la mutuelle.

La documentation collectée est diverse. Outre la transcription des quatorze entretiens, elle est constituée des courriels, spécifiques à la mise en place du module de boucle téléphonique militante intégré au projet DIMOS 2, envoyés en 2008 et 2009 par les différents acteurs du dispositif au chercheur qui était à l'époque coordinateur local du projet. On en dénombre 357 entre septembre 2008 et mai 2009 dont 79 ont été transmis par le chargé de projet salarié et

4 Diaporama : Les motivations des militants. CR des réunions de juillet 2012. Service Accompagnement des Mandataires Mutualistes

193 par les mandataires locaux.

La documentation comporte, d'autre part, les documents joints pour la plupart aux courriels reçus ou envoyés par le coordinateur, qui concernent directement l'outil de gestion étudié :

- 21 tableaux de planification des présences locales des mandataires ;
- 120 tableaux des contacts téléphoniques effectués par délégation ;
- 30 documents de travail (notes de réunion, diaporamas, bilans, questionnaires).

L'intention du chercheur est de s'appuyer sur une étude longitudinale des documents pour procéder à une analyse du cas (Pettigrew, 1990). Cette documentation a pu être complétée également, grâce à l'accord des dirigeants de la mutuelle, des archives de l'entreprise spécifiques au projet.

2.2. CONTEXTE DE L'ETUDE DE CAS

Entre 2004 et 2007 un dispositif d'architecture téléphonique nommé DIMOS est conçu par la MAIF (cf. *Encadré 1*) pour améliorer l'accessibilité de son service téléphonique.

Encadré 1. La mutuelle et la population militante au sein de la mutuelle

La MAIF est une organisation qui emploie environ 6500 salariés en 2008. On y trouve des fonctions supports importantes et variées (édition, restaurant d'entreprise…) et un SI très sophistiqué sans lequel l'activité ne peut pas se dérouler. Elle possède son siège à Niort (environ 3000 salariés) et un réseau de 144 délégations (agences) qui couvre tous les départements. Chaque délégation accueille jusqu'en 2010 entre 10 et 30 salariés. Toutes les délégations effectuent en 2008 l'ensemble des activités d'assurance : commercialisation et suivi des contrats, gestion des sinistres, opérations de crédits pour les personnes morales et physiques. Les délégations sont prioritairement destinataires des appels téléphoniques des sociétaires et des prospects de leur propre périmètre géographique.

La MAIF s'organise également autour d'une structure « militante », immergée dans le réseau, (606 militants en 2008). Mandataires du Conseil d'Administration, les militants sont d'abord sociétaires et, à ce titre, se sentent profondément et collectivement propriétaires de la MAIF. Ils remplissent les missions de veille de la qualité de la relation avec le sociétaire, de recrutement et d'influence. Les militants sont présents dans toutes les délégations aux heures d'ouverture. Certains d'entre eux, appelés en interne correspondants départementaux, sont supérieurs hiérarchiques, en 2008, des responsables salariés des délégations. Les délégués départementaux, militants eux aussi, assistent le correspondant, assurent principalement les activités de prospection, de fidélisation et d'analyse des dossiers sensibles et s'entretiennent avec les nouveaux sociétaires lors de leur adhésion en délégation.

Les salariés, habilités par le législateur à commercialiser les contrats d'assurance, sont les seuls acteurs de la mutuelle qui peuvent répondre, en premier, aux possibles demandes d'adhésion d'un prospect. Les militants, non titulaires de l'habilitation légale, ne peuvent pas proposer de contrats à une éventuelle clientèle. Ces demandes passent généralement par le

téléphone. La mutualisation des appels entrants est progressivement testée auprès des salariés de six délégations[5] de la région Rhône-Alpes et six centres d'appels. Les résultats commerciaux, s'ils sont intéressants, sont jugés encore insuffisants pour une perspective de croissance raisonnable dans un contexte économique concurrentiel difficile.

En 2008, dans le cadre des réflexions menées par les dirigeants autour de son réseau de distribution, la MAIF a décidé d'étudier les pistes d'évolution de son accueil téléphonique et les impacts organisationnels associés. Le module 2 du Projet DIMOS est ainsi initié et la démarche consiste à mettre en œuvre des expérimentations pour éprouver les hypothèses d'amélioration de l'accueil téléphonique avant de définir une cible. Le choix du périmètre de l'expérimentation se porte sur six délégations déjà mutualisées et une partie du Centre d'Appels de Nancy. DIMOS 2 permet de mutualiser les ressources téléphoniques des délégations concernées. Un Serveur Vocal Interactif (par la suite SVI) à reconnaissance vocale oriente les appels des sociétaires et/ou des prospects vers un technicien disponible. La distribution des appels ne se fait plus en fonction de la localisation géographique du sociétaire. Ce dispositif nécessite une vision et un pilotage régional des ressources humaines disponibles au téléphone.

La mutuelle d'assurance étudiée possède la particularité de faire fonctionner en complémentarité deux typologies d'organisation. La structure salariée d'une compagnie d'assurance reste fortement hiérarchisée, processuelle, contrôlée et obligatoirement outillée. La structure militante est, quant à elle, composée presque exclusivement d'enseignants (99 %), membres indépendants et autonomes, peu dépendants de technologie.

