



**HAL**  
open science

## A la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : comparaison de deux associations d'insertion sociale

Christine Lambey-Checchin, Matthieu Lardeau

### ► To cite this version:

Christine Lambey-Checchin, Matthieu Lardeau. A la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : comparaison de deux associations d'insertion sociale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2019, 14 (2), pp.5-17. 10.3917/or.142.0005 . hal-02372339

**HAL Id: hal-02372339**

**<https://hal.science/hal-02372339>**

Submitted on 6 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**A la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : comparaison de deux associations d'insertion sociale.**

Auteurs

Christine LAMBEY-CHECCHIN<sup>1</sup>

Maître de conférences, Université Clermont Auvergne, CleRMa, F-63000 CLERMONT-FERRAND, FRANCE

Adresse : IAE Clermont Auvergne 11, avenue Charles de Gaulle - CS 20273 - 63008 Clermont-Ferrand Cedex  
christine.lambey@uca.fr

Matthieu LARDEAU

Maître de conférences, Université Clermont Auvergne, CleRMa, F-63000 CLERMONT-FERRAND, FRANCE

Adresse : IUT d'Allier-Montluçon, Département TC,  
Avenue Aristide-Briand, CS 82235, 03100 Montluçon  
matthieu.lardeau@uca.fr

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant

## **A la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : comparaison de deux associations d'insertion sociale.**

### **Résumé**

L'objectif de cet article est de montrer comment les dirigeants d'organisations d'insertion sociale gèrent les tensions qui portent sur la performance (*performing*), l'organisation interne (*organizing*), l'identité (*belonging*) et la stratégie (*learning*), en recherchant à maintenir un équilibre entre les deux dimensions, sociale et commerciale. Sur la base de l'étude de deux cas constitués par des associations d'insertion par le travail (personnes handicapées mentales et femmes isolées et éloignées de l'emploi), les résultats montrent que ces organisations apportent des réponses communes, en interne, favorables à la coexistence des deux tensions saillantes (*performing* et *organizing*) alors que les deux autres tensions (*belonging* et *learning*), qui sont encore latentes, pourraient émerger comme saillantes et ne doivent donc pas être négligées.

**Mots-clés :** association, insertion sociale, équilibre des tensions, *performing-organizing-belonging-learning*

### **Abstract**

This paper intends to show how executives of social integration associations run tensions – *organizing, performance, belonging and learning* – through the integration of both dimensions – social and economic – with the aim of implementing equilibrium of tensions. Based on two case studies of French work integration social associations (mental health disabled people, single and unemployed women), our results show both organizations similarly give positively internal feedbacks to make coexist the two salient tensions (*performing* and *organizing*). However, even if the two other tensions (*belonging* and *learning*) are still latent, we point out how much they could emerge as salient and then should be considered.

**Keywords:** nonprofit organizations, social integration, tension equilibrium, *performing-organizing-belonging-learning*

## INTRODUCTION

De nombreuses associations contribuent à l'insertion ou à la réinsertion sociale par le travail ou l'activité économique, avec pour finalité de permettre à des personnes, dites exclues du secteur marchand ou éloignées plus ou moins durablement du marché de l'emploi, de bénéficier de contrats de travail réglementés et subventionnés (Rémy, 2016). Bien souvent, ces associations font face à des exigences contradictoires qui consistent à poursuivre concomitamment un objet social et des objectifs marchands. Celles-ci peuvent s'exprimer sous forme de tensions, voire de conflits, nés de la poursuite de ce double objectif. Les tensions ressenties par les dirigeants d'organisation peuvent être définies comme un état résultant de demandes contradictoires nées de la juxtaposition de pratiques, identités, processus ou objectifs divergents (Smith et al., 2013). Dans ces conditions, comment les dirigeants de ces structures gèrent-ils ces tensions tout en poursuivant cette double mission : assurer leur finalité sociale tout en développant des activités économiques génératrices de profits, indispensables à la pérennité de leurs structures ?

Notre travail s'inscrit dans la littérature sur les entreprises sociales qui analyse comment ces structures recherchent un équilibre entre les tensions créées par la présence consubstantielle de ces deux dimensions (Smith et Lewis, 2011 ; Gonin et al., 2012 ; Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015 ; Bruneel et al., 2016). Ces travaux s'intéressent en particulier à la question de l'articulation des conditions nécessaires pour parvenir à faire coexister ces deux dimensions, sans que les tensions ne perturbent la bonne gestion de la structure (Smith et al., 2013 ; Pache et Santos, 2013 ; Bruneel et al., 2016 ; Lallemand-Stempak, 2017). La littérature fait même état d'une catégorisation des modalités empruntées par ce type de structures pour faire vivre au quotidien les deux dimensions dont la coexistence peut créer des tensions en interne (Smith et Lewis, 2011 ; Smith et al., 2013). Ces auteurs identifient quatre types de tensions au sein des entreprises sociales : les *performing tensions* (tensions qui émergent de résultats divergents tels que des buts, indicateurs ou parties prenantes), les *organizing tensions* (tensions nées de dynamiques internes divergentes relatives aux structures, cultures, pratiques et processus), les *belonging tensions* (celles issues

d'identités différentes présentes au sein d'une même entité) et les *learning tensions* (celles nées de la croissance et du changement vécus par l'organisation) (Smith et Lewis, 2011 ; Smith et al., 2013).

Ce champ de la littérature consacrée à l'étude des tensions reste centré sur des structures d'insertion sociale qui relèvent prioritairement du statut d'entreprise privée (Smith et al., 2013 ; Pache et Santos, 2013 ; Ebrahim et al., 2014 ; Bruneel et al., 2016 ; Lallemand-Stempak, 2017) et tend à négliger le cas d'associations qui s'insèrent sur des marchés privés concurrentiels en y développant des activités marchandes. Les structures d'insertion sociale par le travail regroupent des organisations dont l'objectif prioritaire consiste à résoudre un problème social : entreprises privées et associations à but non lucratif mais qui cherchent à développer leurs revenus au profit de la réalisation de leur objet social. La littérature spécifique aux associations françaises d'insertion sociale analyse leur modèle de gestion, en particulier à travers le prisme de la stratégie (Robelet et al., 2009 ; Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014 ; Gianfaldoni, 2014 ; Tantely et al., 2016) mais n'éclaire pas sur les conditions de mise en œuvre et de gestion de l'équilibre des tensions.

Notre travail contribue à la littérature en étudiant comment des associations, qui développent des activités marchandes et concurrentielles, font vivre leur hybridité (dimensions sociale et économique) à travers la recherche d'un équilibre des tensions (*performing, organizing, belonging, learning*) en identifiant celles qui sont saillantes et latentes (Smith et al., 2013).

La méthodologie employée consiste à analyser deux cas constitués par deux associations d'insertion par l'activité créées pour répondre à un besoin social non couvert ou insuffisamment par le secteur public et privé : une ADAPEI (Association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales) et une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE).

L'article se décompose en quatre parties. Après une revue de littérature sur la gestion et l'articulation des tensions dans les associations d'insertion sociale, il développe la méthodologie et les terrains d'enquête. La troisième partie présente nos résultats qui montrent que les dirigeants des associations étudiées cherchent à exploiter les tensions dites saillantes (*performing / organizing*),

en recherchant en permanence à maintenir un équilibre entre les deux objets, social et commercial. Enfin, l'article discute de nos apports et dresse des voies de recherche futures.

