

Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie
Strategies for Adapting Associations to Isomorphism: Proposing a Typology
Estrategias de adaptación de las asociaciones a los isomorfismos: propuesta de tipología

Laëtitia Lethielleux

Volume 25, numéro 4, 2021

Entre traditions et changements : l'économie sociale en Europe depuis le début de la crise économique de 2008
Between Tradition and Change: Tracing the Social Economy in Europe Since the Beginning of the 2008 Economic Crisis
Entre tradiciones y cambios: la economía social en Europa desde el inicio de la crisis económica de 2008

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1083848ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1083848ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 149–163.
<https://doi.org/10.7202/1083848ar>

Résumé de l'article

Soumises aux isomorphismes institutionnels (Di Maggio et Powel, 1983), les associations déploient des stratégies pour s'adapter à leur environnement. Pour gérer les effets liés à ces pressions institutionnelles, les associations peuvent avoir recours à plusieurs stratégies. L'apport principal de cette recherche consiste à proposer, à partir de deux d'études de cas longitudinales portant sur 24 associations, une typologie des stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes institutionnels. Chacune de ces stratégies se trouve déployée dans des proportions différenciées selon le contexte institutionnel auquel est confrontée l'association et montre une forme de conscientisation stratégique dans le champ de l'ESS.

Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie

Strategies for Adapting Associations to Isomorphism: Proposing a Typology

Estrategias de adaptación de las asociaciones a los isomorfismos: propuesta de tipología

Laëtitia Lethielleux

Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)

Chaire Economie Sociale et Solidaire de l'URCA

REGARDS (EA 6292)

RÉSUMÉ

Soumises aux isomorphismes institutionnels (Di Maggio et Powel, 1983), les associations déploient des stratégies pour s'adapter à leur environnement. Pour gérer les effets liés à ces pressions institutionnelles, les associations peuvent avoir recours à plusieurs stratégies. L'apport principal de cette recherche consiste à proposer, à partir de deux d'études de cas longitudinales portant sur 24 associations, une typologie des stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes institutionnels. Chacune de ces stratégies se trouve déployée dans des proportions différenciées selon le contexte institutionnel auquel est confrontée l'association et montre une forme de conscientisation stratégique dans le champ de l'ESS.

Mots-Clés : Stratégies, isomorphismes, associations, typologie

Abstract

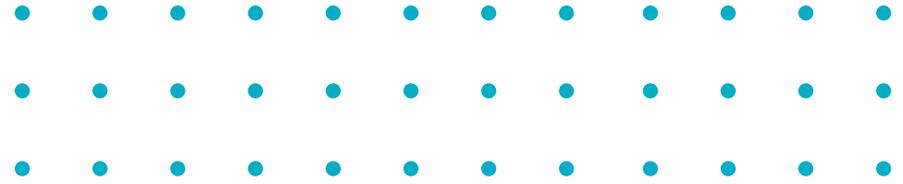
Associations face the pressure of institutional isomorphism (Di Maggio & Powel, 1983), and adapt by implementing various strategies. To manage the effect this institutional pressure generates, associations use a large range of strategies. This research offers a typology of the strategies associations can use to adapt to isomorphism, based on 24 case studies. The extent to which the strategies are implemented vary depending on the institutional context in which the organisation operates, and thus show some strategic awareness for associations.

Keywords: Strategies, isomorphism, associations, typology

Resumen

Sometidas a los isomorfismos institucionales (Di Maggio et Powel, 1983), las asociaciones despliegan estrategias para adaptarse a su entorno. Para gestionar los efectos de estas presiones institucionales, las asociaciones pueden utilizar varias estrategias. El aporte principal de esta investigación es proponer a partir de dos casos longitudinales sobre 24 asociaciones, una tipología de estrategias de adaptación de las asociaciones frente a los isomorfismos institucionales. Cada una de estas estrategias se despliega en proporciones diferenciadas según el contexto institucional al que se enfrenta la asociación y muestra una "conscientización" estratégica en el campo de la ESS.

Palabras clave: Estrategias, isomorfismos, asociaciones, tipologías

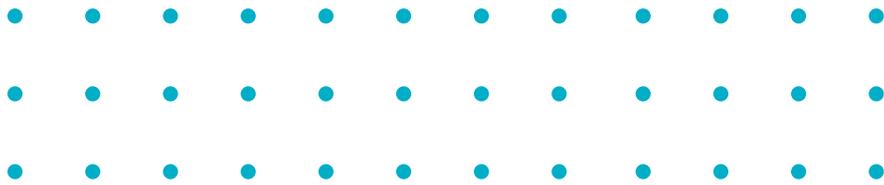


Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) est en perpétuelle évolution. Ces dernières font émerger de nouvelles dynamiques socio-économiques (Bouchard *et al.* 2001). Les financements publics ont permis le développement des entreprises de l'ESS (EESS), leur intervention dans la production de biens et services, notamment en transférant des activités peu lucratives et en favorisant le désengagement de l'Etat. Celui-ci, associé à la forte croissance des besoins, a contribué à ce phénomène d'extension des activités marchandes et de la logique entrepreneuriale des associations (Valéau et Boncler, 2012). En 2010, Laville note l'apparition de trois effets majeurs pour les EESS : la banalisation (les associations se conforment aux modes de fonctionnement des entreprises du secteur marchand); l'instrumentalisation (les associations deviennent progressivement des sous-traitants des pouvoirs publics) et la raréfaction des financements. Les EESS évoluent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé, entre autres, par une imprégnation de plus en plus forte des règles du New Public Management (NPM) (Delalieux, 2010). Les résultats de l'enquête de 2018 sur le paysage associatif de Tchernonog mettent en avant quatre caractéristiques principales. La première montre une baisse du nombre d'associations employeuses (-0,3%) et ce malgré la création de 33 300 associations par an. La deuxième caractéristique montre une concentration croissante des budgets associatifs dans les plus grandes associations (impliquant une augmentation du poids économique de ces dernières). La troisième caractéristique souligne un mouvement de concentration du secteur associatif avec une baisse des associations employeuses allant de pair avec une augmentation de leur taille et de leur poids relatif et une augmentation significative du poids des très grandes associations. Enfin, cette étude constate que les principaux indicateurs d'activité du secteur associatif (poids des financements publics, la survie selon la taille de l'association...) ont évolué.

Bouchard *et al.* (2006) ont mis en exergue les trois grandes approches de l'ESS, à savoir : l'approche par les composantes (Desroche, 1983); par les règles de fonctionnement (Vienney, 1994) et par les valeurs et principes (Defourny, 1992). C'est cette dernière approche qui a été retenue dans le cadre de cette recherche. Malgré la difficulté à définir l'ESS, quatre critères peuvent être retenus pour qualifier l'ESS (Bouchard *et al.* 2006) : l'exercice d'une activité économique; l'existence de règles sociales interdisant ou limitant le partage des excédents éventuels entre les membres; l'association volontaire formelle

de personnes et/ou d'entités collectives; et un processus de gestion démocratique. Ces quatre critères traduisent une volonté « d'entreprendre autrement » (Demoustier et Malo, 2012). Cependant, les spécificités des organisations de l'ESS restent négligées (Bouchard *et al.*, 2001). Bouchard *et al.* (2001, p.41) estiment que l'ESS est « *tenaillée entre sa vocation sociale et publique, ses caractéristiques marchandes entrepreneuriales* ». Cette situation produit plusieurs modes d'interactions entre l'ESS, le marché et l'Etat qui se manifestent par des cas de substitution, de concurrence, de subsidiarité ou de complémentarité. Les évolutions du cadre juridique français (avec l'agrément d'utilité sociale instauré par la loi ESS du 31 juillet 2014 et l'entreprise à finalité sociale de la loi PACTE en 2019) conduisent à renforcer la porosité des frontières entre les idéologies de l'entrepreneuriat social et de l'ESS. A partir de deux études de cas longitudinales portant sur 24 structures associatives (la Croix-Rouge française et un réseau de 23 groupements d'employeurs), cet article cherche à rendre compte des actions (ou réactions) mises en œuvre par ces organisations pour s'adapter à leur environnement de façon à maintenir une cohérence entre leurs valeurs et finalités économiques. Les structures associatives étudiées répondent davantage à la définition de l'entreprise de l'ESS telle que décrite par Demoustier et Malo (2012, p. 20) : « *l'entreprise de l'économie sociale et solidaire (EESS) comme "une convention entre les parties prenantes qui partagent des valeurs, normes, règles... (Barreto, 2011) et comme une institution sociale (Chevallier, 2011), construite et utile socialement* ». Cette définition tente de dépasser la seule considération de la forme juridique et traduit la complexité à élaborer des orientations stratégiques dans le champ de l'ESS (Akingbola, 2013). Demoustier et Malo (2012) interrogent, à partir des travaux de l'école de Montréal relatifs à la gestion des coopératives (Malo *et al.*, 2003), l'existence d'un modèle stratégique évitant une « *banalisation destructrice de l'identité* » (p. 21). Cette réflexion s'inscrit dans le prolongement de Vienney (1980) pour qui l'entreprise se substitue progressivement à l'association pour définir les activités et les membres provoquant la diffusion et l'adoption des modes de gestion alignés sur ceux des entreprises commerciales créant un risque de banalisation (Demoustier et Malo, 2012, p. 19).