Les activités militantes se déroulent en 2008 principalement en délégation. Le message politique que le Conseil d'Administration demande à ses militants de porter auprès des sociétaires et des prospects est transmis à l'occasion de ces activités. Il tourne autour de la place de la mutuelle dans l'ESS. Le message, délivré à l'occasion d'une adhésion d'un prospect en délégation, montre la spécificité de l'entreprise dans les actions qu'elle mène auprès des jeunes en partenariat avec l'Education nationale et dans les structures de formation des maîtres.

Le projet initial DIMOS 2 est un projet qui vise l'efficacité économique et qui appartient à la structure salariée du réseau dans le sens où il doit permettre l'amélioration de l'accessibilité téléphonique des prospects et des sociétaires et ainsi augmenter le nombre d'adhésions. Les correspondants départementaux (par la suite CD), supérieurs hiérarchiques des responsables

5 Délégation : nom donné aux agences départementales MAIF où opère le correspondant.

salariés de délégation, sont informés de ce qui va se dérouler dans leurs délégations. Ils demandent, après avoir pris connaissance des modalités de mise en place du dispositif, à ce qu'une activité militante particulière, l'entretien militant lors de l'adhésion, soit prise en compte dans le projet.

Jusqu'en 2008 l'activité militante est organisée localement et repose sur l'engagement de chaque militant à accomplir les missions confiées par le CA. Le CD est le mandataire principal du CA et accompagne son équipe dans l'exécution du mandat. Au plan national, un administrateur délégué à la direction générale (désormais ADDG) pilote la structure militante avec le soutien du Comité d'Organisation et d'Animation de l'Activité des Mandataires du conseil d'administration (COAAM). Les outils de gestion de l'activité militante locale ou nationale sont limités en nombre et en usage : un tableau annuel des permanences hebdomadaires des militants est transmis par le CD à l'ADDG après chaque rentrée scolaire ; un plan de développement local représente le recueil des actions à venir ; un bloc-notes de l'équipe militante constitue l'inventaire de ce qui a été réalisé.

Le tableau annuel des permanences hebdomadaires sert de base à l'engagement individuel de chacun alors que les deux autres outils sont considérés comme des « usines à gaz » technocratiques par la plupart des équipes militantes locales et ne sont donc qu'imparfaitement utilisés.

Dans un projet de mutualisation régionale des ressources téléphoniques, ces outils ne sont ni satisfaisants ni adaptés. Il est alors nécessaire de les repenser en cohérence avec l'évolution du projet politique et stratégique de la MAIF. C'est ainsi que le projet d'une boucle téléphonique militante outillée émerge.

La boucle téléphonique militante, extension acceptée par le CA et liée au module 2 de DIMOS, est accompagnée, lors de sa mise en place, de nouveaux outils de gestion de l'activité : un tableau de planification des présences des militants conçu par les services centraux de la mutuelle, un outil de suivi de l'activité téléphonique, interne au SVI et une mission de coordination locale du projet « boucle militante » confiée à un mandataire local. Le tableau de planification des présences est implémenté initialement à l'aide des informations transmises par l'intermédiaire du tableau annuel de présences des militants de chaque délégation.

La mise en place de la boucle téléphonique militante au sein du dispositif DIMOS 2 implique un grand nombre d'échanges entre les différents acteurs du projet (courriels, réunions de travail, temps de formation et bilans constituent les sources d'une documentation variée et importante). Un premier tri de l'ensemble des messages récoltés permet d'identifier quels sont

les acteurs impliqués (cf. *Encadré 2*) : leur statut de militant ou de salarié, leur rôle dans le dispositif d'adhésion et leur lieu d'activité qui peut faciliter la mise en relation directe des acteurs de populations différentes.

Encadré 2. Les acteurs internes MAIF du projet DIMOS 2

Population	Rôle	*Activité*	*Lieu d'activité*
Salariés	*Manager*	Gère les équipes de techniciens. Veille au respect des procédures.	Local
	Chargé de projet	Etudie et accompagne le projet DIMOS 2 et sa composante « boucle militante ».	Niort
	Divers Niort	Organise des réunions ou des conférences entre le local et le national.	Niort
Militants	*Mandataire du CA*	S'entretient avec le nouveau sociétaire lors de son adhésion.	Local
	Correspondant	Anime une équipe locale de mandataires et veille à la qualité de la relation sociétaire.	Local
	Administrateur	Pilote le projet « boucle militante » et informe le CA des avancées et des résultats.	Régional
	Coordinateur	Coordonne le projet « boucle militante » et rend compte à l'administrateur.	Local

