



**HAL**  
open science

# Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la gestion du conflit identitaire dans une organisation hybride: le cas de l'entreprise d'insertion ARES

Thierry Amslem

## ► To cite this version:

Thierry Amslem. Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la gestion du conflit identitaire dans une organisation hybride: le cas de l'entreprise d'insertion ARES. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2013. Français. NNT : 2013PA010033 . tel-03576852

**HAL Id: tel-03576852**

**<https://theses.hal.science/tel-03576852>**

Submitted on 16 Feb 2022

**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.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE

Institut d'Administration des Entreprises de Paris

Ecole Doctorale « Sciences du Management » - ED 533

Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la  
gestion du conflit identitaire dans une organisation  
hybride : Le cas de l'entreprise d'insertion ARES**

THESE

présentée et soutenue publiquement le **19 Septembre 2013**

en vue de l'obtention du

**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION** par

**Thierry AMSLEM**

JURY

- Directeur de recherche : **Monsieur Yvon Pesqueux**  
Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers - Paris
- Rapporteurs : **Monsieur Yves Gendron**  
Professeur, Université Laval - Québec
- Monsieur Jacques Richard**  
Professeur, Université Paris-Dauphine - Paris
- Suffragants : **Madame Julie Battilana**  
Professeur Associé, Harvard Business School - Cambridge
- Monsieur Jean-Philippe Bouilloud**  
Professeur, ESCP Europe - Paris
- Madame Claire Dambrin**  
Professeur Associé, ESCP Europe - Paris
- Madame Hélène Löning**  
Professeur Associé, HEC Paris - Paris



L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs



*A mes parents*

## REMERCIEMENTS

Voici enfin venu le temps des remerciements et surtout le moment de reconnaître les efforts des personnes mentionnées ci-dessous pour leurs efforts intellectuels et surtout individuels dans la réalisation de la présente thèse. Je commencerai par les membres de la communauté académique, suivi des praticiens et enfin de mes proches.

Le premier remerciement concerne tout naturellement mon Directeur de Thèse, **Pr. Yvon Pesqueux**, qui a toujours répondu présent lors de mes éternels doutes. Son ouverture d'esprit m'a permis de ne pas brider ma réflexion, bien au contraire. Ce dernier m'a vraiment permis d'allier deux disciplines qui se croisent encore peu malheureusement, Management de la Performance et Entrepreneuriat Social.

**Pr. Jean-Philippe Bouilloud** m'a permis de trouver le chemin de l'insertion par l'activité économique. Je le remercie sincèrement pour ses efforts depuis notre collaboration dans le Master GDO.

**Pr. Bertrand Moingeon** a été un acteur clé dans la réalisation de cette recherche. Je peux le dire maintenant, mais sans lui, le monde du social business m'aurait été inconnu, à en croire les théories Bourdieusiennes sur le déterminisme. En effet, venant d'un univers professionnel bancaire, les chances de croiser le chemin des entreprises sociales étaient très faibles.

Je tiens à remercier **Pr. Philippe Zarlowski**, qui a joué un rôle clé dans mon orientation dans le champ du Contrôle de Gestion. Cet encouragement m'a permis d'aboutir à l'étude de cette pratique que nous allons étudier.

Toujours dans cette orientation vers le contrôle de gestion, **Pr. Diane-Laure Arjaliès** m'a donné des conseils professionnels fondamentaux pour ma recherche ainsi que pour ma carrière.

**Pr. Eve Chiapello** a été également d'une grande aide dans les choix que j'ai pu faire en fin de thèse.

Même si nous ne nous sommes connus qu'à la fin de ma thèse, **Pr. Claire Dambrin** m'a assisté de ses précieux conseils pour mon projet professionnel.

**Pr. Peter Bamberger** a joué un rôle très important dans cette thèse. Peut-être pas directement, car son champ concerne le comportement organisationnel, mais au niveau de la méthodologie de recherche.

**Pr. Eva Boxenbaum** m'a quant à elle soutenu dans la poursuite de l'hybridation des logiques institutionnelles et surtout a été une alliée significative lors de mes doutes.

**Pr. Bernard Léca** a toujours été disponible pour m'apporter des lumières sur le milieu académique et des conseils de recherche forts utiles.

Je tiens aussi à remercier **Pr. Julie Battilana** pour avoir toujours répondu à mes sollicitations et orienter mon objet de recherche.

**Pr. Marya Besharov** m'a donné des conseils très intéressants sur les questions d'hybridation de logiques institutionnelles et a toujours pris le temps de lire mes manuscrits.