## **1. LES ORGANISATIONS D'INSERTION SOCIALE : REVUE DE LITTÉRATURE**

Nous présentons ici la manière dont la littérature rend compte de la gestion en interne des tensions créées par la double dimension, sociale et économique, dans le but de favoriser l'émergence d'un équilibre positif des tensions au sein des organisations d'insertion sociale, avec une attention particulière portée aux associations.

### **1-1. La recherche d'un équilibre organisationnel par la gestion des tensions**

La littérature sur les entreprises d'insertion sociale traite des tensions entre les dimensions marchande et non marchande qui impactent les modalités de gouvernance de ces organisations (Bruneel et al., 2016), leurs pratiques gestionnaires ou managériales (Smith et Lewis, 2011 ; Michaud, 2013) ou les modalités permettant de faire coïncider développement commercial et poursuite de l'objet social (Smith et Lewis, 2011 ; Michaud, 2013 ; Ebrahim et al., 2014 ; Battilana et al., 2015). Nombre de ces structures cherchent à maintenir actives ces deux dimensions, sans chercher à faire prédominer l'une sur l'autre, dans le but de mobiliser celle idoine à chaque configuration rencontrée (Lallemand-Stempak, 2017) : que ce soit, par exemple, selon le degré et la nature de légitimité dont fait preuve l'entreprise d'insertion sociale (Pache et Santos, 2013) ou pour favoriser un arrangement organisationnel de pluralisme intégré (Bovais, 2014). Au contraire, il s'agit bien souvent de privilégier la recherche d'un modèle d'organisation et de fonctionnement circonstanciel de nature à gérer les tensions créées, sous la forme d'un équilibre favorable à la bonne marche de l'organisation (Battilana et Dorado, 2010 ; Smith et Lewis, 2011). Battilana et al. (2015) font apparaître que ces tensions s'avèrent même productives et sont donc exploitées en tant que telles. Des entreprises d'insertion par le travail créent des espaces de négociation qui permettent aux dirigeants d'arbitrer l'orientation qui sera donnée à la décision stratégique, selon la

configuration : privilégier la dimension sociale ou celle de la productivité économique. Ces espaces de négociation permettent ainsi de maintenir vivant l'état de tension créé par les conflits dans les objets qui apparaît plus positif (favoriser la productivité) que négatif (bloquer le fonctionnement de l'organisation) (Bruneel et al., 2016 ; Lallemand-Stempak, 2017).

Si la littérature récente étudie l'intérêt de concilier les dimensions sociale et économique, la question de l'articulation en interne, au sein des organisations, des conditions nécessaires pour parvenir au maintien de ces deux missions et à la gestion équilibrée des tensions reste insuffisamment analysée (Smith et al., 2013 ; Pache et Santos, 2013 ; Bruneel et al., 2016 ; Lallemand-Stempak, 2017). Smith et Lewis (2011) ainsi que Smith et al. (2013) proposent une catégorisation en quatre types de tensions au sein des entreprises sociales et autour desquelles se cristallisent les conflits potentiels entre dimensions sociale et économique ou marchande : *performing tensions* (tensions qui émergent de résultats divergents tels que des buts, indicateurs ou parties prenantes), *organizing tensions* (tensions nées de dynamiques internes divergentes telles que les structures, cultures, pratiques et processus), *belonging tensions* (celles émanant d'identités différentes présentes au sein d'une même entité) et *learning tensions* (celles issues de la croissance et du changement vécus par ces organisations). L'un des points critiques de cette littérature se concentre sur la question de la mesure de la performance de ces structures (catégorie *performing*). Les conflits sur les indicateurs de mesure de la performance de l'organisation s'inscrivent dans la nature de ces indicateurs : s'ils sont rarement uniques ou unidimensionnels (André, 2015), doivent-ils être quantifiables et orientés court terme, sous l'influence de la dimension commerciale concurrentielle ? Ou bien plutôt qualitatifs et plus portés sur le long terme, dans l'esprit de la mission sociale (Smith et Lewis, 2011) ? Au sein de la catégorie *organizing*, les tensions peuvent émerger à travers des contradictions entre les structures, pratiques et processus qui relèvent de la mission sociale et ceux relevant de la mission commerciale (Battilana et Dorado, 2010 ; Smith et Lewis, 2011). Ainsi, les structures d'insertion sociale cherchent à gérer ces tensions à travers l'adoption d'une forme légale et une structure organisationnelle idoines. Certaines décident

d'adopter la forme d'une entreprise ou d'une association (Battilana et al., 2012). D'autres créent une double structure, l'une adaptée à la mission sociale, l'autre propre à l'activité commerciale concurrentielle (Bromberger, 2011). Enfin, des dernières adoptent une forme structurelle hybride de nature à faire coexister les deux missions (Battilana et al., 2012). Les tensions dites *belonging* se réfèrent à des questions d'identité qui peuvent engendrer des conflits en raison d'une absence de partage de valeurs et de constitution de sous-groupes. L'organisation est alors confrontée à des attentes différentes au niveau de la structure. Comment alors gérer ces tensions internes et présenter cette identité hybride aux parties prenantes ? Quant aux tensions *learning*, il s'agit de considérer la variable temps qui diffère selon la dimension, économique ou sociale. Mener à bien la mission sociale, en particulier quand il s'agit de réinsérer des individus dits exclus, implique de se situer sur un temps long alors que les résultats économiques sont, en principe attendus à court terme. Comment les organisations gèrent leurs besoins à court terme de ressources pour agir au niveau social sur le long terme ?

Smith et Lewis (2011) proposent un modèle d'équilibre dynamique de gestion des tensions à partir d'une classification de ces quatre tensions en deux catégories : saillantes (*salient*) et latentes (*latent*). Le passage d'une tension latente – non apparente mais qui persiste au sein de l'organisation en raison de sa complexité et son adaptation à l'environnement – en tension saillante pour les acteurs naît de différents facteurs organisationnels (pluralité des points de vue, changement organisationnel et pénurie des ressources) et individuels (compétences et émotions des acteurs). Selon les modalités de gestion de l'ensemble des tensions, des cycles différents vont émerger : cycle vicieux caractérisé par une inertie organisationnelle et un comportement défensif, négatif ou un cycle vertueux dont les particularités sont de dégager des capacités organisationnelles innovantes et des réponses comportementales positives.

Tableau 1. Les dimensions socio-économiques des tensions *performing*, *organizing*, *belonging* et *learning* au sein des entreprises sociales



<b>Tensions</b>	<b>Dimension sociale</b>	<b>Dimension économique</b>
<i>performing</i>	Objectifs liés d'une mission d'intérêt général (microsystème élargi). Indicateurs plus subjectifs, qualitatifs, difficiles à standardiser et à comparer entre organisations.	Les objectifs répondent aux préoccupations d'un étroit groupe d'actionnaires. Indicateurs plus objectifs, quantitatifs et plus faciles à standardiser et à comparer entre organisations.
<i>organizing</i>	Recrutement de compétences pour développer la mission sociale, ou de publics défavorisés en tant que moyen d'atteindre la mission sociale Adoption d'une forme juridique à but non lucratif.	Recrutement de compétences pour permettre l'efficacité et la rentabilité. Adoption d'une forme juridique à but lucratif.
<i>belonging</i>	Direction et employés partagent l'objectif social prioritaire.	Accord de l'ensemble des collaborateurs sur la nécessité de développer les activités commerciales qui apportent des ressources financières et offrent des opportunités d'insertion sur le marché du travail.
<i>learning</i>	Efficacité de la mission sociale dans un horizon de long terme. Croissance pouvant être un levier mais aussi un frein au développement du projet social.	Résultats économiques attendus sur le court terme. La mission sociale peut contraindre la croissance.