3. RESULTATS

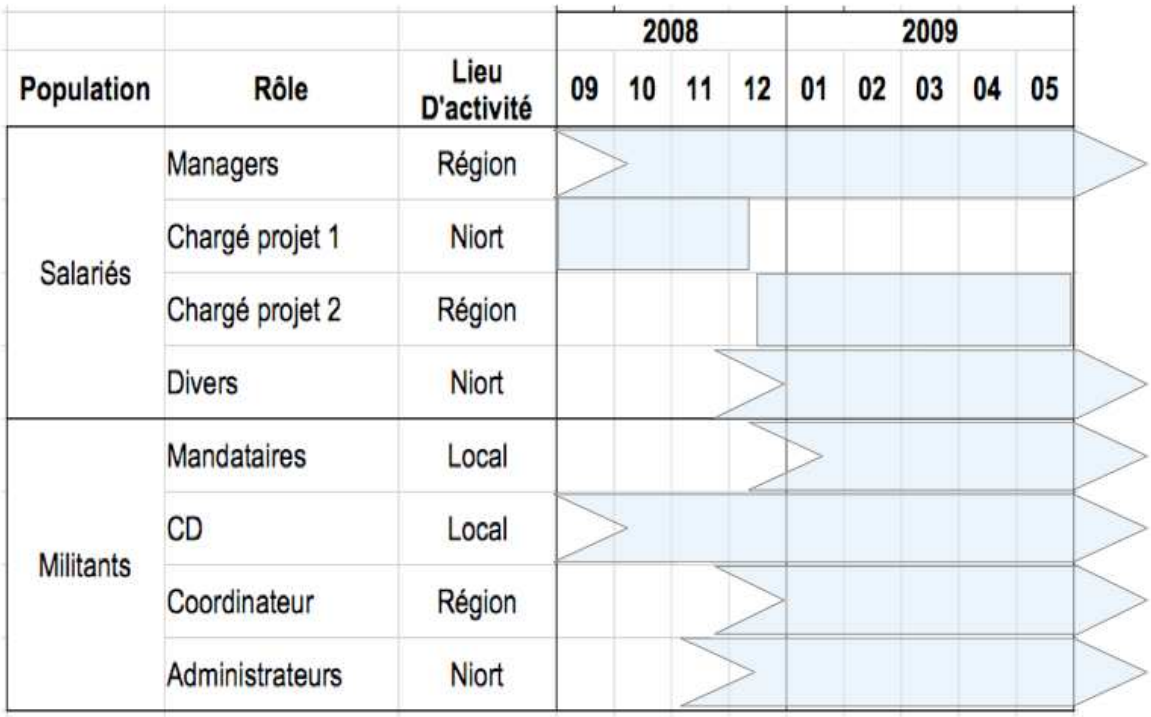
3.1. LA SITUATION INITIALE : PERSPECTIVES DE CHAQUE ACTEUR DANS LA LOGIQUE D'APPROPRIATION INFLUENÇANT CELLE DES MILITANTS

La situation au lancement du projet (décembre 2008) est contrastée selon le type de population, le rôle, le lieu d'activité et la date d'entrée dans le dispositif des acteurs considérés (cf. *Encadré 3*).

Les administrateurs voient, dans l'éventuelle réussite du dispositif « boucle militante » et dans l'usage des outils qui en découle, un moyen de développer l'influence de la structure militante auprès des nombreux sociétaires qui choisissent d'adhérer par téléphone et qui, de ce fait, ne sont pas en contact avec un militant en délégation.

« Pour avoir le plus souvent possible le sociétaire au téléphone, les militants proposent que l'on puisse tester un renvoi téléphonique direct vers les militants, eux-mêmes s'engageant à ce qu'il y ait toujours une présence militante disponible sur l'une des 6 délégations.
Etant donné que l'adhésion militante est un facteur de fidélisation et qu'il s'agit d'un point politique, j'ai souhaité t'en parler en premier. » (Courriel de l'Administrateur régional à l'Administrateur délégué, 20 novembre 2008)

Encadré 3. Les présences des acteurs MAIF dans le module boucle du projet DIMOS 2



Le dispositif « boucle militante » est également considéré par les militants comme un moyen de renforcer leur propre influence au sein de la mutuelle en montrant, sur le terrain, l'apport spécifique de la structure militante. Le projet de boucle téléphonique militante concrétise leur demande d'être davantage reconnus par les autres acteurs (cf. *Encadré 4*).

Encadré 4. Le module boucle militante du projet DIMOS2 vu par les militants

Perspective rationnelle	Les militants ont une image positive de leur propre militantisme dans la représentation qu'ils se font des entretiens téléphoniques avec les sociétaires
Perspective socio-politique	Les militants estiment que le projet permet de fidéliser les sociétaires et peut être efficace pour les résultats économiques de la mutuelle
Perspective psycho-cognitive	Les militants pensent que le projet permet de transmettre plus souvent les valeurs de l'ESS qu'ils défendent

En revanche, sont associés trois outils de gestion au projet de boucle. Il s'agit d'éléments fondamentaux pour les administrateurs mais qui font l'objet d'une méfiance de la part des militants. Le premier est un outil de planification qui a pour objet de prévoir quel militant sera présent dans la boucle téléphonique, dans quel lieu et à quelles heures. Le deuxième est un outil de suivi de l'activité dans la boucle téléphonique, dispositif technique intégré au module