**Pr. Miguel Riveira**, a été d'un grand secours concernant mes interrogations sur les méthodes de recherche en général et je l'en remercie.

Merci à **Pr. Aurélien Acquier**, qui a toujours été présent, au niveau de ma recherche et pour la confiance qu'il m'a accordée, en tant que Responsable du cours d'Organisation et Management à ESCP Europe.

Enfin, **Pr. Françoise Chevalier** est « la » personne qui m'a donné envie de goûter au monde académique lors de mon passage à HEC Paris, en 2007. Merci sincèrement Françoise ! Sans cette dernière, cette thèse n'aurait probablement pas vu le jour.

Je tiens aussi à remercier pour leurs conseils ou la confiance qu'ils ont témoigné à mon égard, **Pr. Anne-Claire Pache, Pr. Elie Matta, Dr. Laurence Lehmann-Ortega, Pr. Joep Cornelissen, Pr. Sarah Kaplan, Pr. Philippe Véry, Pr. Hervé Laroche, Pr. Régis Coeurderoy, Pr. Rachida Justo, Pr. Yves Gendron, Pr. Tom Lumpkin, Pr. Afshin Mehrpouya, Pr. Sophie Bacq, Pr. Jérémy Morales, Pr. Françoise Giraud, Dr. Jill Kickul, Pr. Matt Hall, Pr. Alex Nicholls, Pr. Charles Cho, Pr. Ignasi Marti, Pr. Joëlle Evans, Pr. Aziza Laguecir, Pr. Marion Brivot, Pr. Wim Van-Der-Steed, Dr. Bénédicte Faivre-Tavignot, Pr. Anne-Marie Schlosser, Pr. Daniel Rouach.**

Est venu le temps de remercier mes chers camarades doctorants et futurs docteurs (même si certains sont déjà établis, mais je les vois toujours comme doctorants), **Benjamin Lehiany, Thomas Roulet, Samuel Touboul, Juan Quiroga, Imran Chowdhury, Véronique Steyer, Elsa Tuffa, Tania Kallab, Marie Holm, Xavier Philippe, Anna Glaser, Sébastien Picard, Christelle Théron, Mar Peretz, Shérif Sy, Mélodie Cartel, Kevin André, Martin Goosen, Shiko Ben-Menahem, Javad Nasiri, Shabnam Kazempour, Julie Fabbri, Lionel Paollela, François-René, Sébastien Demailly, Samer Iskandar, Claudine Grisard, Floriane Janin, David Ménascé, Julien Jourdan, Jean-Luc Neyraut, et toute l'équipe de BPF.**

Les professionnels ont joué un rôle décisif pour mon étude empirique, surtout les membres de l'entreprise d'insertion Arès.

Bien entendu, mon premier remerciement va à **Thibaut Guilluy**, l'actuel Directeur Général du Groupe Ares, qui m'a ouvert les portes de ce monde inconnu. Sans Thibaut, je pense que la richesse des données collectées dans la présente thèse n'aurait pas été possible. Merci aussi indirectement à **Leïla Hobbalah**, qui m'avait suggéré de contacter Thibaut lorsque je désespérais à trouver un terrain de recherche !

**Jean-Luc Lubert**, même s'il a quitté l'univers de Ares, a toujours été présent pour me donner sa vision décalée du monde de l'insertion. Merci Jean-Luc !

Merci à tout le monde, **Fred, Sab, Franck, Armelle, Hakara, Audrey, Chloé, Marc-Antoine, Sylvie, Quentin, Aimée** et tous les salariés en CDDI qui m'ont fait un accueil mémorable, ainsi que **Patrick Gagnaire, Philippe Crouzet, Claire, Laurent**. Bien-sûr, j'ai oublié d'autres personnes, mais un grand MERCI à toute l'équipe ARES !