Plus précisément, il s'agit de voir, à l'aide de ces deux études de cas longitudinales, comment les associations ont développé plusieurs types de stratégies pour s'adapter à leur environnement de façon à préserver leur identité à savoir « *comme les autres, des entreprises, mais pas des entreprises comme les autres* »



(Demoustier et Malo, 2012, p. 34), mais également de proposer de nouvelles formes de stratégies adoption-adaptation (Richez-Battesti et Malo, 2012).

Pour répondre à cette question de recherche, la première partie de cet article a pour objectif de mettre en avant les effets des isomorphismes auprès des entreprises de l'ESS et plus précisément des associations. S'agit-il d'une fatalité ou d'une opportunité pour ces entreprises ? La deuxième partie vise à présenter deux études de cas longitudinales portant sur 24 associations françaises qui ont permis de faire ressortir, dans une troisième partie, des formes de stratégies d'adaptation déployées par les associations dans leur environnement et préserver leur identité. Les résultats mettent en relief la complexité des stratégies mises en œuvre par les associations. A ce stade, ces premiers résultats restent à approfondir, dans le cadre de recherches futures, auprès d'autres entreprises de l'ESS, comme les coopératives et les mutuelles. Cette recherche constitue une première étape sur l'analyse de la stratégie des EESS.

Isomorphismes institutionnels et stratégies des entreprises de l'ESS

Pour comprendre les stratégies établies par les EESS pour transformer les institutions et s'émanciper, il est nécessaire au préalable de comprendre dans quel environnement elles évoluent. Plusieurs auteurs (Bidet, 2003; Delalieux, 2010; Gardin et Laville, 2017) ont montré la présence des isomorphismes dans l'ESS et en ont recensé les effets.

Les isomorphismes institutionnels dans l'économie sociale et solidaire

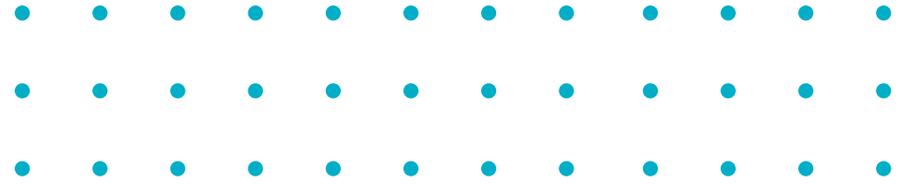
L'environnement institutionnel dans lequel évoluent les EESS s'est profondément modifié sous l'influence, notamment, des règles du New Public Management (NPM) (Delalieux, 2010). Selon Laville et Sainsaulieu (2013), les membres des associations se font les porte-paroles de la diffusion du NPM par la mise en conformité du projet associatif avec les modèles dominants des entreprises privées lucratives et du secteur public. Dès lors, Gardin et Laville (2017) s'interrogent sur les compatibilités liées à l'introduction de ces normes afin d'éviter l'éclatement ou la disparition de la structure. C'est donc bien le modèle originel des EESS qui est en danger par les tensions isomorphes (Enjolras, 1998; Richez-Battesti et Oswald, 2010).

Pour Bidet (2003), les effets des isomorphismes dans l'ESS n'auraient pas les mêmes origines selon la nature juridique de la structure. Pour les coopératives et mutuelles, ils seraient le résultat de la concurrence avec les entreprises capitalistes. Pour les associations, Bidet (2003) constate la présence des trois formes d'isomorphismes définies par DiMaggio et Powel (1983). L'isomorphisme normatif se caractérise par la professionnalisation des associations (Bies, 2010; Valéau, 2013), obligées de prouver la qualité de leur gestion (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012). L'isomorphisme coercitif est le résultat de l'influence des pouvoirs publics (voire l'adoption de rituels informels pour gagner en légitimité, Milofsky, 1981). Enfin, l'isomorphisme mimétique conduit les organisations à adopter (imiter) les comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme les plus légitimes dans un champ (Enjolras, 1998; Eynaud et Mourey, 2010). Ces évolutions témoignent d'un affaiblissement de l'identité et de la spécificité des EESS et marquent sa dérive vers la société commerciale capitaliste (Bidet, 2003). Ainsi, le dilemme à résoudre consiste à réaffirmer le respect et l'actualité des principes fondateurs de l'ESS (au risque d'exclure des organisations) ou à continuer de s'éloigner de ces principes en assouplissant sans cesse les règles au risque de perdre son identité.

Les effets du New Public Management auprès des entreprises de l'économie sociale et solidaire

La diffusion du New Public Management (application des méthodes de management du privé jugées efficaces ou du secteur public, s'accompagnant d'une diminution des aides de l'Etat et d'une mise en concurrence des organisations entre elles) a produit plusieurs effets sur le fonctionnement interne des EESS. Delalieux (2010) en a identifié quatre :

- La mise en concurrence des associations et des pressions commerciales entraînant la transformation du bénéficiaire (ou usager) en véritable client. Ce premier effet a conduit à l'éviction des « clients » les moins solvables.
- La transformation du militant en professionnel recruté au sein des entreprises privées à but lucratif. Cette évolution implique parallèlement une demande croissante de professionnalisation des bénévoles. Il apparaît une dégradation des conditions de travail tant pour les salariés que les bénévoles (Combes-Joret et Lethielleux, 2015).



- La commercialisation d'une partie des activités ou de la structure amenant à repenser la forme juridique initiale.
- Une dégradation des liens de solidarité et de coopération entre les associations suite à leur mise en concurrence.

A ces quatre effets, il faut ajouter ceux constatés par Gontier et Dansac (2012) suite à la raréfaction des financements publics :

- La nécessité de développer des logiques de survie de type « *posture de sous-traitant des pouvoirs publics en modifiant en profondeur leur mode de fonctionnement* »;
- Etre en capacité pour les OESS de répondre à un cahier des charges défini précisément par le financeur.

Pour développer une stratégie d'adaptation permettant de maintenir la cohérence avec les valeurs de l'ESS, les EESS doivent être en mesure de trouver d'autres sources de financement prioritaires (Quéinnec, 2010; Gontier et Dansac, 2012). Ces structures sont actuellement confrontées à plusieurs tensions qui mettent en péril à la fois leur modèle, tant économique que la gouvernance, mais aussi leur identité (Combes-Joret et Lethielleux, 2017a). Pour gérer ces dilemmes, les EESS tentent de se désencastrer des pratiques institutionnelles en faisant émerger de nouvelles stratégies. A titre d'exemple, Adam-Ledunois, Canet et Damart (2015) proposent une trajectoire de modèles d'affaires vers l'ESS à l'aide d'une étude de cas de façon à gérer les dilemmes des organisations dans le champ de l'innovation sociale entre utilité sociale et performance économique.

Même si les EESS peuvent avoir des objectifs de performance similaires à ceux des autres entreprises, leur hiérarchisation et articulation diffèrent (Demoustier et Malo, 2012) rendant les orientations stratégiques des EESS plus complexes.