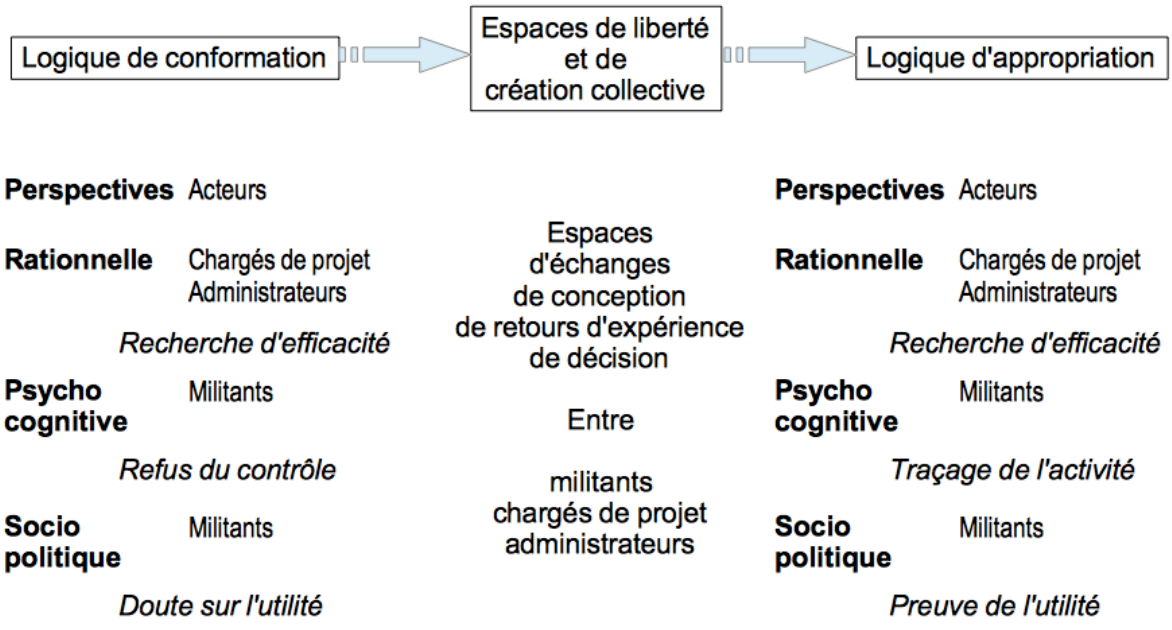
de boucle militante du serveur vocal. Le dernier outil est constitué par la mission de coordination confiée par le conseil d'administration à un militant de terrain. Les perceptions de ces outils par les militants sont en décalage avec leur perception du projet (cf. *Encadré 5*).

Encadré 5. Les outils proposés initialement vus par les militants

Perspective rationnelle	L'outil de planification renvoie à une vision infantilisante et rétrograde du militantisme dans lequel le militant, acteur responsable et volontaire, est privé de son autonomie au profit de l'organisation.
Perspective socio-politique	Les militants estiment que l'outil de suivi instaure un climat insupportable de contrôle de l'activité et que l'outil de planification crée une rigidité néfaste à l'agilité nécessaire à ce type d'activité militante et au but poursuivi de multiplication des contacts avec les sociétaires.
Perspective psycho-cognitive	Les militants estiment que la mission de coordination peut instaurer une hiérarchie et que l'outil de planification est en contradiction avec la valeur de liberté de militer propre au modèle défendu par la mutuelle.

Les militants intègrent un dispositif technique exclusivement piloté initialement par des managers. Leur activité ne sera pas gérée par des managers salariés mais aura des répercussions sur l'activité de ces derniers. En effet les managers doivent former les techniciens aux transferts d'appels et veiller à ce qu'ils se déroulent régulièrement au sein de leurs différentes entités.

Encadré 6. L'évolution des perspectives



Les militants vont, à l'occasion des transferts d'appels, être contactés par des techniciens qui découvrent le nouveau dispositif DIMOS 2 de mise en relation par serveur vocal interactif. Les techniciens doivent maîtriser deux innovations organisationnelles simultanément, la première en relation avec un automate, la seconde en relation avec la population militante.
Enfin, les militants sont exceptionnellement accompagnés de chargés de projet salariés. Le premier chargé de projet a fixé les cadres fondamentaux de la composante « boucle militante » du projet DIMOS 2 et a, dès la validation, conçu et transmis l'outil de planification des présences des militants régionaux dans la boucle. Le second accompagne le coordinateur dans la mise en place et le déploiement de la boucle. Les militants découvrent leur travail spécifique à l'occasion du déploiement du dispositif.
Le dispositif repose très rapidement sur la mise en place de lieux et de temps d'échanges qui favorisent le travail collectif et l'émergence de réponses aux questions posées par des situations nouvelles pour les différents acteurs (cf. *Encadré 6*).

3.2. LA SITUATION FINALE AU 30 AVRIL 2009 A PROFONDEMENT EVOLUE.

Nous allons, dans cette partie, évoquer à partir de la situation initiale les évolutions du dispositif de mise en place des différents outils de gestion. Le 29 avril 2009, a été effectué un bilan régional, relatif à la « boucle téléphonique militante » du dispositif DIMOS 2. Etaient impliqués des représentants militants et salariés de toutes les équipes concernées par le test. Le résultat a été transmis au conseil d'administration.

Extrait 1 du Relevé de Conclusions de la Réunion de fin du dispositif Boucle-militant du 29/04/09 : les ressentis

- unanimité des participants sur l'intérêt du dispositif ;
- lisibilité accrue des actions militantes et valorisation de leur rôle ;
- connaissance approfondie des tâches et des contraintes techniques ;
- valeur ajoutée de l'entretien immédiat avec amélioration qualitative de cet entretien au long du dispositif ;
- travail d'équipe militants – salariés avec un référentiel commun ;
- importance de la coordination ;
- nécessité de faire vivre la dynamique instaurée ;
- faiblesse du nombre d'appels.

Le document est accompagné d'un commentaire de l'administrateur.

Tous les participants, salariés comme militants, ont insisté sur le côté positif dans la cohésion des équipes. Tous ont souhaité continuer. (Courriel de l'Administrateur régional à l'Administrateur délégué, 04 mai 2009)

Les éléments qui permettent aux acteurs de surmonter leurs difficultés et leurs réticences sont précisées, pour une part, dans le document bilan déjà cité.