# TABLE DES MATIERES

---

Introduction générale .....	12
Section 1. Professionnalisation du secteur associatif.....	20
Section 2. Entreprenariat social et le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la managérialisation du secteur associatif .....	26
Section 3. Organisation générale de la recherche.....	28
Partie 1. SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE D'ORGANISATIONS HYBRIDES.....	31
Chapitre 1. Les systèmes de mesure de la performance.....	32
Section 1. Les outils de mesure de la performance en contrôle de gestion.....	32
Section 2. La performance sociale de l'entreprise .....	35
Chapitre 2. Les approches par les pratiques .....	40
Section 1. Approches par les pratiques organisationnelles.....	45
Section 2. Les pratiques dans le champ du management de la performance.....	49
Chapitre 3. Entreprenariat social et organisations hybrides.....	54
Section 1. L'entreprenariat social.....	54
Section 2. Organisations hybrides dans un contexte social .....	60
Partie 2. ETUDE EMPIRIQUE DE L'EVOLUTION D'UNE PRATIQUE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE D'INSERTION .....	65
Chapitre 1. Le rôle du process de l'écriture dans la mise en place de notre étude de cas .....	68
Chapitre 2. La posture épistémologique .....	71
Chapitre 3. Collecte de données .....	76
Section 1. Nature des données collectées.....	77
Section 2. Description du cas Ares .....	82
Section 3. Evolution de la mesure de la performance sociale.....	95
Chapitre 4. Analyse des données .....	141
Section 1. Analyse exploratoire des données.....	145
Section 2. Une deuxième analyse de données confirmatoire .....	162
Chapitre 5. Résultats de l'étude empirique.....	165
Section 1. Analyse du conflit identitaire par catégorie d'acteurs et par période.....	166
Section 2. Déstructuration et professionnalisation de la pratique de mesure de la performance .....	172
Partie 3. CONTRIBUTIONS THEORIQUES .....	178
Section 1. Contribution théorique en management de la performance .....	178

Section 2. Contribution théorique dans les organisations hybrides.....	180
CONCLUSION.....	182
Section 1. Discussion .....	182
Section 2. Limites et pistes de recherches futures.....	185
BIBLIOGRAPHIE.....	187
ANNEXES .....	202

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

« *We do good things, don't we ?* » (Alex Nicholls, 2009)

Alex Nicholls enseigne l'entrepreneuriat social (Dacin, Dacin & Tracey, 2011 ; Mair & Marti, 2006 ; Nicholls & Cho, 2010) ainsi que la mesure de son impact, à Oxford. Il a emprunté cette phrase d'introduction à un nombre significatif d'entrepreneurs sociaux qui, dans le **discours**, sont convaincus de faire de bonnes choses en disant : « We do good things », mais ont peu de moyens pour le mesurer ou le contrôler **en pratique**, d'où le « don't we ? ». Les entrepreneurs sociaux pour lesquels la recherche de profit est au service d'une cause sociétale sont souvent convaincus qu'ils font du bien, mais ont peu de moyens de contrôler l'impact de leur mission pour leur propre organisation (performance sociale). De plus, ils doivent justifier le poids de leurs actions aux parties prenantes (pouvoirs publics, entreprises, citoyens...) et à la société dans son ensemble (performance sociétale). Un nombre significatif de recherches en sciences de gestion font ainsi la confusion entre performance sociale et performance sociétale. Notre étude concerne uniquement la performance sociale, c'est-à-dire la performance de la mission, ne dépassant pas le niveau d'analyse organisationnel. Dans la littérature en sciences de gestion, cette performance sociale de l'entreprise concerne principalement les résultats issus d'actions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) de groupes industriels ou des fondations. Peu d'articles concernent la mesure de la performance sociale interne des entreprises sociales.

Curieusement, peu d'indicateurs, de tableaux de bord ou d'autres outils de mesures et management de la performance (Löning, Malleret, Méric & Pesqueux, 2013) existent pour tenter de mesurer l'évolution de la résolution des problèmes sociaux, au niveau organisationnel. De plus, chercheurs et praticiens ont tendance à étudier les problématiques sociales et environnementales dans un même ensemble. Les problématiques sociétales et environnementales sont multiples (pollution,

pauvreté...). Il est donc fondamental de spécifier la nature du problème à résoudre. Par exemples, réduction de la pauvreté ou pollution, sont deux thèmes qui nécessitent des expertises complètement différentes. La littérature en sciences de gestion commence à être assez prolifique sur la comptabilité environnementale (Gray & Laughlin, 2012 ; Richard, 2012). Cela concerne davantage la mesure de l'impact écologique et environnemental des groupes industriels. Néanmoins, peu d'articles s'intéressent à la mesure de l'impact social dans les entreprises sociales, notamment les outils de mesure de la résolution de problèmes d'exclusion sociale (performance sociale). Les entreprises sociales ont des besoins de mesurer la performance de leur mission (lutte contre l'exclusion sociale, aide à l'éducation...).