La complexité des orientations stratégiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Contrairement aux entreprises privées lucratives pour lesquelles la stratégie peut se résumer à répondre à la recherche de la maximisation du profit, le renforcement de leur compétitivité et leurs capacités à développer des avantages concurrentiels créateurs de valeur (Barney 1991; Porter, 1980; Hill, 1990), la stratégie des EESS s'avère plus complexe. En cherchant à expliquer les

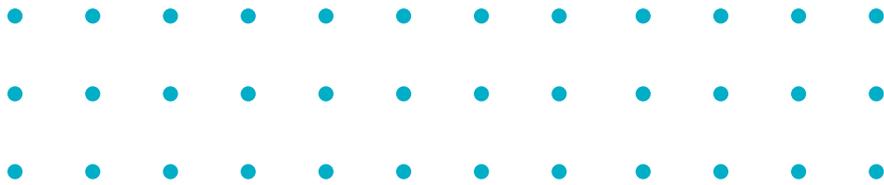
déterminants d'une gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations à but non lucratif, Akingbola (2013) évoque cette complexité : « *Strategy for nonprofits is further subjected to the complexity of social mission. The nature of the relationships in the environment and the multiple indicators of effectiveness also complicates strategy in nonprofit* » (p. 220). Selon lui, les organisations à but non lucratif (OBNL) seraient confrontées à une complexité sociale, les organisations à but lucratif (OBL) à une complexité du marché, et les organisations publiques à une complexité politique. Plusieurs chercheurs expliquent la nature complexe des orientations stratégiques des EESS par le modèle de gouvernance et les finalités de ces entreprises.

Une complexité liée au modèle de gouvernance

Malo (2001) dresse un panorama des formes de gouvernance des coopératives et des associations. Elle en démontre l'hétérogénéité et la complexité du processus de décision par rapport à celui des sociétés de capitaux. De son côté, Enjolras (2009) cherche à comprendre comment les organisations non lucratives arrivent à orienter l'action collective vers l'intérêt général, l'intérêt mutuel ou l'action tribunitienne. Il note que « *leur structure de gouvernance leur permet de demeurer comparativement plus efficaces que d'autres formes organisationnelles* » (p. 63). Cette efficacité repose, selon l'auteur, sur six dimensions spécifiques (comme les finalités organisationnelles; la propriété collective; les mécanismes de prise de décision...), trois mécanismes régulateurs (la démocratie, l'équilibre des pouvoirs et de contrôle) et deux types d'incitations (les valeurs et la réputation). La prise en compte de cette dimension gouvernance est fondamentale comme le rappellent Demoustier et Malo (2012) pour qui il est nécessaire, pour permettre l'adoption-adaptation des outils, de considérer « *les relations entre acteurs et actants stratégiques (...), entre gouvernance et gestion (...), entre autonomie et intégration (...)* » (p. 24).

Une complexité liée aux finalités des EESS

Les orientations stratégiques des entreprises de l'ESS englobent à la fois des activités rentables et non rentables. Un défi se pose alors pour les entreprises de l'ESS : comment articuler la perspective de transformation sociale et de positionnement concurrentiel ? (Demoustier et Malo, 2012). Ces tensions expliqueraient l'apparition de différents modes d'interaction (substitution, concurrence, subsidiarité et complémentarité) entre l'économie sociale, le marché et



l'Etat. A partir des travaux de Malo (2001), Richez-Battesti et Malo (2012) observent la présence de trois formes de mutations organisationnelles. Les deux premières (intégration-concentration et filière-diversification) ont pour objectif de favoriser la croissance. La troisième forme (la mutualisation) vise à préserver l'autonomie et l'élargissement des parties prenantes pour mutualiser les ressources dans le cadre d'une offre de services relationnels renouvelée. Ces mutations organisationnelles varient selon l'intensité du positionnement concurrentiel et les objectifs de transformation sociale ou du projet. Le tableau 1 ci-dessous, réalisé par nos soins, permet de schématiser la pensée de Malo (2001).

TABLEAU 1

Mise en tension de la démarche de positionnement concurrentiel et de la perspective de transformation sociale ou de projet

Positionnement concurrentiel / Objectif de transformation sociale	+++	++	+
+	Concentration		
++		Mutualisation	
+++			Élargissements des parties prenantes

Source : réalisation de l'auteur d'après Malo (2001)

Ces mutations organisationnelles sont perçues par Richez-Battesti et Malo (2012) comme une alternative à la standardisation — banalisation. Pour ne pas négliger la spécificité des associations et OBNL (Richez-Battesti et Malo, 2012) et le risque de la « *banalisation destructrice de l'identité* » (Demoustier et Malo, 2012, p. 21), les travaux de Richez-Battesti et Malo (2012), comme ceux de Demoustier et Malo (2012), convergent vers la nécessité d'aller vers une « adoption-adaptation » des modèles de gestion des entreprises commerciales et non vers une simple adoption. La transformation sans dénaturer est possible comme le montrent les recherches de Vienney (1994) sur les coopératives comprenant à la fois une détermination associative et entrepreneuriale (Malo et Bouchard, 2002).

Méthodologie

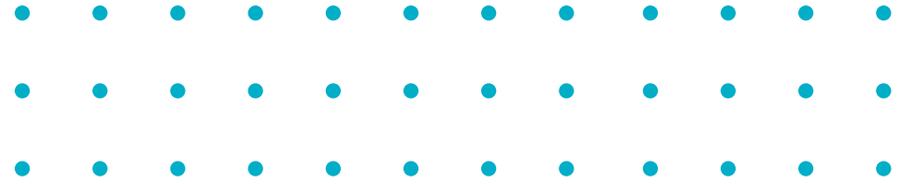
Cette recherche repose sur deux études de cas longitudinales portant sur 24 structures associatives : la Croix-Rouge française et un réseau de 23 groupements d'employeurs. Ces deux recherches s'inscrivent dans une démarche de recherche-action en ce sens qu'elles permettent de « *découvrir des réalités cachées en définissant des concepts nouveaux, mettre en évidence des déterminants non encore identifiés, réfuter des théories existantes* » (Liu, 1997, p. 349). L'ensemble de ces cas est révélateur de la grande diversité qui caractérise le monde associatif.

Le premier cas : la Croix-Rouge française

Dans le cadre d'un contrat de recherche signé avec la Croix-Rouge française (CRF) de 2009 à 2014, nous avons pu observer et accompagner des salariés et bénévoles dans la mutation de cette association hors normes. La CRF fait figure d'exception dans le paysage français avec plus de 150 ans d'existence, plus de 56 000 bénévoles et 18 000 salariés, un budget d'un milliard d'euros¹..... De par sa taille et sa longévité, le cas de la CRF présente l'avantage de catalyser un grand nombre de situations rencontrées par les associations en France. Présente historiquement dans l'urgence et le secourisme (plus de 15 000 secouristes bénévoles, 540 véhicules et 900 centres de formation), cette association a développé son action dans quatre autres grands domaines d'intervention : l'action sociale (90 établissements dans les secteurs de la protection de l'enfance et de la famille, de la petite enfance et de la protection infantile); la santé et l'autonomie (avec près de 550 établissements dans le secteur médico-social et sanitaire); la formation (la Croix-Rouge française est le plus important formateur privé d'infirmières et d'aides-soignants) et l'action internationale (gestion de 79 projets dans plus de 40 pays).

A partir de 2005, la CRF a engagé une profonde réforme de son mode de gouvernance (incarné par les bénévoles élus) et de son mode de management (confié à des salariés) ce qui a conduit la construction d'un modèle économique dual (Combes-Joret et Lethielleux, 2014). Par la suite, de nouveaux statuts (2007 et 2012) ont été adoptés et un nouveau projet associatif rédigé en 2009. Ces changements ont conduit à la mise en place d'un nouvel échelon régional et au lancement de plusieurs chantiers (mise en place de nouveaux outils de gestion, culture du

1. Derniers chiffres connus — site : www.croix-rouge.fr



reporting ...) avec comme finalité le retour à l'équilibre financier. Ces transformations ont soulevé de nombreuses questions et suscité d'importantes tensions internes dans un contexte de retour à l'équilibre des comptes des établissements.

Au cours de ces cinq années de contrat, l'équipe de recherche a réalisé 65 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demi auprès de salariés et bénévoles (élus et de terrain). D'autres données qualitatives ont été collectées au moyen des focus group réalisés dans quatre des neuf régions du découpage territorial de l'association. Enfin, l'équipe a eu accès aux archives et documents internes (statuts, projet associatif, règlements des établissements, plans d'actions stratégiques, programmes de formation des bénévoles élus, baromètre d'opinion des bénévoles et libre accès à son intranet) ainsi qu'à ses réunions et instances de décision internes (conseils de surveillance, séminaires de formation, journées de travail inter-région...). L'accès à une importante base documentaire, couplé aux participations de l'équipe à des réunions formelles et rencontres informelles ainsi que les richesses des entretiens semi-directifs, permettent d'avoir un contrôle sur les résultats présentés dans cet article.