Extrait 2 du Relevé de Conclusions de la Réunion de fin du dispositif Boucle-militant du 29/04/09 : les prérequis pour un déploiement du dispositif

- constituer un groupe cohérent géographiquement et de taille critique ; - former les acteurs du groupe ; - prévoir un coordonnateur ; - prévoir un outil professionnel de collecte des résultats ; - constituer un référentiel.

Préalablement à la mise en place du dispositif, des relations de travail existent au sein de groupes déjà constitués : les militants entre eux, les salariés entre eux. Toutefois, un nouveau groupe est constitué du coordinateur militant et du salarié chargé d'accompagner le projet. Ce binôme anime toutes les séances de travail où salariés et militants se rencontrent. Il est destinataire de toutes les données qui concernent la mise en place du dispositif « boucle militante » et fait circuler l'information. Ce groupe de travail permet les échanges pour la conception, l'usage, la gestion des dysfonctionnements, la remédiation et les bilans du dispositif.

Il parvient à se constituer grâce à l'existence ou à la création d'un espace défini par plusieurs conditions favorables à la mise en place de l'outil de gestion.

La première condition concerne la structuration du dispositif par le mode projet : la mutuelle lui attribue un nom, désigne un chef de projet, séquence le processus par des réunions, des échanges etc. Les acteurs internes de la mutuelle impliqués dans le déploiement du dispositif bénéficient d'un espace institutionnel complexe mis à leur disposition par la mutuelle en fonction des objectifs ponctuels poursuivis : réunions de travail, bilans, remédiations, échanges.

La deuxième condition est la libération d'un espace physique clairement dédié au projet. Les locaux de l'entreprise sont mobilisés par les acteurs pour organiser tout type de rencontre.

Le numérique joue également un rôle important. Les outils de gestion mis en place sont développés de manière informatique et circulent sur les réseaux internes de l'entreprise. C'est

ainsi que l'outil permettant le suivi de l'activité dans la boucle est un composant interne à DIMOS 2. Les outils bureautiques, la messagerie, l'intranet permettent, en outre, les échanges entre tous les acteurs éloignés physiquement et engagés dans leurs autres activités personnelles et professionnelles. Ainsi le service informatique de la mutuelle est un réel support aux usagers pour s'adapter aux besoins du groupe.

« Je vous confirme que j'ai fait le nécessaire auprès de mon équipe pour rappeler les consignes. Un message a été adressé à toute l'équipe et les adjoints voient chaque conseiller avant sa prise de fonction afin qu'il n'y ait pas de déperdition de consignes. » (Courriel d'un Manager au Coordinateur, 12 mars 2009)

Les ressources financières sont une condition significative à la réussite de la boucle militante ». En effet, outre le coût supplémentaire du module boucle militante, intégré au projet DIMOS 2, les frais générés par les déplacements des différents groupes ou acteurs sont pris en charge par la mutuelle.

Le mode de pilotage des équipes s'avère, de plus, une condition à la réussite de la mise en place du projet pour les militants. Le travail est collaboratif et inclue tant les salariés que les militants pour la réussite d'un projet porté par les deux structures. Quand des acteurs locaux, salariés et/ou militants, imaginent des outils en ligne, ces derniers sont mis à disposition des autres militants impliqués dans le projet. Les groupes de travail sont force de propositions et il n'est pas mis en place de hiérarchie locale pour résoudre des dysfonctionnements ou imposer des choix. Le coordinateur et le chargé de projet animent des séances qui permettent de trouver des solutions quel que soient le statut et le rôle de l'usager.

« Je me permets de porter à votre connaissance une anomalie que je viens de constater sur la semaine 13... Je vous laisse juge des modalités de communication aux intéressés. » (Courriel d'un Manager au Coordinateur, 06 avril 2009)

« Vous avez traité un dossier mais vous avez laissé l'agenda. S'agit-il d'un oubli ? D'une erreur ? Faut-il laisser l'agenda pour recontacter ce sociétaire ? » (Courriel d'un Manager à un Mandataire, 23 janvier 2009)

Le pilotage s'est également accompagné de la création de formations dédiées aux militants sur des thématiques totalement nouvelles, notamment pour qu'ils maîtrisent des outils numériques (logiciels, téléphone) indispensables à la réussite du projet. Concrètement des sessions de formation sont organisées pour initier les militants à l'usage de tableur numérique et de progiciels internes à l'entreprise. Des formations à la posture téléphonique sont également proposées aux militants demandeurs. Le coordinateur et le chargé de projet sont chargés d'aider les militants dans leurs recherches de solution pour maîtriser les outils numériques en usage.

Les salariés sont, en outre, concernés par ces formations, notamment pour développer leurs connaissances des valeurs de l'ESS pour mieux appréhender le nouveau processus dans lequel ils sont impliqués. Et ce sont des militants qui organisent les rencontres avec des salariés pour mieux les informer de leur rôle.

Une dernière condition cruciale concerne la liberté de parole. Les acteurs au sein des groupes sont libres de s'exprimer.

« Le CA suit ce dossier avec intérêt. En effet peu de monde croit en notre capacité à répondre à toutes les contraintes liées au dispositif : présence régulière, suivi des appels, discipline technique à maîtriser, cohérence des messages délivrés. » (Courriel du Coordinateur aux Correspondants, 02 janvier 2009)

Les relations qui s'établissent entre les acteurs, basés sur une confiance réciproque, sont facilitées par la relative proximité géographique des participants qui permet des rencontres rares mais importantes.