Source : adapté de Smith et al., 2013 : 410.

## **1-2. L'articulation de la double dimension socio-économique au sein des associations d'insertion sociale**

Les deux formes juridiques les plus courantes adoptées par les organisations d'insertion sociale sont les entreprises d'insertion sociale et les associations d'insertion sociale. Ces organisations reposent sur une grande variété de structures : les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), regroupant elles-mêmes plusieurs types dont des associations (Rémy, 2017), les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et les entreprises d'insertion (EI). Si la structure juridique de l'association est reconnue par la loi de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) du 31 août 2014,

l'entreprise sociale d'insertion doit prouver son utilité sociale par l'obtention d'un agrément<sup>2</sup>. La forme juridique qui différencie association et entreprise d'insertion sociale établit une distinction évidente dans le fonctionnement de ces deux types de structures. D'une part, le statut associatif (statut Loi 1901) invite les dirigeants à envisager un profit limité, disposant essentiellement d'aides financières publiques, à la différence d'entreprises privées à la recherche de bénéfices (Davister et al., 2004). D'autre part, cette hybridation des ressources, publiques et privées, pour les associations<sup>3</sup> contribue à orienter, même partiellement, leurs activités dans une direction qui ne serait pas dictée uniquement par des préoccupations marketing ou financières comme le font en principe des entreprises. Pour ces deux raisons majeures, il convient d'établir une distinction, au sein même des structures d'insertion sociale, entre association et entreprise. Cette distinction se justifie dans le cas qui nous intéresse ici : même si les deux types de structures ont en commun la poursuite d'un objectif social et commercial, la nature de leur structure, associative ou privée, apparaît comme une variable surdéterminante dans leur gestion au quotidien, en particulier quand il s'agit d'arbitrer des conflits entre les deux dimensions.

La littérature sur les associations d'insertion sociale traite essentiellement des associations d'insertion des personnes handicapées, en particulier les ADAPEI et se focalise sur les ESAT (Robelet et al., 2009 ; Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014). Par ailleurs, les associations d'insertion par l'activité économique ont fait l'objet de peu d'attention dans la littérature, celle-ci s'intéressant davantage aux entreprises sociales sous la forme juridique de SA ou de SARL (Battilana et Dorado, 2010 ; Bruneel et al., 2016). La gestion interdépendante des structures par les dirigeants de ces associations passe par la redéfinition de l'organisation interne du secteur travail (organisation du

---

<sup>2</sup> La fédération des entreprises d'insertion 2015. *Ce que la loi ESS change pour vous en tant qu'entreprise d'insertion*, novembre.

<sup>3</sup> Depuis le décret du 7 juin 2000, les associations commercialisant des biens et des services sur le secteur marchand ne peuvent dépasser la limite des 30 % de recettes propres, même en servant une activité d'utilité sociale. Si ce n'est pas le cas, elles doivent alors envisager de conduire leur activité dans le secteur concurrentiel, en adoptant, par exemple, la forme d'une entreprise d'insertion, type de structure pouvant bénéficier d'autres aides de l'Etat, dans une moindre mesure. Ainsi, les structures associatives peuvent être mixtes intégrant des formes juridiques différentes, mais conservent une gouvernance associative.

travail, activités proposées, relations avec clients, fournisseurs et parties prenantes) à partir des exigences et normes des marchés concurrentiels sur lesquels elles opèrent.

La littérature documente comment les organisations de l'ESS cherchent à concilier les objectifs économiques de rentabilité avec leurs missions médico-sociales (Robelet et al, 2009 ; Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014). Robelet et al. (2009) étudient la genèse et la transformation de l'ADAPEI du Rhône, à travers le regard porté sur les centres d'aide par le travail (CAT), ancêtres des ESAT, qui importe des modes de gestion ou de gouvernance du secteur privé. Baret (2012) analyse 18 ESAT de Rhône-Alpes et propose une matrice stratégique reposant sur des quadrants croisant les deux objectifs, médico-social et économique. Cret et Jaubert (2014) étudient 19 ESAT de la même région et montrent comment les directeurs construisent des stratégies de diversification et œuvrent sur le positionnement de leurs établissements. Tantely et al. (2016) se sont attachés à identifier le *business model* des entreprises sociales inclusives à travers le modèle RCOV (ressources, compétences, organisations et propositions de valeur).

Notre travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux (Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014 ; Tantely et al., 2016) en ce qu'il traite des structures ESAT et EI mais s'en distingue par l'étude des modalités mises en œuvre par les dirigeants de structures associatives pour gérer de manière équilibrée les tensions relevant de la double dimension socio-économique. L'étude de l'articulation de ces quatre tensions invite à identifier des indicateurs de mesure ou critères (Smith et Lewis, 2011 ; Smith et al., 2013). Ainsi, cet article vise à combler le manque suivant identifié dans la littérature : au sein d'associations qui développent de plus en plus des activités marchandes concurrentielles, nous proposons d'identifier les modalités concrètes par lesquelles les dirigeants d'associations parviennent à maintenir un équilibre des tensions entre les deux objectifs poursuivis concomitamment, l'objet social et celui commercial.

## **2. TERRAINS DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE**

Cette partie présente le contexte institutionnel dans lequel s'insère ce travail et les deux cas choisis puis précise la méthodologie qui a été suivie pour étudier les tensions internes.

## **2.1. Le contexte des cas étudiés**

Les deux associations étudiées présentent le grand intérêt comparatif de relever de la loi 1901, tout en développant des activités commerciales concurrentielles. Elles diffèrent des entreprises d'insertion par le travail qui constituent l'objet majeur de la littérature citée plus haut et constituent une catégorie particulière d'acteurs de l'ESS (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015). Néanmoins, si ces deux associations ont pour objet de favoriser, par le travail et l'accompagnement social, l'insertion sociale et professionnelle de personnes dites « vulnérables » ou « exclues », elles présentent quelques caractéristiques qui les distinguent et qui justifient leur étude comparée. L'association A (association départementale d'insertion des personnes handicapées mentale ou ADAPEI) œuvre à l'insertion de handicapés mentaux dans « le monde ordinaire » et se trouve donc fortement régulée par la puissance publique (Robelet et al., 2009) et dépendante d'un environnement légal et réglementaire très contraignant (Unapei, 2011a, b). L'association B (association d'insertion par l'activité économique) intervient dans un secteur encadré mais plus souple, la réinsertion par le travail, au sein d'une structure de collecte, fabrication et revente de vêtements. Par ailleurs, ces deux structures s'adressent à deux types de publics différents : d'une part, des handicapés mentaux (public protégé juridiquement) qui apprennent un métier dans l'objectif de s'insérer dans le monde ordinaire (association A), d'autre part, des femmes dites éloignées du marché du travail (association B).

Cependant, des similitudes dans l'obtention de financements publics et la présence des deux dimensions existent. L'association d'insertion par l'activité économique présente un fonctionnement relativement proche de celle agissant sur l'insertion des personnes handicapées (tableau 2). En effet, chaque direction générale gère l'ensemble des activités de travail exercées par leurs usagers et pas une partie seulement des activités relevant du secteur de l'insertion, comme

c'est le cas dans les travaux précédents (Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014). Pour l'association A, il s'agit d'un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) et d'une entreprise adaptée (EA) et pour l'association B, ce sont les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et l'entreprise d'insertion (EI)<sup>4</sup> (Rémy, 2016, 2017).