Le deuxième cas : les Groupements d'employeurs

Le deuxième cas porte sur l'étude approfondie de 23 groupements d'employeurs (GE) associatifs sur la région Grand Est. Ces associations ont pour mission la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès d'entreprises adhérentes au groupement. Au 31 décembre 2013, on comptait 711 GE ayant au moins un salarié, soit 12 646 ETP² (hors secteur agricole où l'on compte près de 3 000 GE), et 140 GEIQ³ représentant 3 945 ETP. 98% des GE sont sous forme associative. 54% d'entre eux comprennent moins de 10 postes et 8% plus de 50 postes. Ils proposent une grande diversité d'emplois (de non qualifiés à très qualifiés) et luttent contre la précarisation (les 2/3 des salariés des GE (hors GEIQ) occupent un CDI et 70% des emplois sont à temps complet)⁴.

Une recherche-action, menée de 2015 à 2017, a été financée par le Conseil régional en vue d'accompagner à la structuration d'un réseau des GE sur ce territoire.

2. ETP : équivalent temps plein

3. GEIQ : Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

4. Dessen Torres V. et Ejnes R. (2016), « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels? », étude prospective, cabinet Geste — études et conseils, séminaire 21 avril 2016, Paris.

Le projet était porté par deux GE et une équipe de recherche pluridisciplinaire composée de deux sociologues, une juriste et de deux gestionnaires, membres de la Chaire ESS de l'URCA. Ce travail est parti d'un constat : la méconnaissance des GE et de l'emploi partagé en France, après plus de 30 ans d'existence, à la fois auprès des entreprises, des demandeurs d'emploi, des salariés, des étudiants et des organismes d'aide au retour à l'emploi. Pour sortir de cette invisibilité institutionnelle, la constitution d'un réseau est perçue comme l'une des solutions les plus prometteuses. Cette recherche s'est déroulée en deux phases :

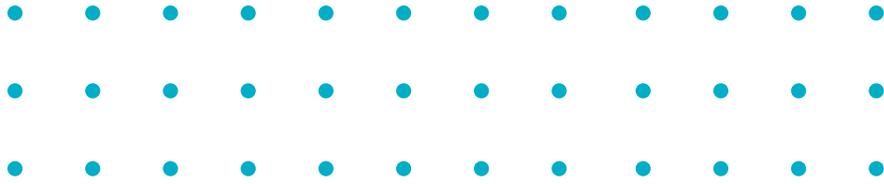
- Une phase qualitative : établissement d'une cartographie des GE sur la région, recueil de données qualitatives (63 entretiens semi-directifs auprès des 23 GE identifiés);
- Une phase opérationnelle : mise en place de rencontres régionales pour identifier les points de convergence, réalisation d'études comparatives sur les formes de réseaux de GE existant en France. L'aboutissement de ce projet a été le lancement du réseau en décembre 2017.

L'équipe de recherche continue de suivre et d'accompagner les fondateurs de ce réseau naissant (en participant aux conseils d'administration et à l'animation d'ateliers pour les directions des GE adhérents), faisant progressivement évoluer la méthodologie vers de la recherche intervention telle que définie par Xhaufleur et Pichault (2009).

Pour répondre aux évolutions de leur environnement, les associations, étudiées dans le cadre de ces deux recherches-actions, ont déployé plusieurs stratégies d'adaptation avec comme objectif principal : maintenir et pérenniser leurs activités en préservant leur identité.

Principaux résultats : vers la construction d'une typologie de stratégies d'adaptation des associations

Les résultats des études de cas font ressortir deux situations particulières selon les isomorphismes rencontrés par les associations. Dans le cadre de l'étude de la CRF, deux types d'isomorphismes ont pu être identifiés : l'un normatif et l'autre mimétique. Les réponses apportées par la CRF, pour s'adapter à ces changements et maintenir une cohérence identitaire, ont consisté en l'adoption et l'adaptation (au sens de Richez-Battesti et Malo, 2012) de différentes stratégies.



Concernant le cas des 23 GE associatifs, les structures se sont retrouvées en présence d'isomorphismes coercitif et mimétique. Dans cette situation, une seule orientation stratégique a été retenue.

Savoir s'adapter pour durer : le cas de la CRF

Sur la période étudiée, l'équipe de recherche a relevé deux types d'isomorphismes auxquels la CRF s'est trouvée confrontée. Le premier concerne l'isomorphisme normatif. La CRF a entrepris un programme de formation à destination des bénévoles élus. Ce processus de professionnalisation est décrit avec précision par Combes-Joret et Lethielleux (2012) et a conduit à questionner le sens du travail mais aussi de l'engagement au sein de l'association. Le second isomorphisme observé est de nature mimétique. Face à la concurrence des entreprises privées lucratives dans le champ médico-social (accueil de la petite enfance, établissements de soins et centres de formation), la CRF a dû faire face à une crise identitaire (Combes-Joret et Lethielleux, 2017a) et réfléchir à son positionnement : être une entreprise-association (comme énoncé lors de la première version du plan stratégique en 2011) ou une association-entreprise ? Pour maintenir l'activité de la CRF, la réduction du déficit budgétaire est devenue prioritaire et s'est traduite par des réorganisations de filières métiers ou une intensification du travail salarié.

En 2005, la CRF a abordé un virage gestionnaire, sous l'impulsion de son président, Jean-François Mattei, pour pérenniser une association en difficulté financière. « La grande mue » de la CRF (Mattei, 2011) a conduit à repenser le modèle économique de l'association pour faire face à la raréfaction des subventions publiques et de garantir la pérennité de ses activités :

(...) Maintenant qu'elle fonctionne comme une entreprise relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire, le mot « entreprise » ne me choque absolument pas. Dans le mot « entreprise », il y a entrepreneuriat et il y a un exergue dans notre association c'est d'avoir l'esprit d'entreprise. Ce n'est pas le sens entreprise au sens CAC 40, par contre dans la vulgarisation que l'on peut faire du vocabulaire utilisé, le mot entreprise dans l'oreille de nos concitoyens n'est pas toujours compris comme esprit d'entreprise, esprit d'entrepreneuriat. (témoignage d'un directeur d'établissement en région).

Dorénavant, l'activité commerciale (actions de formation des personnels de santé) finance les actions sociales et caritatives. L'introduction de ce nouveau modèle a produit une réaction en chaîne impliquant une crise identitaire (Combes-Joret et Lethielleux, 2017a) s'accompagnant de la mise en place de nouveaux outils de gestion et de la nécessité de créer « une communauté d'acteurs » pour resserrer les liens entre salariés et bénévoles. Cette stratégie n'est pas sans rappeler la stratégie de rupture telle que définie par Dumoulin et Simon (2005) pour les PME. Cette approche s'avère pertinente dans le cas de la CRF (tableau 2) qui, comme les PME, s'est retrouvée face à des ressources limitées. Selon Dumoulin et Simon (2005), la rupture permet à la firme d'acquiescer un avantage concurrentiel grâce à un phénomène de bouleversement radical dans sa chaîne de valeur. Ils s'appuient sur la définition de Hamel (1996) selon qui une stratégie de rupture peut se définir comme une innovation stratégique qui modifie la concurrence et qui implique la remise en cause du modèle économique dominant. Le succès d'une stratégie de rupture dépend de la capacité de l'entreprise à apprendre et à changer son modèle d'affaires (Dumoulin et Simon, 2005), c'est-à-dire à assimiler l'information, mais également à la faire évoluer en modifiant, augmentant et corrigeant le stock de connaissances et de savoir-faire (Divry *et al.*, 1998). La CRF illustre parfaitement l'application de cette stratégie (tableau 2) et plus particulièrement dans son approche réactive (modification radical du modèle économique de l'association). Cette approche correspond à la définition proposée par Pin *et al.* (2003) selon laquelle l'entreprise développe une stratégie de rupture pour pouvoir demeurer dans son environnement. L'étude longitudinale n'a pas permis de retenir les approches proactive (modification par l'entreprise de son environnement) ni d'imbrication (adaptation de l'entreprise tout en modifiant son environnement).