La réussite du dispositif, qui demande la mise en place de plusieurs outils de gestion, se bâtit sur un certain nombre de conditions, présentes ou non à son lancement, qui permettent à des militants de faire vivre les valeurs pour lesquelles ils s'engagent. Ceci se déroule en complémentarité avec des salariés mobilisés pour leurs compétences et sous la responsabilité d'une gouvernance décidée à accorder sa confiance aux acteurs. Notre seconde proposition est corroborée par l'expérience : il y a bien création d'espaces de liberté et de création collective à l'occasion de la mise en place d'outils de gestion à destination d'une population militante.

En résumé, la vision du projet par les militants évolue au cours des six mois au point de réussir, in fine, à mettre en place la « boucle téléphonique militante ». Cela se traduit par la place qu'occupent les outils dans leur préoccupation à la fin du projet. Par exemple, les entretiens informels du coordinateur avec les mandataires, les bilans et leurs relevés de conclusion montrent qu'un pas a été franchi. Le cas de l'outil de planification des présences militantes est emblématique à cet égard. Initialement, les militants, issus majoritairement du monde enseignant, étaient opposés à l'utilisation d'un outil de planification jugé infantilisant pour leur image, destructeur d'une vraie relation directe avec le sociétaire et en opposition avec les valeurs de confiance et de qualité des services rendus. La situation finale (cf. *Encadré 7*) rend compte de l'évolution des représentations militantes de l'outil. Le militant perçoit l'outil de planification de ses présences comme un objet de médiation de son activité qui la rend lisible auprès de tous les autres acteurs. Il lui reconnaît la qualité de faciliter la multiplication des contacts militant – sociétaire et il constate qu'il dispose ainsi d'un périmètre d'intervention bien plus grand pour transmettre les valeurs qu'il défend.

Encadré 7. L'outil de planification des présences vu par les militants au final

Perspective rationnelle	Chaque militant se sent à sa place dans un projet collaboratif et son activité devient lisible dans un tableau récapitulatif collectif issu de l'outil de planification.
Perspective socio-politique	Les militants pensent que l'outil de planification permet la réussite d'un projet destiné à multiplier les rencontres avec les sociétaires.
Perspective psycho-cognitive	Les valeurs défendues par les organisations de l'ESS sont déployées sur un périmètre bien plus large si le dispositif fonctionne parfaitement en s'appuyant sur l'outil de planification

Concernant la mission de coordination, elle fait désormais partie des prérequis à un déploiement d'un tel dispositif et est immédiatement sollicitée afin de créer une situation de post-boucle pour faire vivre la dynamique locale déjà créée.

Extrait 3 du Relevé de Conclusions de la Réunion de fin du dispositif Boucle-militant du 29/04/09 : le dispositif local Post-Boucle

- maintien des fichiers de suivi ; - récupération hebdomadaire, mensuelle des résultats par délégation.

La structure salariée apporte son soutien à la poursuite du projet. L'efficacité économique liée à la fidélisation des sociétaires, par le biais d'entretien sur les valeurs, est souhaitée et appréciée par l'ensemble des participants. Chargés de projets et managers souvent isolés dans leurs tâches respectives ont trouvé des espaces de travail collaboratif adaptés à leurs préoccupations professionnelles. Les techniciens d'assurance ont pu approcher un process dans son ensemble et participé à son amélioration et à sa réussite en côtoyant des acteurs différents. L'espace de création collective a donc impliqué non seulement les militants eux-mêmes, mais aussi les autres acteurs de la mutuelle.

4. DISCUSSION

La recherche décrite précédemment dans notre article part du constat que les organisations de l'ESS doivent répondre simultanément à deux questions qui paraissent éloignées l'une de l'autre. D'une part, comment concilier deux logiques contradictoires lorsque l'organisation est animée par deux structures complémentaires fortes aux objectifs qui semblent s'opposer : une structure salariée qui désire maximiser l'efficacité économique de l'organisation et une

structure militante qui privilégie la vision humaniste de l'activité ? D'autre part, de manière opérationnelle, comment gérer les populations d'acteurs internes qui portent ces logiques sans privilégier l'une par rapport à l'autre ? Les outils de gestion en usage dans les organisations de l'ESS peuvent apporter des réponses diverses.

Les résultats de l'étude montrent la place donnée aux divers espaces d'échanges, de création, de discussion dans la réussite de la mise en oeuvre d'un outil de gestion destiné à une population non-salariée militante dans une mutuelle d'assurance. Des outils de gestion à destination de militants dans une organisation de l'ESS montrent qu'ils peuvent répondre aux ambitions des dirigeants et aux aspirations des usagers à condition qu'ils se déploient dans des espaces de liberté et de collaboration étayés par la confiance réciproque réelle entre salariés et militants.