Tableau 2. Fiche descriptive des associations

	Association A	Association B
<b>date de création</b>	1958	1993 puis 2000 (création de l'EI)
<b>objet</b>	Créée par des parents d'enfants handicapés mentaux (légers) qui ne disposaient d'aucune structure publique leur venant en aide.	Créée pour des femmes en situation de précarité et d'exclusion. SIAE dans la récupération et valorisation du textile.
<b>fonctionnement</b>	Association loi 1901, de statut privé : conseil d'administration, président, directeur général. 3 secteurs : petite enfance ; habitat-vie sociale ; travail (ESAT et EA) dans 7 secteurs d'activités : peinture, bois et palettes, blanchisserie, sous-traitance (industrielle), mise à disposition de personnel, hygiène de locaux, espaces verts.	Association loi 1901, de statut privé : conseil d'administration, président, directeur général. Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et Entreprises d'insertion (EI) dans le secteur du textile avec les activités de collecte, tri, nettoyage et vente en magasin de vêtements de seconde main ; prestations de services de nettoyage aux particuliers et aux entreprises.

La recherche d'une gestion équilibrée des tensions s'inscrit dans un champ de contraintes fortes auxquelles les organisations relevant du champ de l'ESS ne peuvent pas fondamentalement échapper. Tout d'abord, la loi du 31 juillet 2014 instaure des principes de gestion relatifs à la destination des bénéfices qui doivent par principe être réinvestis en totalité dans le maintien ou développement de l'activité de l'entreprise. De plus, la réduction progressive mais certaine du montant et de la diversité des aides financières accordées à ces associations par les pouvoirs

<sup>4</sup> L'appellation « entreprise » tant pour l'EA que l'EI ne signifie pas qu'il s'agit de structures juridiques de droit privé. Elles reçoivent une aide financière de l'Etat mais d'un montant inférieur à celui versé aux ESAT et ACI.

publics, qui restent les principaux apporteurs de subventions, les contraints à accroître leur activité marchande (nouvelle réforme du financement de l'IAE de la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014). Enfin, les champs de l'insertion sociale par le travail ou l'activité économique en France restent très fortement institutionnalisés (Rémy, 2016, 2017). Ils demeurent traversés par un très grand nombre d'institutions, plutôt anciennes et traditionnelles dont les pratiques, comportements ou pensées sont considérés comme relevant de « l'ordre des choses » normal, allant de soi et pouvant être difficilement remis en question. La législation médico-sociale (Association A) ou sociale (Association B) encadre strictement le travail des personnes bénéficiaires sous contrat.

## 2.2. Recueil et analyse des données

Notre approche méthodologique consiste en une analyse exploratoire de type méthode de cas (Yin, 1994) reposant sur deux cas – deux associations privées d'insertion par l'activité, suivie d'observations directes, participantes (Cefaï, 2003), doublées d'entretiens en profondeur (Spradley, 1979) menés au sein de ces deux organisations. Nous recueillons essentiellement des données de nature qualitative à travers une démarche similaire pour les deux cas qui a porté sur plusieurs sources (tableau 3). Pour l'association A, le recueil des différentes données qualitatives s'est déroulé, entre janvier 2012 et juillet 2016 (huit demi-journées d'observation participante et 17 entretiens individuels) et pour l'association B, entre septembre 2013 et juillet 2016 (cinq demi-journées d'observation participante et 13 entretiens individuels). Les périodes d'observation participante ou directe ainsi que les entretiens ont fait l'objet de prises de notes par les deux auteurs.

Tableau 3. Données collectées

Types de données	Sources
Observations participantes	Observations dans les ateliers et magasins + entretiens avec le personnel « opérationnel » (bénéficiaires) et bénévoles Réunions internes / Assemblée Générale

	Réunions et entretiens avec des parties prenantes et acteurs externes (journalistes, groupe de formation, représentant des fédérations concernées, représentante de la Direccte, prestataires, etc.) Participation à des événements (salons, etc.)
Entretiens (interne) pour la plupart en face à face	Directeur de l'association (DG), Président du Conseil d'administration, personnel administratif et du comité de direction (CIP, encadrant), moniteurs d'atelier, employés des associations
Documents internes	Outils de pilotage de l'activité, documents de communication interne
Littérature professionnelle	Documents de l'Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Activité Economique, de l'UNAPEI DARES- Études et statistiques- Ministère du travail et de l'emploi
Législation	Décret du 07 juin 2000 Loi promulguée le 31 juillet 2014 sur l'ESS

L'analyse de ces informations denses a permis la triangulation des données avec des méthodes de recueil différentes et complémentaires. La démarche opérationnelle s'est construite par l'analyse de documentation, des entretiens avec les acteurs des secteurs concernés et des observations participantes. Par ailleurs, la comparaison des deux cas invite à une posture prudente en s'assurant de la fiabilité des éléments identifiés (Baumard et al., 2007). La recherche s'est réalisée en trois étapes. La première étape a consisté en une immersion dans les structures par des observations, des lectures professionnelles et académiques, pour s'approprier les dispositifs d'insertion sociale et les éléments constitutifs de ces deux associations. La deuxième étape, plus longue et dense, avait pour objectif de comprendre les enjeux de ces structures et les réponses qu'elles pouvaient y apporter. La troisième phase a été conduite dans une perspective de réflexivité, d'interprétation et de restitution des données. Durant ces phases, les entretiens avec les personnels et parties prenantes des deux associations ont été nombreux (cf. tableau 3). Dans le cas de l'association A, ont été menés des observations participantes (une douzaine de demi-journées passées au sein de certains services, dans des réunions de travail interservices) ainsi que des entretiens formels approfondis (d'une durée entre 1h et 1h30) avec son personnel dirigeant (conseil d'administration, président, directeur général, chefs de service ou d'unité et d'atelier) dans leurs

locaux. Pour l'association B, en dehors des observations participantes (7 demi-journées au sein des magasins, dans des réunions de travail), des interviews en profondeur d'une durée de 2 à 3 heures avec le directeur et avec le comité de direction ont eu lieu dans leurs locaux pour chacune des périodes : phase 1 d'observation, phase 2 de compréhension et phase 3 d'interprétation et restitution des données. Certains entretiens ont été menés de manière plus informelle et n'ont pas pu être enregistrés mais ont donné lieu à un compte-rendu. Sur cette base, le protocole de codage, identique aux deux chercheurs, a consisté à coder ce qui relevait de la double dimension sur les quatre tensions identifiées (Smith et Lewis, 2011 ; Smith et al., 2013). A l'issue de ces codages, lors de nos observations *in situ*, nous avons recueilli nos données primaires, en recherchant la présence des variables identifiées lors du codage (Baumard et al., 2007). Nous avons utilisé les grilles issues de cette littérature (cf. tableau 1) sur les tensions en classant les verbatims dans chaque case correspondante, en nous référant à chacune de leurs caractéristiques spécifiques. Chaque codage a fait l'objet d'une validation entre chercheurs et d'un échange explicatif dans les cas de divergences. De plus, la comparaison des deux cas s'est effectuée tout au long de ces phases à partir du cadre théorique, de discussions académiques et retours des chercheurs en périodes d'observation participante. Leur étude comparée permet de montrer des similarités, au-delà de quelques différences, dans les modalités de gestion des tensions entre les deux dimensions alors même que ces deux organisations, bien que relevant toutes les deux du statut associatif au sens de la loi 1901, diffèrent selon le public.