La CRF existe depuis 1864 et fait partie du paysage français. Cette longévité impressionne autant qu'elle questionne. L'association a connu plusieurs changements en plus de 150 ans et a su se renouveler pour répondre à son projet associatif : humaniser la vie. Par humaniser la vie, l'association tente, par ses actions, d'apporter des réponses aux différentes formes de souffrances rencontrées par ses bénéficiaires. Cette approche peut être qualifiée de résiliente au sens de Coursaget et Hass (2014). Pour ces deux auteurs, s'interroger sur la résilience pose la question de la continuité de l'activité. La résilience organisationnelle renvoie à la capacité de rebondir face à l'inattendu, c'est-à-dire

TABLEAU 2

Applications des éléments constitutifs de la stratégie de rupture à la Croix-Rouge française

Classification générale des ressources (application aux PME)		Cas de la Croix-Rouge française (EESS)
Éléments constitutifs d'une stratégie de rupture	Caractéristiques de mise en œuvre	
La création d'un espace concurrentiel	- changement des règles du jeu - introduction de la notion d'investissement spécifique	La CRF doit faire face à la concurrence d'autres associations mais également des entreprises privées lucratives (par exemple : dans le champ sanitaire et social pour la petite enfance ou l'aide aux personnes âgées).
Identification des ressources tangibles / intangibles	- savoir-faire dans différents domaines d'application - base de connaissances non écrites, savoirs tacites - réputation et gestion d'une marque	La CRF est le premier centre de formation des infirmiers-ères en France. De nombreuses procédures sont désormais écrites. La CRF soigne son image auprès du public et fait partie des associations de confiance pour les dons.
Portefeuille de compétences	- Bien identifier par les dirigeants qui ont su capitaliser sur leurs prédécesseurs	La CRF a mis en place une politique de formation des Présidents-Présidentes de délégation mais également des sessions mixtes avec les salarié-e-s (directeurs/trices de filières métiers...).
Vision	- Correspond aux critères d'ambition et de mobilisation	Le tournant de la CRF naît de la vision de J-F Mattéi, en 2005, pour qui, il faut « dépoussiérer la vieille dame ».
Innovation	- machine qui permet de modifier la chaîne de valeur du domaine d'activité - protection par des brevets	La CRF a su innover tout au long de ses 153 années d'existence (création du métier d'ambulancier, des centres de formations des infirmiers-ères, des haltes-répît Alzheimer...).
Modèle d'affaire	- avant : vente d'un bien - aujourd'hui : vente d'un bien et génération d'un revenu récurrent (valeur ajoutée de service)	La CRF dispose aujourd'hui d'un modèle économique hybride comportant une logique « performance » (optimiser la gestion des établissements de soins et de formation) et une logique caritative (actions sanitaires et sociales gérées par les bénévoles). Les activités lucratives viennent financer les activités caritatives.
Aspect cognitif	- avant : relation normative avec le client - aujourd'hui : fidélisation et gestion du stress du client	Il y a eu un profond bouleversement pour les bénévoles pour qui l'évolution de l'identité de la CRF n'a pas toujours été bien comprise ni acceptée.

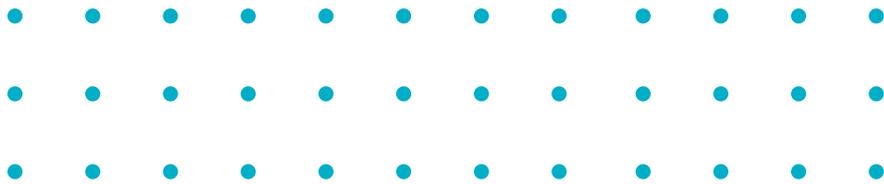
Source : adaptation à partir de Dumoulin et Simon (2005)

à absorber le choc, à se renouveler et à se l'approprier. La résilience organisationnelle consiste à conserver un système d'actions organisées par un groupe confronté à une situation chaotique et inattendue. Selon Coutu (2002), les entreprises résilientes sont caractérisées par un pragmatisme et un optimisme démesuré, un fort système de valeurs partagées et une ingéniosité. Hamel et Välikangas (2003) précisent que les entreprises résilientes sont amenées à soulever quatre défis :

- Un défi cognitif : elles doivent être réalistes face aux changements et conscientes de ce qui les affectent;
- Un défi stratégique : elles doivent pouvoir imaginer de nouvelles orientations stratégiques (se renouveler);
- Un défi politique : elles doivent réallouer les ressources pour supporter les activités prometteuses pour le futur;
- Un défi idéologique : elles doivent insuffler une attitude proactive et axée sur la recherche continue des nouvelles opportunités.

La résilience suppose donc de combiner une approche défensive, proactive (être inventif) et une capacité d'autoréflexion (apprendre des crises passées). Begin et Chabaud (2010) mettent en avant trois dimensions permettant d'appliquer une stratégie de résilience (capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation). Après plus de 150 ans d'existence, la CRF a su faire preuve de résilience pour rester l'une des plus emblématiques associations en France (tableau 3).

Le processus de résilience présente un intérêt pour les organisations comme le rappellent Robert *et al.* (2014, p. 60) pour toutes les organisations : « *L'organisation et son environnement étant constamment en changement, le développement de la résilience organisationnelle est un processus continu qui devrait être intégré dans les routines de gestion stratégique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées* ». Toutefois, la mise en œuvre de ce type de stratégie nécessite que l'organisation soit en capacité de s'analyser et de s'évaluer constamment pour s'améliorer.



TABEAU 3
Applications des dimensions de la résilience à la Croix-Rouge Française

Dimensions		Application au cas de la Croix-Rouge française
Capacité d'absorption	- Faire face aux chocs tout en évitant l'effondrement.	La CRF a réussi à traverser les siècles avec plus de 150 ans d'existence. Elle a su faire face aux grands événements du monde.
Capacité de renouvellement	- Agir et imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009; Hamel et Välikangas, 2003). - Processus de régénération stratégique (Stopford et Baden-Fuller, 1994)	La CRF a su diversifier ses activités pour survivre.
Capacité d'appropriation	- Tirer des leçons des chocs auxquels l'organisation a dû faire face afin de sortir grandie, d'apprendre par elle-même (Christianson <i>et al.</i> , 2009). - Ne pas ignorer les échecs mais savoir en tirer parti (Thorne, 2000). - Créer une mémoire organisationnelle pour accroître la capacité de résilience.	Il existe un fond documentaire retraçant l'histoire de la CRF. Cette histoire et ses valeurs sont transmises aux nouveaux bénévoles et salarié-e-s lors de formations/ séminaires mixtes.

Source : à partir de Bégin et Chabaud (2010)

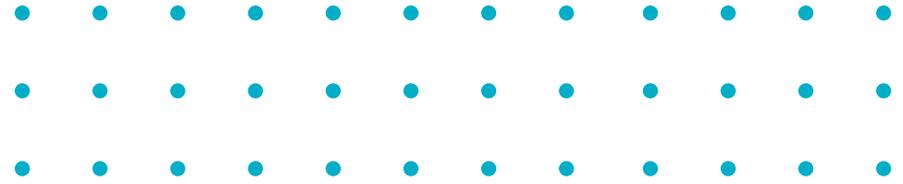
Avec le virage gestionnaire, sont apparus des risques psychosociaux (RPS) interrogeant le sens du travail au sein de la CRF (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). L'instauration d'une logique gestionnaire, en 2005 sous la présidence de Jean-François Mattéi, a transformé la CRF en une « association-entreprise » et entraîné la mise en place d'une nouvelle approche se traduisant par un accroissement des procédures (démarche qualité, traçabilité des denrées alimentaires via l'utilisation du logiciel AÏDA...), un accroissement de la charge de travail et un questionnement identitaire observé aussi bien chez les bénévoles que chez les salariés. Cette situation relève d'un cas d'hypocrisie organisationnelle (HO) au sens de Brunsson (1993; 2002). Pour expliquer cette notion, Brunsson (1993; 2002) distingue deux sphères de comportement organisationnel :

- L'organisation d'action : formulation de règles pour régir le comportement de ses membres dans les environnements stables (hypocrisie interne).
- L'organisation politique : création d'une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (hypocrisie externe).

Ces deux sphères sont distinctes et ne doivent pas se gêner pour éviter tout dysfonctionnement organisationnel. Ce concept comporte certaines limites évoquées par Geoffroy (2012). La première porte sur l'existence d'une frontière poreuse entre les organisations politiques et d'action. La seconde concerne le caractère intentionnel ou non de l'HO.