Parmi ces différents espaces proposés les résultats de l'étude montrent un espace numérique mobilisé dans la réussite du projet. Pour les chercheurs qui s'intéressent aux outils de gestion le terme numérique n'est pas étonnant. Comme dans l'ensemble des entreprises, les systèmes d'information et les outils sur lesquels s'appuient les organisations de l'ESS pour progresser sont développés sur des supports numériques. S'il est nécessaire de s'intéresser aux bienfaits de l'implantation d'outils numériques dans les organisations de l'ESS sur leurs résultats économiques, il est tout aussi intéressant de s'interroger sur la manière dont ces nouveaux outils sont mis en œuvre au sein des organisations (David, Midy et Moisdon, 2003). Même si les similitudes d'objectifs et de résultats, dans l'usage des outils numériques, avec les entreprises qui ne se réclament pas de l'ESS sont nombreuses on peut s'interroger sur les enjeux propres aux entreprises de l'ESS dans la mise en place d'outils dédiés à des structures d'acteurs qui ne sont pas tous salariés.

L'étude montre en outre que la réussite de l'implantation d'outils de gestion qui, dans le cas étudié, sont développés, modifiés, échangés et utilisés par l'intermédiaire de supports numériques, est tributaire des formations mises en place envers les usagers afin d'en maîtriser le fonctionnement. Une maîtrise des fondamentaux numériques est indispensable dans un environnement digital et s'il est aisé pour une entreprise de l'ESS de s'assurer, à l’embauche, que ses salariés la possède il lui est plus difficile de choisir ses acteurs non-salariés (militants, bénévoles...) sur ce critère. Il devient donc nécessaire pour l'organisation de l'ESS qui veut se doter d'outils numériques de gestion de penser aux impacts qu'ils auront sur les différentes populations qui la constitue. Une formation aux fondamentaux numériques peut être proposée accompagnée d'une formation aux outils numériques spécifiques à l'organisation. La formation en ligne, complémentaire des précédentes, permet aux acteurs de progresser dans

l’acquisition de nouvelles compétences informatiques sans être contraints de se trouver dans les locaux de l'organisation à ses horaires d'accès. Elle nécessite une préparation importante en amont car elle s'adresse à de multiples acteurs qui doivent pouvoir trouver individuellement une réponse à leur questionnement par le biais d'un outil numérique collectif.

Les espaces numériques et les espaces de formation au numérique aident les organisations de l'ESS à « militantiser » leurs acteurs non-salariés, à défaut de les « professionnaliser », au sens où une maîtrise des outils numériques par les militants permet de mieux valoriser les objectifs sociaux et politiques qu'ils poursuivent.

Les résultats de l'étude montrent, enfin, que la réussite de la mise en place d'outils de gestion à destination de non-salariés passe par la création d'un espace collaboratif de liberté. L'espace collaboratif fait écho au concept d'économie collaborative difficilement définissable (Schor, 2014) car ce sont des termes qui recouvrent des réalités différentes. Un des modèles mobilisés consiste à considérer que l'économie collaborative s'appuie sur la création de ressources partagées : de la connaissance, du code, du design (Bauwens, 2015). L'économie collaborative se caractérise par une horizontalité des processus de création et de décision et par l'utilisation de plateformes numériques qui facilitent la communication (Borel, Massé et Demailly, 2015). Les espaces collaboratifs qui s'appuient sur ce modèle de fonctionnement permettent de mobiliser les énergies d'acteurs différents dans un objectif partagé sans présupposer une quelconque hiérarchie et sans préjuger de l'usage qui sera fait des biens communs produits. On constate que les espaces collaboratifs ouvrent des perspectives aux organisations de l'ESS qui y trouvent les opportunités pour faire travailler ensemble des acteurs aux compétences différentes et concilier ainsi au niveau opérationnel des logiques contradictoires.

CONCLUSION

Des chercheurs ont montré l'importance d'une logique d'appropriation dans la mise en place d'outils de gestion pour une population de militants. Certains ont montré la contradiction qu'ont à gérer les organisations de l'ESS aux prises avec des logiques qui parfois s'affrontent. D'autres concluent à la possibilité données aux organisations de l'ESS de s'appuyer sur des outils de gestion qui leur sont propres. A la suite de ces études l'article propose une piste nouvelle qui lie un outil de gestion à la population déterminée des militants au sein d'une mutuelle en montrant qu'il est possible de concilier les exigences d'efficacité des concepteurs et des prescripteurs des outils et les représentations sociales et psycho-cognitives que s'en font les usagers. La possibilité d'offrir aux divers acteurs mobilisés par ces nouveaux dispositifs de

gestion des espaces de liberté et de création collective favorise l'appropriation des outils et leur diffusion dans l'entreprise. La boucle téléphonique militante, naissante en 2009 à la MAIF, constitue un élément essentiel en 2016 de la relation du militant avec le nouveau sociétaire et est déployée sur tout le territoire d'activité de la mutuelle.

Si la question initiale portait sur les modalités de mise en place d'un outil de gestion destiné à une population de non-salariés dans une organisation de l'ESS, elle peut aussi être posée, au sein de cette même organisation, pour sa population salariée. La logique de conformation propre aux outils de gestion appliquée dans la plupart des organisations est-elle la seule envisageable lorsqu'ils s'appliquent aux salariés ? Peut-on envisager des espaces collaboratifs de création et de liberté pour les salariés au sein d'organisations, qui se revendiquent certes de l'ESS, mais qui sont confrontées aux contraintes économiques de leurs marchés respectifs ? Pour l'instant peu d'organisations ont tenté ce saut managérial déstabilisant. Et pourtant « *la liberté, ça marche* », s'exclament Getz et Carney (2009, p. 11).