### **3. RESULTATS : LE PILOTAGE D'ASSOCIATIONS D'INSERTION SOCIALE A TRAVERS LA GESTION DES TENSIONS**

Suite à ce processus de codage, nous avons pu constater que les dirigeants des deux associations étudiées font porter leur attention sur deux des quatre catégories de tensions relevées dans la littérature : *performing* et *organizing*. Les deux autres tensions, *belonging* et *learning*, sont interdépendantes des deux premières mais apparaissent latentes, en ce qu'elles ne relèvent pas des



variables déterminantes mobilisées par les dirigeants des deux associations étudiées. L'analyse des résultats montre que les dirigeants des deux associations, bien que différentes à maints égards, partagent la même recherche d'une forme d'équilibre des tensions – nées de la présence des deux finalités, sociale et commerciale – dans le pilotage quotidien de leurs structures respectives. Dans les deux cas, ils ne cherchent pas à atténuer ou annihiler certaines tensions mais s'attachent à les exploiter de la manière la plus harmonieuse possible en privilégiant une démarche pragmatique.

### **3.1. Les tensions *performing***

Pour la tension *performing*, les résultats relatifs aux deux structures étudiées sont relativement similaires même si des choix économiques et financiers vont amener à constater, à la fin de la période d'observation, des évolutions différentes au niveau de la tension *organizing*.

#### ***Social performing***

Dans les deux cas étudiés, la création de ces associations a été motivée par l'absence, à l'époque, de structure étatique ou d'entreprise privée de prise en charge des deux catégories de personnes « exclues » : enfants et adolescents handicapés dans le cas de l'association A (créée en 1948) et femmes exclues ou très éloignées du monde du travail dans celui de l'association B (créée en 1993). Encore aujourd'hui, ces deux structures cherchent prioritairement à répondre à la lutte contre l'exclusion de ces personnes sur leurs territoires respectifs. Dans la mise œuvre d'actions sociales, les dirigeants des deux associations poursuivent un double objectif : donner des signaux sur la valorisation de l'individu et satisfaire les parties prenantes au niveau de leurs attentes en matière de mission sociale. Cependant, il faut être prudent quant à la définition des évaluations et objectifs à atteindre ; ces associations ont à gérer des publics en difficulté.

« Nous ne devons pas perdre de vue que toute nouvelle activité doit être rentable mais doit avant tout servir à résoudre un besoin social non couvert ou au moins remplir une fonction sociale évidente. En cela, nous ne créerons jamais une activité purement commerciale. »  
(Directeur général de l'association A)

« Je n'aime pas le terme business, c'est très orienté entreprise... Ce sont des notions qu'ils ne connaissent pas dans ce milieu-là. Le modèle économique fait peur mais modèle économique et social c'est mieux... » (Directeur de l'association B)

### ***Economic performing***

Pour soutenir leurs missions sociales, les dirigeants des deux associations, issus du monde marchand<sup>5</sup>, ont activé deux leviers de développement économique à des degrés différents : d'une part, intégrer des outils issus du monde marchand (tableaux de bord commerciaux et managériaux, stratégie marketing, etc.) pour augmenter leurs ressources propres et, d'autre part, agir sur les sources de financement public pour soutenir leur développement territorial. De plus, à la différence de leurs prédécesseurs, ils mobilisent largement des outils du marketing et de la communication d'entreprise pour faire connaître leurs produits sur leurs marchés respectifs et mettre en œuvre leur stratégie de développement commercial. Ces dirigeants expriment leur stratégie commerciale et la volonté de prendre en compte la rentabilité de leurs activités dans une perspective globale, du portefeuille d'activités. Seules certaines activités de l'entreprise adaptée (EA) pour l'association A et de l'entreprise d'insertion (EI) pour l'association B sont soumises à cette exigence de rentabilité, ce qui n'est pas le cas de celles couvertes par l'ESAT et les ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

« Pour financer tout cela, nous avons anticipé la réduction des subventions publiques. Ainsi, on est proche d'une entreprise puisque nous demandons de plus en plus d'emprunts bancaires à l'appui de dossiers très solides et nous cherchons des financements assez aisément disponibles comme la taxe d'apprentissage, la rémunération de nos activités commerciales, etc. » (Président du Conseil d'administration de l'association A)

« Une attitude qui permet aux magasins de prospérer et d'aller bien au-delà des objectifs souhaités. Faire 4 % de plus que l'année dernière, c'est ce qui était envisagé à la base. » (Dirigeante de deux magasins de l'association B)

« Ce n'est pas parce que vous avez une structure juridique associative que le mode de fonctionnement ne peut pas être celui d'une entreprise parce qu'il y a de très, très belles

---

<sup>5</sup> Le président du Conseil d'administration de l'association A est un ancien dirigeant d'une entreprise de BTP et le directeur de l'association B a été directeur commercial et directeur général de groupe dans le secteur privé du textile.

*choses... Tout le monde de l'entreprise n'est pas forcément noir et le monde des associations pas forcément blanc (...) » (Directeur de l'association B)*

### **3.2. Les tensions *organizing***

Pour la tension *organizing*, nous constatons une évolution semblable sur la dimension sociale et managériale, mais en raison de la nature de leurs investissements et leur mission, les deux associations suivent des voies différentes sur la dimension économique.

#### ***Social organizing***

Les deux associations partagent la volonté de développer la dimension sociale au-delà des obligations légales imposées à ces deux structures, avec un ancrage historique fort dans le secteur du travail adapté et protégé. Par exemple, elles mettent en place des pratiques managériales destinées à (ré)insérer dans le monde ordinaire les personnes dont elles s'occupent : formations, activités extra-professionnelles (sorties, activités sportives, culturelles, etc.). Pour cela, elles développent des partenariats à but social (service culturel, banque, associations) pour permettre à leurs bénéficiaires d'être en contact avec des personnes en dehors de leur association.

*« Parmi nos entreprises clientes, il y a deux catégories : celles qui travaillent avec nous pour partager notre engagement et nos valeurs sociales, c'est-à-dire contribuer à l'insertion de personnes handicapées parce que ces valeurs sont aussi celles de leurs dirigeants, à titre personnel bien souvent. Et puis une autre catégorie, celle des entreprises qui emploient directement ou en sous-traitance nos travailleurs handicapés pour respecter le quota de 6% d'employés<sup>6</sup>. » (Directeur du secteur travail de l'association A)*

*« Ce sont les gens qui font l'entreprise, la différence c'est que le capital il est humain et donc cela se doit d'être vrai ici. » « Et on ne peut pas essayer de reconstruire les gens, (...), leur rendre confiance, dans un entrepôt insalubre. Ici, c'est quand même plus valorisant. » (Directeur de l'association B).*

---

<sup>6</sup> Les entreprises de 20 salariés et plus sont soumises à une obligation d'emploi des personnes handicapées. Elles doivent employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6% de l'effectif total ou, à défaut, recourir à différents moyens de substitution.

### *Economic Organizing*

Pour les deux associations, la dimension *economic organizing* apparaît prégnante et s'opère par des apprentissages organisationnels et managériaux qui œuvrent pour créer des conditions favorables au développement économique et au travail. Cette dimension se caractérise notamment par un recrutement de personnes extérieures venues d'autres univers professionnels et dotées de compétences absentes ou peu présentes dans ces associations (marketing, management).

« Depuis mon arrivée à la présidence, nous avons beaucoup recruté et lancé de nombreux projets d'investissements, notamment immobiliers... » (Président du Conseil d'administration de l'association A)

« Le côté entreprise n'était pas suffisamment développé ni sur le chantier, ni sur l'EI. On était en vase clos. Nous devons nous ouvrir... » (Conseillère en insertion professionnelle de l'association B).