Dans le cas de la CRF, l'HO s'est manifestée par le discours, diffusé sur les antennes à une heure de grande écoute, du directeur des ressources humaines de l'époque. Ce dernier expliqua cette accélération et le dépassement des horaires (non-respect des dispositions juridiques relatives au repos journalier) par le caractère urgent des missions de l'association. Face à ces observations, la valeur « primauté donnée à l'individu » est mise à mal. Dans le cas de la CRF, on voit que l'HO, une fois découverte, a eu des conséquences à la fois sur l'image de l'association et sur l'implication de ses acteurs (salariés comme bénévoles) dénonçant une dégradation des conditions de travail (Combes-Joret et Lethielleux, 2017b). Dès lors, toute la question est de savoir s'il faut adopter ou non ce type de stratégie et quel en serait l'intérêt dans le champ de l'ESS. De prime abord, considérer l'hypocrisie organisationnelle comme une stratégie d'adaptation pourrait interpeller au regard du système de valeurs défendues par ces organisations. Il n'en demeure pas moins que les EESS, comme les OBL, peuvent se retrouver face à une situation d'hypocrisie organisationnelle.

L'étude de cas longitudinale de la CRF a montré que les différentes orientations stratégiques de cette association ont permis de surmonter une crise identitaire et de pérenniser les activités. La CRF a su amorcé le virage nécessaire pour s'adapter aux mutations socio-économiques de son environnement.



« L'union fait la force » : le cas de la création d'un réseau associatif

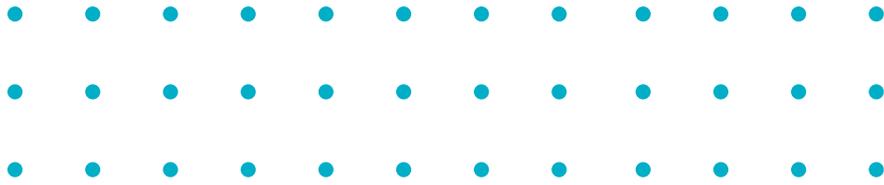
L'étude de ce cas porte sur la structuration d'un réseau régional de 23 GE associatifs réalisée entre 2015 et 2017. La création de ce réseau régional répondait à la volonté des GE associatifs de faire connaître leurs missions (la mise à disposition de salariés en temps partagé) auprès des demandeurs d'emploi, collectivités et entreprises sur leur territoire. Les résultats ont conduit à l'identification des formes d'isomorphismes auxquels font face les GE. Le premier est de nature coercitive notamment en raison d'un ensemble de modifications du droit du travail comme une durée minimale de 24h hebdomadaire pour un contrat de mise à disposition. Le second est davantage d'ordre mimétique. Les GE peinent à exister face à la concurrence des sociétés d'intérim qui peuvent désormais proposer un contrat de travail intérimaire à durée indéterminée. Les GE ont pris conscience de la nécessité de se structurer à un niveau local suite à l'échec des différentes tentatives nationales. L'idée de la création du réseau est apparue en 2015 et est à l'initiative de deux GE associatifs du territoire. Les deux porteurs de projet ont pris contact avec une équipe de recherche universitaire pour répondre à un appel à projet régional (dispositif Innov'action) et les accompagner dans leur démarche. En 2017, le réseau PROGREST (réseau des GE du Grand Est) voit le jour. En 2019, après deux années d'existence, le bilan est positif. En effet, cette stratégie s'est révélée payante car les GE adhérents de ce réseau apprennent progressivement à travailler ensemble et ont pris conscience de la nécessité de faire vivre ce réseau pour gagner en visibilité sur leur territoire. Cette recherche-action illustre parfaitement la stratégie de réseau dite « inter-organisationnelle » où le réseau créé est assimilable à une méta-organisation au sens d'Ahrne et Brunsson (2008). Parmi la variété de définitions (réseaux informels (Birley, 1985; Aldrich et Zimmer, 1986)), nous avons retenu celle de Lecoq (1999), citée par Marcon (2012, p. 12), pour qui le réseau constitue « une nouvelle forme d'organisation dont l'existence est liée à la mise en place d'une stratégie face à une modification de l'environnement concurrentiel. Cette orientation conduit à considérer les réseaux comme des formes d'organisations volontaristes pouvant être placées sous la responsabilité de managers ».

De prime abord, nous aurions tendance à considérer que la culture du réseau, de la coopération fait partie intégrante de l'ADN des OESS. Or, comme le constate Marival *et al.* (2015), c'est loin d'être le cas. Pour les GE, le réseau représente un moyen d'améliorer les pratiques de ressources humaines de ses membres

et de développer une gestion des ressources humaines mutualisée (Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012). Le réseau présente de nombreux avantages, notamment pour les TPE/PME (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003) comme de renforcer des apprentissages collectifs; de créer des compétences environnementales (Defélix, Dietrich et Retour, 2007); de constituer un rempart contre la faible expertise RH de ses petites et moyennes entreprises (D'Amboise et Garand, 1995); de formaliser des politiques et pratiques de GRH sur un territoire; et enfin, d'éviter l'isolement des dirigeants de PME. Pour caractériser cette stratégie de réseau déployée par les GE sur le Grand Est, la typologie proposée par Douard et Heitz (2003) et reprise par Maisonnasse *et al.* (2010), s'est révélée utile et nous a permis de conclure que la structuration en réseau des GE sur un territoire relevait à la fois des caractéristiques des réseaux d'adjonction (par la mutualisation de moyens humains et matériels) mais également des réseaux heuristiques en recherchant, par ce maillage territorial, à créer une forme d'avantage concurrentiel par rapport aux sociétés d'intérim.

L'innovation au cœur de la stratégie d'adaptation des associations

Les études de cas ont également mis en lumière des innovations sociales développées par les associations. Parmi celles observées, la création d'une halte-répit Alzheimer en Champagne-Ardenne (région Est de la France) par la CRF constitue un exemple significatif de ce type de stratégie. En effet, la CRF est la première structure française à avoir proposé ce type d'accueil alors que le nombre de malades ne cesse de croître. Les malades sont accueillis deux à trois heures par semaine au sein de ces haltes (lieux collectifs) par des bénévoles formés à cette pathologie et encadrés par un personnel de santé. Il est proposé aux malades des activités adaptées. Cette initiative permet aux aidants familiaux de retrouver un peu de temps personnel pour eux. Cette innovation correspond à une diversification des actions sociales de l'association et montre la capacité de la CRF à s'adapter (voire à être avant-gardiste) face aux défis sociétaux de manière à répondre au plus près aux besoins des bénéficiaires. L'innovation est considérée comme un facteur essentiel pour le développement des entreprises (Hamouti *et al.*, 2014). Dans le cadre des associations observées, il s'agit davantage d'innovations sociales telles que définies par Harrison et Vezina (2006, p. 130) pour qui « les innovations sociales concernent la coordination de relation entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-être des collectivités ».



Pour les GE, c'est également l'innovation sociale qui est au cœur de leur démarche de structuration du réseau régional. La stratégie de coopération s'est révélée comme la réponse la plus adéquate pour mutualiser leurs ressources et compétences (échanges de bonnes pratiques lors des ateliers trimestriels des directions des GE membres du réseau). Cette approche correspond à celle observée par Dyer et Singh (1998) ainsi que Pfeffer et Salancik (2003).

Il ressort de ces études de cas longitudinales plusieurs stratégies d'adaptation déployées par les associations en réponse aux effets induits par les isomorphismes institutionnels. Une première classification peut être établie à partir de deux catégories : les stratégies défensives et offensives (figure 1).