REFERENCES

AGGERI Franck, LABATUT Julie. (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, Finance Contrôle Stratégie, 13, 3, 5-37

ANDRÉ Kévin. (2015), Une évaluation hybride des entreprises sociales. Le cas du social business Grameen Veolia Water, Revue française de gestion, 2, 247, 71-83

ARCHAMBAULT Edith. (2002), Le travail bénévole en France et en Europe. Résultats du programme de recherche de l'université Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif, Revue française des affaires sociales, 4, 4, 11-36

BATTILANA Julie, DORADO Silvia. (2010), Building sustainable hybrid Organizations : the Case of commercial Microfinance Organizations, Academy of Management Journal, 53, 6, 1419-1440

BAUWENS Michel. (2015), Génération bien commun. Idée Collaborative Consommer Produire Agir, 14-16, Disponible sur : http://www.socialter.fr

BERRY Franck. (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Paris : CRG-1133, Cahier du Laboratoire

BESHAROV Maria L., SMITH Wendy K.(2014), Multiple Institutional Logics in Organizations : explaining their varied Nature and Implications, Academy of Management Review, 39, 3, 364-381

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve. (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Paris : Gallimard

BOREL Simon, MASSÉ David, DEMAILLY Damien. (2015), L'économie collaborative, entre utopie et big business, Esprit, 7, 9-18

BOUCHARD Marie, MICHAUD Valérie. (2015), La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement » Outil de gestion, objet de médiation des tensions, Revue française de gestion, 1, 246, 143-158

BOVAIS Hélène. (2014), Le pluralisme intégré, pierre angulaire organisations hybrides. La banque de détail du Crédit Agricole, Revue Française de Gestion, 3, 240, 97-114

CHARREAUX Gérard, WIRTZ Peter. (2006), Gouvernance des entreprises – nouvelles perspectives, Paris : Economica

CHÂTEAU-TERRISSE Pascale. (2012), Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire,

Management et Avenir, 4, 54, 145-167
CHÂTEAU-TERRISSE Pascale. (2015), Les mécanismes de coordination de pactes d'actionnaires dans la finance solidaire, Revue Française de Gestion, 1, 246, 111-126
CHIAPELLO Eve, GILBERT Patrick. (2012), Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail, Le Travail Humain, 75, 3, 1-18
CODELLO-GUIJARRO Pénélope, BÉJI- BÉCHEUR Amina. (2015), Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion, Revue Française de Gestion, 1, 246, 103-109
COLLOVALD Annie. (2002), Le « vote Le Pen » : la faute au populaire ?, Vacarme, 3, 20, 23-29
DAVID Albert. (1998), Outils de gestion et dynamique de changement, Revue Française de Gestion, 120, 44-59
DAVID Albert, MIDY, MOISDON Jean-Claude. (2003), Les TIC restructurent-elles? Péripéties de deux réseaux de télémédecine en périnatalité», Revue française des Affaires sociales, 3, p. 79-94
DEFOURNY Jacques. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, Reflets et perspectives de la vie économique, 3, Tome XLIII, 9-23
DI MAGGIO Paul, POWELL Walter. (1983), The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48, 147-160
FRANÇOIS Yolande. (2015), La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ?, Recherches en Sciences de Gestion, 1, 106, 113-133
FREMEAUX Philippe. (2011), La nouvelle alternative : enquête sur l'économie sociale et solidaire, Paris, Les Petits matins
GAND Sébastien. (2015), Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ?, Revue Française de Gestion, 1, 246, 127-142
GETZ Isaac, CARNEY Brian M. (2009), Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris : Flammarion
GRIMAND Amaury. (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 et Avenir, 4, 54, 237-257
HALBA Bénédicte. (2006), Gestion du bénévolat et du volontariat, Paris : De Boeck,
HATCHUEL Armand, PEZET Éric, STARRKEY Ken et al. (2005), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault. Québec : Presses de l'Université Laval

MARTINET Alain Charles, REYNAUD Emmanuelle. (2004) Entreprise durable, finance et stratégie, Revue française de gestion, 5, 152, 121-136

MOISDON Jean-Claude. (2005), Comment apprend-on par les outils de gestion ? Entre connaissance et organisation : l'activité collective *in* LORINO Philippe et TEULIER Régine. Paris : La Découverte « Recherches », 239-250

NONJON Martine. (2005), Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante, Politix, 2, 70, 89-112

PETTIGREW Andrew. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, Organization Science, 1, 3, 267-292

QUEMENER Yann. (2010), Contrôle de gestion et gouvernance : des espaces pour penser, Management et Avenir, 3, 39, 13-30

ROUSSEAU François. (2002), Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, Revue Internationale de l'Economie Sociale : RECMA, 286, 62-70

SCHOR Juliet. (2014), Debating the Sharing Economy, Great Transition Initiative

SIMONET-CUSSET Maud. (2002), Give back to the Community : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire, Revue française des affaires sociales, 4, 4,. 167-188

SOLLE Guy, ROUBY Evelyne. (2003), De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ?, Comptabilité Contrôle Audit, 3, 9, 147-168

THORNTON Patricia. (2002), The Rise of the Corporation in a Craft Industry : Conflict and Conformity in Institutional Logics, Academy of Management Journal, 45, 1, 81-101

DE VAUJANY François-Xavier. (2005), De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion. Paris : EMS

DE VAUJANY François-Xavier. (2006), Pour une théorie de l 'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, Management et Avenir, 3, 9, 109-126