En complément de l'ouverture au niveau interne par le recrutement de compétences, les deux associations accroissent la politique d'ouverture, en particulier en direction des marchés concurrentiels via l'adoption d'une politique orientée marché pour une partie de leurs activités.

« Evidemment, tout cela est fait à partir d'une stratégie définie avec précision qui permet de montrer à nos interlocuteurs et partenaires que nous agissons comme des professionnels et pas comme de gentils membres d'association. » (Président du Conseil d'administration de l'association A)

« Nous sommes engagés dans une démarche d'ouverture et proactive (...) Cette politique passe par la consolidation de partenaires déjà existants... mais aussi et surtout par la recherche de partenaires nouveaux dans le secteur marchand « c'est la même chose vers les employeurs. Il est important de pouvoir se constituer un fichier de chefs d'entreprises qui auront déjà été visités, à qui on aura expliqué notre activité. » (Directeur de l'association B)

Nos résultats font apparaître une gestion des tensions *performing-organizing* relativement similaire au sein des deux structures dans la mesure où un équilibre entre les deux dimensions était recherché. Néanmoins, le maintien de cet équilibre n'est soutenable que si, d'une part, les sources de financement et les activités sont diversifiées et, d'autre part, si des choix organisationnels

s'opèrent jusqu'à la réflexion sur la forme juridique. Le directeur de l'association B n'a pas eu besoin de modifier les statuts ; la restructuration pour se conformer au décret du 7 juin 2000 sur les structures mixtes, ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et entreprises d'insertion (EI), avait été opérée en 2001. En revanche, il a utilisé le nom de la structure d'origine pour développer sa marque et son activité commerciales en mobilisant des outils marketing (logo, charte graphique, etc.). L'association A, qui se développe fortement sur des marchés concurrentiels, a regroupé l'ensemble de ses activités marchandes dans une nouvelle entité. Ainsi, sur les différents marchés sur lesquels elle intervient, l'association n'agit plus sous sa dénomination ADAPEI mais sous une identité commerciale (avec un nom de marque, une charte graphique, un service commercial, etc.), à l'instar d'une entreprise privée mais tout en restant intégrée et pilotée par l'association.

### **3.3. Les tensions latentes, *belonging et learning***

L'analyse de nos deux études de cas est davantage orientée vers les tensions *performing* et *organizing* : ce sont en effet les deux tensions qui apparaissent saillantes et sur lesquelles les dirigeants agissent en priorité. Les tensions *belonging* et *learning*, également identifiées par Smith et al. (2013), n'ont toutefois pas été ignorées dans notre analyse tant elles représentent des challenges pour les structures de nature hybride. En effet, l'enjeu pour l'organisation est de donner un sens commun et des réponses positives aux tensions qui permettent de concilier objectifs à court terme et bénéfiques du long terme. Néanmoins, ces deux tensions, *belonging* et *learning*, restent latentes, dans le sens où, bien que nous ayons cherché à les identifier et à les analyser, elles n'apparaissent jamais, lors de nos observations et entretiens, en tant que variables mobilisées par les acteurs étudiés. D'une part, les dirigeants des associations étudiées ne mobilisent jamais les éléments qui définissent ces deux tensions, tant dans leur dimension sociale qu'économique. D'autre part, nous considérons que ces deux tensions, *belonging* et *learning*, ne jouent pas encore le rôle de variables déterminantes explicatives des situations que nous avons observées, à la différence des deux tensions saillantes, *performing* et *organizing*. Il apparaît donc que les

tensions *belonging* et *learning* restent encore à l'état de latence (au moment de notre étude), sans être engagées dans un processus les conduisant à devenir saillantes – hypothèse qui pourrait être faite pour l'avenir. Les facteurs qui peuvent les faire émerger comme saillantes (Smith et Lewis, 2011) ne sont donc pas apparents et ne peuvent donc pas être étudiés au même titre que ceux des deux tensions saillantes.

Le tableau 4 synthétise les actions et décisions majeures observées au sein des deux associations qui traduisent les deux tensions saillantes, *performing* et *organizing*, créées par la coexistence des deux dimensions, sociale et économique.

Tableau 4. Mise en pratique d'un équilibre des dimensions sociale et économique sur les tensions *performing* et *organizing*

Association A	Association B
<b>Social PERFORMING</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge globale (vie quotidienne et professionnelle) d'individus handicapés mentaux.</li> <li>- Insertion de ces personnes en milieu ordinaire par des contrats de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge de personnes exclues du secteur du travail, catégories concernées par le dispositif de l'IAE (insertion par l'activité économique).</li> <li>- Taux de chômage des femmes et précarité plus élevés que la moyenne en France<sup>7</sup>.</li> </ul>
<b>Economic PERFORMING</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de nouveaux débouchés commerciaux.</li> <li>- Recours à un cabinet de consultants spécialisés en communication et développement commercial.</li> <li>- Adaptation des activités marchandes aux exigences du marché (mise aux normes d'ateliers, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des activités commerciales de vente de vêtements.</li> <li>- Nouveau dirigeant du secteur privé qui conduit une réflexion sur la stratégie marketing et la communication pour changer d'image.</li> <li>- Adaptation des activités marchandes aux exigences du marché (certification, charte graphique, etc.).</li> </ul>
<b>Social ORGANIZING</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'un cadre agréable pour les travailleurs handicapés, dans et en dehors des heures de travail (sorties, événements, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration du mode de management participatif.</li> </ul>

<sup>7</sup> Voir: [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=10&ref\\_id=20508#inter8](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=10&ref_id=20508#inter8) (date de consultation : 03 avril 2018).

- Préoccupation pour les conditions de travail des salariés.	- Actions sociales en partenariat avec des acteurs locaux de l'éducation, la santé, la banque... - Formation des salariés.
<b>Economic ORGANIZING</b>	
- Création d'une nouvelle structure juridique interne à but lucratif pour coiffer toutes les activités commerciales. - Nombreux projets d'investissements, notamment immobiliers (nouveaux locaux : logements, ateliers, etc.). - Consolidation de leur présence dans les réseaux.	- Nouvelles infrastructures immobilières pour le développement de l'activité économique (nouveaux locaux, ateliers et commerces). - Investissements dans la production, les services support (informatique, commercialisation, etc.). - Acteur dans les réseaux locaux (politiques, associatifs et économique).

#### 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Ces résultats nous conduisent à discuter les apports de ce travail avant de conclure en identifiant les limites et perspectives de recherche futures de cet article.

##### 4-1. La gestion de la double dimension sociale et économique par les tensions *performing-organizing*

Pour les structures associatives d'insertion sociale, assurer la mission de l'organisation et son développement passe par une recherche d'équilibre dans la mise en place d'indicateurs économiques et sociaux. Il s'agit de montrer l'utilité sociale de ces évaluations et les retombées internes engendrées par les modifications nécessaires au sein de l'organisation. La mission d'intérêt général est évaluée à partir d'indicateurs essentiellement de nature quantitative, imposée par le cadre législatif<sup>8</sup>. Le recours à ces mesures permet les comparaisons entre structures et correspond aux indicateurs économiques, comme précisé dans la littérature (Smith et al., 2013). C'est le cas de l'impact social/sociétal sur le microsysteme en termes de création d'emplois

<sup>8</sup> Depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), des indicateurs de performances ont été définis pour le secteur de l'insertion par l'activité économique.