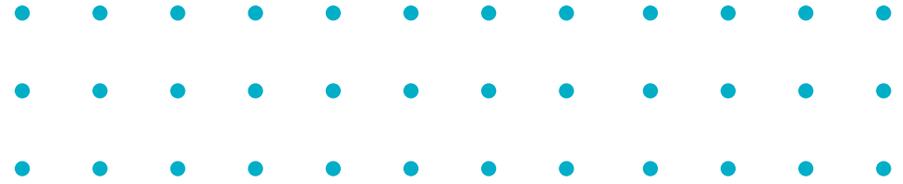
FIGURE 1
Typologie des stratégies d'adaptation des eess face aux isomorphismes institutionnels



Discussion

Cette recherche s'est attachée à souligner l'importance pour les associations de penser leur stratégie de développement en vue de s'adapter aux changements de leur environnement. Ainsi, à partir de deux recherches-actions portant sur un panel de 24 associations, les résultats ont permis de mettre en lumière les différentes formes d'adaptation stratégiques des associations. Deux grandes catégories ont émergé de ces études : les stratégies défensives (rupture/mise en réseau/résilience voire d'hypocrisie organisationnelle) et offensives (innovation). Il s'agit d'une première typologie qui a le mérite de proposer une classification des orientations stratégiques des associations et de souligner une forme de conscientisation stratégique de ces structures. Par conscientisation, il est entendu l'idée de prendre conscience de la capacité comme de la nécessité de penser le développement stratégique des associations. Dans les cas étudiés, la présence d'isomorphismes a agi comme un révélateur, source d'opportunité (au sens de Germain, 2010), pour les associations concernées qui souhaitaient concilier équilibre économique (indispensable à la pérennisation de l'activité) et valeurs de l'ESS (primauté de l'individu, démocratie, solidarité, lucrativité limitée, adhésion volontaire et ouverte...). Cette typologie peut s'avérer fort utile pour les associations qui n'auraient pas encore réfléchi à un réel développement stratégique, respectueux de leur identité et valeurs, dans un environnement où les règles du NPM sont de plus en plus prégnantes.

Cette recherche s'inscrit également dans la poursuite des travaux d'Akingbola (2013) sur la complexité de la stratégie des entreprises de l'ESS. Les résultats montrent que les associations ont recours à différentes formes de stratégies d'adaptation dans des proportions différentes en fonction du contexte environnemental et/ou temporel, confirmant la nature contingente de la stratégie des associations. Au-delà du caractère contingent de ces stratégies, il existe d'autres sources de complexité. Premièrement, il convient d'ajouter une complexité d'ordre politique liée à l'exercice de la gouvernance associative où les compétences et l'implication des présidences restent très hétérogènes. La question de la gouvernance se pose d'autant plus dans le cas de la stratégie en réseau comme le montre le cas du réseau des GE (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003; Assens, 2003). Deuxièmement, l'adaptation étant liée, pour partie, à la capacité d'innovation des associations, se pose alors la complexité pour ces dernières

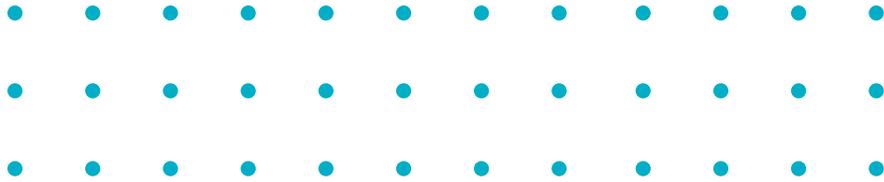


de dupliquer leurs innovations (souvent sociales) de façon à contribuer réellement à un changement sociétal et territorial (Hillier *et al.*, 2004). La stratégie d'innovation des associations rencontre des difficultés pour être institutionnalisée (cas du réseau des GE). Or, l'institutionnalisation (processus de cristallisation de l'action collective) est perçue comme l'étape ultime du processus d'innovation sociale en vue de pérenniser la nouveauté (Bourque *et al.*, 2007).

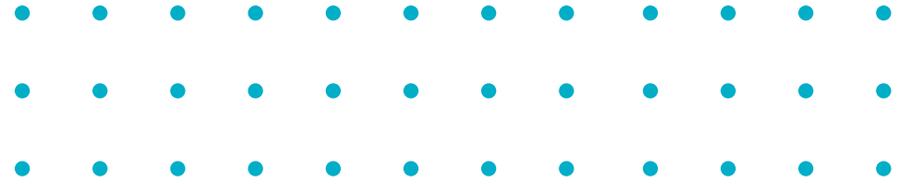
Pour conclure, la typologie des stratégies d'adaptation proposée par cette recherche constitue une première étape de recensement et de classification des stratégies associatives. Elle met en exergue la complexité des politiques stratégiques de ces structures. Il n'en demeure pas moins, qu'aujourd'hui limités à la forme associative, ces premiers résultats demandent à être enrichis, par de futurs travaux, auprès d'autres entreprises de l'ESS comme les mutuelles ou les coopératives.

Bibliographie

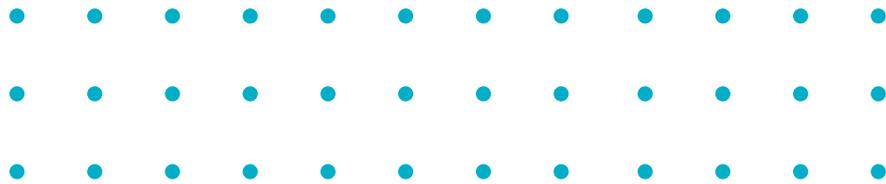
- ADAM-LEDUNOIS, Sonia; CANET, Emilie; DAMART, Sébastien (2015). « Trajectoire des modèles d'affaires de l'ESS et management des paradoxes », *les rencontres du GESS, Marne-La-Vallée*.
Google Scholar
- AMBOISE, Gérald; GARAND, Denis. J (1995). « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Revue Gestion 2000*, N° 1, p. 109-132, janvier.
Google Scholar
- AHRNE, Göran.; BRUNSSON, Nils (2008). *Meta-organizations*, Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4337/9781848442658>
- AKINGBOLA, Kunle (2013). "A Model of Strategy Nonprofit Human Resource Management", *Voluntas*, N° 24, p. 214-240.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>
- ALDRICH, Howard E.; ZIMMER, Catherine (1986). "Entrepreneurship through social networks", in Sexton D.L. & Smilor R.W., *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, M.A., Ballinger.
Google Scholar
- ASSENS, Christophe (2003). « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, Vol. 7. N° 4, p. 49-59.
Google Scholar
- BARNEY, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, N° 17, p. 99-120.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARRETO, Thomas (2011). « Penser l'entreprise coopérative, au-delà du réductionnisme du mainstream », *Annals of public and Cooperative Economics*, Vol. 82, N° 2, p. 187-216.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00436.x>
- BÉGIN, Lucie; CHABAUD, Didier (2010). « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, 2010/1, N° 200, p. 127-142.
Google Scholar
- BIDET, Eric (2003). « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale — isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 2003/1, N° 21, p. 162-178.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>
- BIES, L. Angela (2010). "Evolution of nonprofit self-regulation in Europe," *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39(6), p. 1057-1086.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0899764010371852>
- BIRLEY, Sue (1985). "The role of networks in entrepreneurial process", in Hornaday, J.A., Shills, E.B, Vesper, K.H., *Frontiers of entrepreneurship research*, Wesley, M.A, Baddson College.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2)
- BOUCHARD, Marie-J.; BOURQUE, Gilles L.; LÉVESQUE, Benoît; DESJARDINS, Elise (2001). « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, N° 35, p. 31-53.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1002235ar>
- BOUCHARD, Marie-J.; FERRATON, Cyrille; MICHAUD, Valérie (2006). « Base de données sur les organisations d'économie sociale, les critères de qualification des organisations », *cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*.
Google Scholar
- BRUNSSON, Nils (1993). « The necessary hypocrisy, » *International Executive*, Vol. 35, N° 1, p. 1-9.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/tie.5060350102>