(exemple du taux de « sorties dynamiques » pour les structures SIAE) (Gianfaldoni, 2012). Les autres indicateurs aisément opérationnels et comparables sont ceux issus du monde marchand, tels que les tableaux de bord commerciaux et managériaux et répondent aux préoccupations des financeurs publics et privés (Smith et al., 2013). Par ailleurs, à l’instar de l’étude de la Dares (Rémy, 2017) sur les SIAE, la priorité donnée aux indicateurs économiques et sociaux est liée à différents paramètres (santé financière, type d’accompagnement selon le profil des personnes recrutées, etc.).

Nos résultats confirment que d’autres mesures centrées sur la dimension humaine sont à instaurer pour éviter la fracture médico-sociale/économique dans ces structures (Bourgne et Lambey, 2003) et rendre compte des évolutions humaines complexes telles que la confiance en soi, le bien-être, etc. (Stievenart et Pache, 2014). Cette recherche de l’équilibre entre évaluation quantitative économique et sociale et des dispositifs plus qualitatifs a pour finalité de guider la réflexion sur le projet d’insertion (Stievenart et Pache, 2014 ; Rémy, 2016, 2017) et ainsi de considérer la gestion de l’hybridité au niveau *organizing*.

La question des tensions qui émergent à travers des contradictions entre les structures, pratiques et processus issus des missions sociale et commerciale intègre les réflexions autour du recrutement et de la forme de la structure (Battilana et Dorado, 2010 ; Smith et Lewis, 2011). La dimension *economic organizing* apparaît prégnante, en conformité avec la littérature (Cuénoud et al., 2013 ; Robelet et al., 2009 ; Baret, 2012 ; Cret et Jaubert, 2014 ; Tantely et al., 2016). Nos résultats confirment également l’importance de ces dispositifs managériaux dans la mise en place d’une organisation qui vient en appui au projet stratégique de l’organisation. Très peu de structures de type associatif, à l’instar des deux associations étudiées ici, ont recours à des audits externes (Rémy, 2016, 2017) pour une mise en conformité entre objectifs et moyens au niveau de leur management ou forme juridique. Un tel accompagnement, préconisé dans la littérature (Stievenart et Pache, 2014), permet de prendre en compte la complexité et la richesse de l’évaluation de l’impact social dans la démarche de recherche d’équilibre sur les tensions.



Nous ajoutons à ces éléments la dimension éthique et responsable de la structure hybride de forme associative. Si les associations sont perçues plus facilement dans le champ du social et font partie intégrante de l'ESS, l'adoption d'un comportement reposant sur la valorisation de l'humain et de la justice sociale permet de communiquer sur des *outputs* bénéfiques pour l'association, ses bénéficiaires et parties prenantes. En externe, ces associations travaillent dans la perspective d'inclusion sociale et professionnelle des personnes exclues du marché du travail ou handicapées à partir de développement de partenariats économiques. Le choix de communiquer sur le comportement responsable a pour objet de montrer aux cibles du secteur marchand et aux collectivités publiques comment la collaboration avec ces associations participe à la mise en place de la responsabilité sociale des entreprises (Klarsfeld et Delpuech, 2008 ; Cusin et Charreire Petit, 2015) et à l'amélioration de leur image (Faivre-Tavignot et al., 2010).

L'imbrication des dimensions économique et sociale sur les tensions *performing* et *organizing* nous conduit à proposer un cadre d'analyse (tableau 5).

Tableau 5. Dimensions économique et sociale sur les tensions *performing* et *organizing*

<b>Tensions</b>	<b>Dimension sociale et sociétale</b>	<b>Dimension économique et managériale</b>
<b><i>Performing</i> Développer un profit utilitaire</b>	1. Indicateurs de l'impact social/sociétal de l'activité économique sur l'écosystème 2. Retombées de l'activité économique sur le projet social (pérennisation des emplois) 3. Recherche de l'équilibre et si profits, ils sont entièrement réinvestis dans le projet social	1. Bilan financier, tableau de bord de l'activité continue de production de biens et/ou de services 2. Part des ressources propres et externes (CAF) 3. Recours à l'endettement bancaire pour investir dans projet social 4. Nombre et type de partenariats économiques
<b><i>Organizing</i> Adopter un comportement socialement responsable et</b>	1. Participation des bénévoles dans les activités et événements 2. Choix d'alliances et d'actions sociales 3. Choix d'une forme de structure de l'ESS (associative, coopérative) et	1. Indicateurs managériaux (nombre d'absences, abandon) 2. Indicateurs liés à la formation (nombre, type de formation, budget)

le communiquer	d'un type de management participatif	3. Indicateurs éthiques (climat éthique, bien-être des salariés, écart de salaire)
-------------------	---	--

Les associations d'insertion sociale définissent des objectifs et indicateurs proches de ceux des entreprises sociales en raison du cadre législatif et de la pression de l'environnement (Pache et Santos, 2010). En revanche, les conditions favorables à l'équilibre de la gestion de l'hybridité obligent les dirigeants à être vigilants, la mission sociale restant prioritaire.

#### **4-2. A la recherche d'un modèle de pilotage stratégique incluant les tensions *belonging* et *learning***

Dans la perspective de Smith et Lewis (2011), le rôle attribué aux quatre tensions, tant saillantes que latentes, détermine l'équilibre de leur gestion à long terme. Selon les actions et comportements des acteurs et l'environnement dans lequel ils évoluent, leur modèle de pilotage peut conduire à deux cycles, vicieux ou vertueux. Construire un système complexe qui repose sur la capacité à identifier et agir sur les quatre tensions serait un facteur de déclenchement du cercle vertueux dans lequel les structures d'insertion sociale favorisent une réponse positive (Smith et al., 2013). Cela suppose également de procéder à une démarche itérative permettant à l'organisation de s'adapter en interne et en externe, avec les différentes parties prenantes.

Dès lors, les dirigeants se positionnent en tant qu'acteurs stratégiques, dotés de capacités pour mettre en place et/ou mener une gouvernance de leur organisation en adéquation avec leur stratégie de développement (Ebrahim et al., 2014). En interne, les actions en vue d'instaurer un climat éthique (André et Pache, 2016) s'orientent autour de l'encadrement dans l'accompagnement des bénéficiaires (Rémy, 2016, 2017) et de l'intégration des collaborateurs dans le projet de développement de la structure (management participatif). De plus, le développement d'une culture de la solidarité au sein de ces associations et à travers des alliances sociales contribuerait à la pérennité de l'association hybride (Battilana et Dorado, 2010). Ainsi, en recherchant un modèle de

pilotage stratégique, les dirigeants peuvent utiliser les indicateurs, les mesures plus qualitatives et autres pratiques comme des signaux positifs vis-à-vis de leurs publics. La difficulté soulevée alors est de combiner avec les cultures et identités en interne pour éviter des tensions sur le *belonging* et conduire vers un cercle vicieux.

En effet, l'ouverture à des partenariats conditionne la réussite de leur modèle à celle de leur territoire, de plus en plus tourné vers l'économie circulaire et collaborative, dans une dimension d'alliance sociale (Sakarya et al., 2012). Cet ancrage dans un territoire présente deux acceptions. Au sens physique, celui du maillage territorial : acteur majeur d'un territoire initialement local puis départemental (conseil départemental) par leur encastrement politique (Laville, 2016). Les associations évoluent dans un cadre plus global par la mise en réseaux ou utilisation de leurs réseaux (Gianfaldoni, 2012). Cet ancrage territorial permet d'enrichir l'évaluation de l'impact social à travers des approches fondées sur des comparaisons à l'échelle régionale, nationale voire européenne pour institutionnaliser l'insertion sociale (Stievenart et Pache, 2014 ; Defourny et Nyssens, 2016). Au sens commercial, celui du développement d'activités marchandes destinées à valoriser et déployer un champ élargi de compétences dans une finalité qui dépasse celle des jobs de transition (emplois « sas » ou formation par le travail) (Davister et al., 2014). Enfin, le développement des achats durables, de la responsabilité sociale des entreprises représente une opportunité pour ces structures d'insertion de (re)considérer leur proposition de valeur. Cette ouverture vers l'extérieur et la volonté de s'inscrire pleinement dans son environnement, notamment territorial, qui a notamment pour origine le développement et la croissance des organisations, oblige alors leurs dirigeants à tenir compte des potentielles *learning* tensions.