- BRUNSSON, Nils (2002). *The organization of hypocrisy*, Second edition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
Google Scholar
- BUSSON-VILLA, Florence; GALLOPEL-MORVAN, Karine (2012). « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 2012/4, N° 54, p. 168-190.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.054.0168>
- CHABAUD, Didier (2004). « Les organisations entre institution et stratégie : Autour des travaux de North sur l'insertion institutionnelle de l'activité économique » in *Institutions et Gestion*, coord. I. Huault, éd. Vuibert, 215 p.
Google Scholar
- CHEVALLIER, Marius, (2011). *Les coopératives entre rationalité située et rationalité formelle*, thèse de doctorat en sciences économiques, Toulouse.
Google Scholar
- COMBES-JORET, Monique; LETHIELLEUX, Laëtitia (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2014/2, N° 11, p. 52-72.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.011.0052>
- COMBES-JORET, Monique; LETHIELLEUX, Laëtitia (2017 a). « Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? Le cas de la Croix-Rouge française », *RECMA*, N° 344, p. 25-40.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1039580ar>
- COMBES-JORET, Monique; LETHIELLEUX, Laëtitia (2017b). « Exigences du travail et conflits de valeurs à la Croix-Rouge Française », *28^{ème} congrès de l'AGRH*, Aix-en-Provence, 11-13 octobre.
Google Scholar
- COMBES-JORET, Monique; LETHIELLEUX, Laëtitia (2018). « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises associatives de l'économie sociale et solidaire », dans A. Bécheur et P. Codello (sous la direction de), *GESS — Gestion des entreprises sociales et solidaires coordonné*, EMES, collection Versus, p. 197-211.
Google Scholar
- COURSAGET, Alain; HASS, Laurent (2014). « De la résilience à la continuité d'activité », *Sécurité et stratégie*, 2014/3, N° 18, p. 1-3.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/sestr.018.0001>
- COUTU, L. Diane (2002). « How resilience works », *Harvard Business Review*, Vol. 80, N° 5, p. 46-55.
Google Scholar
- DEFÉLIX, Christian; RETOUR Didier; DIETRICH, Anne (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *Actes du XVIII^{ème} congrès AGRH*, Fribourg, Suisse.
Google Scholar
- DEFÉLIX, Christian; DEGRUEL Maud; LE BOULAIRE Martine, RETOUR Didier (2013). « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management et Avenir*, 2013/1, N° 59, p. 120-138.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.059.0120>
- DELALIEUX, Guillaume (2010). « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 27/1, p. 97-118.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/pmp.1982>
- DEMOUSTIER, Danièle; MALO Marie-Claire (2012). « L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle ? Questions d'identité et de stratégie ! », dans E. Bayle et J-C. Dupuis (sous la direction de), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck Supérieur, « Méthodes et Recherches », p. 15-37.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01>
- DI MAGGIO, Paul.J.; POWEL, Walter (1983). « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, [48], p. 174-160.
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/s0742-3322\(00\)17011-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0742-3322(00)17011-1)
- DIVRY, Christine; DUBUISSON, Sophie; TORRE, André (1998). « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, N° 118, avril-mai, p. 115-127.
Google Scholar
- DOUARD, Jean-Pierre; HEITZ, Michèle (2003). « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, N° 146, Vol. 5, p. 23-41.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.146.23-41>
- DUMOULIN, Régis; SIMON, Eric (2005). « Stratégie de rupture et PME : la réplcation impossible », *Revue française de gestion*, 2005/2, N° 155, p. 75-95.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.155.75-95>



- DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir (1998). « The relational view : Cooperative strategy and sources of Inter-Organizational Competitive Advantage, » *Academy of Management Review*, N° 23, p. 660-679.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- ENJOLRAS, Bernard (1998). « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 261, p. 66-77.
Google Scholar
- ENJOLRAS, Bernard (1998). « Crise de l'Etat providence, lien social et associations : éléments pour une socioéconomique critique », *La Revue du MAUSS*, N° 11, p.223-236.
Google Scholar
- ENJOLRAS, Bernard (2009). « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, N° 314, p. 63-83.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1020965ar>
- EYNAUD, Philippe; MOUREY, Damien (2015). « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, 2015/2, N° 247, p. 85-100.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.247.85-100>
- GARDIN, Laurent; LAVILLE, Jean-Louis (2017). « Les fondements de l'économie solidaire », in *Economie Sociale et Solidaire — socioéconomie du 3è secteur*, J. Defourny et M. Nyssens (sous la direction de), collection Ouvertures économiques, DeBoeck supérieur, 443 p.
Google Scholar
- GÉNIAUX, Isabelle; MIRA-BONNARDEL, Sylvie (2003). « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion* 2003/2, N° 143, p. 129-144.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/rfg.143.129-144>
- GEOFFROY, François (2012). « Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. Les apports de Nils Brunsson », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/46, Vol. XVIII, p. 301-315.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rips1.046.0301>
- GERMAIN, Olivier (2010). « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, N° 206, p. 171-187.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.206.171-187>
- GONTIER, Patricia; DANSAC, Christophe (2012). « Effets du développement des ONOP (Organisations Non Orientées vers le profit) sur le marché des facteurs de production », *Congrès de l'Association Française d'Economie Politique*, juillet, Paris France, p. 1-12.
Google Scholar
- HAMEL, Gary (1996). « Strategy as revolution », *Harvard Business Review*, July-August, p. 69-82.
Google Scholar
- HAMEL, Gary; VALIKANGAS, Lisa (2003). « The quest for resilience, » *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 9, p. 52-63.
Google Scholar
- HAMOUTI, Rhizlane; ROBERT, Frank; LE ROY, Frédéric (2014). « Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ? », *Innovations*, 2014/1, N° 43, p. 135-161.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/inno.043.0135>
- HILL, Charles.W (1990). « Cooperation, opportunism, and the invisible hand : implications for transaction, » *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 3, p. 500-514.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4309111>
- HILLIER, Jean; MOULAERT, Frank; NUSSBAUMER Jacques (2004). « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie, Société*, N° 6, p. 129-152.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/ges.6.129-152>
- LAVILLE, Jean-Louis; SAINSAULIEU, Renaud (2013). *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard-Pluriel.
Google Scholar
- LECOQ, Xavier (1999). « Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises. Une approche par le réseau social », *Cahiers de recherche du CLAREE*.
Google Scholar
- LIU, Michel (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*, collection Logiques Sociales, L'Harmattan.
Google Scholar
- MAISONNASSE, Julien; PETRELLA, Francesca; RICHEL-BATTESTI, Nadine (2010). « Réseaux territoriaux d'organisation (RTO) et gestion des compétences : vers une redéfinition des espaces de la GRH : Une application aux PRIDES en PACA », *Colloque International AGRH « PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences »*, Décembre, Tours, France.
Google Scholar
- MALO, Marie-Claire (2001). « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale — 1^{ère} partie : L'entrepreneur et son environnement », *Revue Internationale de l'Economie Sociale — RECMA*, N° 281, p. 84-95.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1024023ar>



- MALO, Marie-Claire; BOUCHARD, Marie (2002). « En hommage à Claude Vienney (1929-2001) », *Revue Internationale de l'Economie Sociale — RECSA*, N° 283, p. 5-14.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1022799ar>
- MALO, Marie-Claire, VÉZINA, Martine et AUDEBRAND, L. K. (2012). « La escuela de gestion cooperativa de Montréal y el estudio de la evolucion de las cooperativas », *Economiaz*.
Google Scholar
- MATTÉI Jean-François (2011). « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal de l'école de Paris du management*, N° 88, p. 27-34.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/jepam.088.0027>
- MARCON, Christian (2012). « Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 4, N° 1, p. 9-18.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/r2ie.4.11-18>
- PFEFFER, Jeffrey; SALNCIK, Gerald R. (2003). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Stanford, Stanford University Press.
Google Scholar
- PIN, Richard; MÉTAIS, Emmanuel; DUMOULIN, Régis (2003). « Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas de Valéo », *12^e conférence AIMS*, Tunis, 4-6 juin.
Google Scholar
- PORTER, Michael (1980). *Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York : Free Press.
Google Scholar
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine; OSWALD, Philippe (2010). « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 315, p. 56-74.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1020950ar>
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine; MALO Marie-Claire (2012). « ESS et mutations organisationnelles », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 325, p. 36-47.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1017420ar>
- ROBERT, Benoît; MARTY, Matthieu; HÉMOND Yannick; DE SERRES Andrée (2014). « Analyses-Diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation », *Sécurité et Stratégie*, 2014/3, N° 18, p. 54-60.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/sestr.018.0054>
- TCHERNONOG, Viviane (2018). « Les associations : état des lieux et évolutions — vers quel secteur associatif demain ? », *Fondation Crédit coopératif*.
Google Scholar
- VALÉAU, Patrick; BONCLER, Jérôme (2012). « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE*, N° 3, p. 17-34.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.003.0017>
- VALÉAU, Patrick (2013). « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 328, p. 76-94.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1015529ar>
- VIENNEY, Claude. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, t. 1, CIEM.
Google Scholar
- VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, "Repères", p. 10.
Google Scholar
- XHAUFLAIR, Virginie; PICHULT, François (2009). « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », *Congrès de l'AGRH*, Toulouse.
Google Scholar