Ce travail contribue à la littérature sur les tensions entre dimensions sociale et économique, en appliquant au cas de deux associations qui développent des activités commerciales le cadre d'analyse de la gestion des entreprises sociales développé par Smith et Lewis (2011) et Smith et al. (2013). Notre étude porte sur deux associations qui sont encore dans les premiers temps du

développement de leurs activités commerciales et marchandes et permet ainsi d'affiner les modalités d'application du modèle de l'équilibre des tensions en discriminant, parmi les quatre tensions (*performing, organizing, belonging, learning*), les deux qui sont saillantes – en ce qu'elles agissent comme les variables déterminantes du pilotage de ces associations par leurs dirigeants (*performing* et *organizing*). Les deux autres qui restent encore à l'état de latence (*belonging* et *learning*) ne doivent pas être délaissées tant elles sont imbriquées dans le système organisationnel complexe dans lequel évoluent ces organisations.

Les implications managériales de ce travail permettent d'offrir aux dirigeants de structures de nature hybride, pour les entreprises et les associations d'insertion sociale, un cadre clair et efficace permettant de piloter stratégiquement leurs structures en identifiant non seulement les quatre types de tensions à gérer mais aussi celles qui sont saillantes et surtout de pointer les tensions latentes dont les dirigeants doivent anticiper l'émergence dans leur pilotage stratégique. Une autre recommandation managériale concerne la relation entre ces organisations et leur territoire. Les dirigeants peuvent plus facilement profiter des nouvelles tendances sociétales et économiques actuelles pour développer des partenariats et mettre en place des actions qui combinent les deux dimensions, économique et sociale. Enfin, ce travail peut contribuer à élargir à des publics novices le champ de connaissance de la gestion complexe de ces structures hybrides, dont l'existence même est reconnue d'utilité publique.

Ce travail reste exploratoire et mériterait d'être complété. Il étudie les dynamiques organisationnelles au sein de structures associatives d'insertion sociale à la recherche d'un équilibre des dimensions sociale et économique sur les tensions. Les limites de cette recherche amènent également à discuter d'autres pistes de recherche future. Une étude longitudinale de l'évolution de ces deux associations permettrait, par exemple, non seulement d'observer si, à mesure que ces deux associations se développent, les deux tensions latentes deviennent progressivement saillantes mais aussi comment elles interagissent alors avec les deux premières tensions saillantes. Une telle perspective permettrait de comparer, sur le temps long, si entreprises

et associations d'insertion sociale se rapprochent dans leurs modalités de gestion des tensions. Une voie possible porterait sur une analyse des facteurs individuels, cognitifs et émotionnels, qui amènent les leaders et parties prenantes à accepter la gestion des tensions pour soutenir durablement leur développement. Enfin, les données recueillies, par entretiens approfondis et observations participantes, invitent à poursuivre la compréhension de la gestion des tensions à travers la définition, la création et la capture de valeur à la fois sociale et économique, au cœur des stratégies de rupture.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baret, C. 2012. Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2: 66-82.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J-M. 2007. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R-A. Thiétart (coord), *Méthodes de recherche en management* (3è éd.). Paris, Dunod: 228-262.
- Battilana, J. & Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6): 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. 2012. In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10 (3): 51-55.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A-C. & Model, J. 2015. Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58 (6): 1658-1685.
- Béji-Bécheur, A. & Codello-Guijarro, P. 2015. L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ? *Revue française de gestion*, 247: 69-70.
- Bourgne, P. & Lambey, C. 2003. Gouvernance et liens interpersonnels au sein des entreprises du tiers secteur, application au cas d'un atelier protégé. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 288: 25-36.
- Bromberger, A.R. 2011. A new type of hybrid. *Stanford Social Innovation Review*, 9 (2): 49-53.
- Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R. & Fassin, Y. 2016. Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7 (3): 263-288.
- Cefaï, D. 2003. *L'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A. 2015. Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246: 103-109.

- Cret, B. & Jaubert, G. 2014. Contre la thèse de la marchandisation du social, l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT). *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 115: 54-63.
- Cuénoud, B., Moreau, C. & Mertens, S. 2013. Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 329: 80-91.
- Cusin, J. & Charreire Petit, S. 2015. Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2 (10): 58-74.
- Davister, C., Defourny, J. & Grégoire, O. 2004. Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 293: 24-50.
- Defourny, J. & Nyssens, M. 2016. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *ICSEM Working Papers*, 33, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81-100.
- Faivre-Tavignot, B., Lehmann-Ortega, L. & Moingeon, B. 2010. Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture. *Revue française de gestion*, 208-209: 175-189.
- Gianfaldoni, P. 2012. Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 2 (38): 129-150.
- Gianfaldoni, P. 2014. La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 333: 91-106.
- Gonin, M., Besharov, M., Smith W. & Gachet M. 2012. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3): 407-442.
- Klarsfeld, A. & Delpuech, C. 2008. La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'Organisation Responsable et Solidaire*, 1 (mai): 53-64.
- Lallemand-Stempak, N. 2017. Rethinking hybrids' challenges: the case of French mutual insurance companies. *M@n@gement*, 20 (4): 336-367.
- Laville, J-L. 2016. Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire. *Revue Interventions économiques*, 54.
- Michaud V. 2013. Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 3 (16): 294-331.
- Pache, A-C. & Santos, F. 2013. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4): 972-1001.

- Rémy, V. 2016. Les structures de l'insertion par l'activité économique : un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion. *Dares analyses*, 019 (avril) : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-019.pdf>
- Rémy V. 2017. Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité. *Dares analyses*, 205 (février) : [http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de\\_2017-205-siae.pdf](http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de_2017-205-siae.pdf)
- Robelet, M., Piovesan, D., Claveranne, J-P. & Jaubert, G. 2009. Secteur du handicap : les métamorphoses d'une gestion associative. *Entreprises et histoire*, 56: 85-97.
- Sakarya S., Bodur M., Yildirim-Öktem O. & Selekler-Göksen N. 2012. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 6, 1710-1720.
- Smith, W., Gonin, M. & Besharov, M. 2013. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3): 407-442.
- Smith, W. & Lewis, M. 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2): 381-403.
- Spradley, J. 1979, *The Ethnographic Interview*. New York: Holt.
- Stievenart, E. & Pache, A-C. 2014. Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 331: 76-92.
- Tantely, J.R., Dewitte, A. & Bourkha, B. 2016. Le business model des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT en France. *XXV Conférence Internationale de Management Stratégique*, Hammamet.
- Unapei, 2011a. *Travail & handicap : une équation multiforme*. Le Livre blanc de l'Unapei, pour garantir et développer le droit au travail des personnes handicapées mentales : <http://www.unapei.org/Livre-Blanc-Travail-handicap-une.html>
- Unapei, 2011b. *Le travail des personnes handicapées mentales*. Guides de l'Unapei : <http://www.unapei.org/IMG/pdf/guidetravail.pdf>
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: CA, Sage.