Ce contexte d'entreprises sociales peut être lié avec la cadre théorique des **organisations hybrides** (Battilana & Dorado, 2010, Jay, 2013 ; Pache & Santos, 2012). Ces organisations combinent d'une part, une logique institutionnelle sociale, et d'autre part, une autre commerciale (Pache & Santos, 2012). Une logique institutionnelle comprend les représentations ou symboles dans un contexte donné, à un niveau institutionnel, agissant sur les processus de décision des acteurs, à un niveau organisationnel ou collectif (Thornton, Ocasion & Lounsbury, 2012). Pour illustration, la logique sociale rassemble la volonté de résoudre des problèmes d'exclusion de la société, à travers un accompagnement ou une aide, conduisant les acteurs, travaillant dans des associations notamment, à adopter des comportements altruistes. La logique commerciale rassemblera les actions liées à la maximisation du profit. Les entreprises sociales doivent donc allier une logique commerciale, afin de survivre financièrement, ainsi qu'une logique sociale, pour remplir leur mission. Battilana et Dorado (2010) disent que la combinaison de ces deux logiques est conditionnée par la création d'une **identité organisationnelle commune**, afin d'éviter les conflits identitaires entre acteurs. Un conflit identitaire résulte d'une injonction contraire aux valeurs intrinsèques d'un individu ou d'un collectif. L'acteur a une double identité, pouvant créer un comportement contraire à une volonté individuelle initiale (Fiol, Pratt & O'Connor, 2009 ; Pratt & Foreman, 2000). Cela peut se rapprocher des injonctions paradoxales (Peretz, Bouilloud & Gaulejac, 2011). Nous verrons qu'en présence d'une logique commerciale, les travailleurs sociaux, en charge de la résolution des problèmes d'exclusion, ont des comportements indaptés à

un besoin de rentabilité. Néanmoins, nous connaissons encore peu les dynamiques des catégories d'acteurs dans la mise en place de cette identité organisationnelle commune, dans une organisation hybride. Notre **contribution théorique** montrera que dans le discours des acteurs, le souhait de combiner ces deux logiques est présent constamment. En pratique, il poursuit trois étapes distinctes, 1/ une logique dominante sociale, 2/ puis commerciale, pour enfin 3/ atteindre un équilibre ou une hybridation. Nous montrerons que cette hybridation est une **réponse organisationnelle pour réparer** ce déséquilibre de logiques dominantes (Durand, 2013).

Notre thèse a pour objectif de mener une étude sur le rôle des outils de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires, entre les équipes sociales et commerciales, dans une organisation hybride. L'entreprise d'insertion peut être ainsi un terrain intéressant pour étudier ce processus de mesure de la performance sociale. En effet, l'entreprise d'insertion recrute des personnes exclues de la société (Sans Domiciles Fixes (SDF), anciens prisonniers, seniors en rupture avec le monde du travail...). L'objectif de cette organisation hybride est double : 1/ offrir un Contrat à Durée Déterminée en Insertion (CDDI) de deux ans à des personnes exclues de la société et 2/ résoudre leur problématique sociétale. La formulation exacte de notre question de recherche est la suivante :

*En quoi les outils de mesure de la performance jouent-ils un rôle dans la gestion des conflits identitaires, dans une organisation hybride?*

Une autre **contribution théorique** concernera le processus d'importation d'outils traditionnels de gestion (managérialisation), dans le secteur de l'aide sociale, culturellement réfractaire à ces instruments. Nos résultats montreront que la diminution des aides publiques entraîne une managérialisation du secteur social, en important des outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs, logiciels) à des pratiques sociales existantes. L'objectif d'un tel changement de pratiques est de mesurer plus précisément la résolution des problèmes d'exclusion sociale (logement,

chômeurs de longue durée...). Le **bricolage de pratiques** est le moyen pour créer ces nouveaux outils de mesure de la performance sociale. Il se réalise en combinant des pratiques existantes du monde associatif, basées sur l'informel, avec de nouveaux outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs...), plus rigoureux et standardisés. Notre thèse montrera que l'association de ces pratiques est source de tensions pour les utilisateurs de ces instruments. En effet, chaque cas d'exclusion sociale est spécifique à un individu. Il n'est donc pas possible de traiter ces problèmes sociaux de façon standardisée. La création de ces pratiques de mesure de la résolution des problèmes d'exclusion doit être quantifiables, mais adaptés au profil de chaque personne.

Cette thèse est à la frontière entre deux champs, le **contrôle de gestion** et **l'entrepreneuriat social**. Le contrôle de gestion a pour objet l'étude de la mesure de la performance (Löning et al., 2013), tandis que l'entrepreneuriat social peut concerner le processus d'importation d'outils de gestion dans des organisations hybrides (Mair & Marti, 2006). Edmondson et MacManus (2007) préconisent d'utiliser ainsi une **méthodologie qualitative**, concernant des objets de recherche peu explorés dans la littérature. L'étude d'un processus nécessite davantage une collecte de données qualitatives pour bien comprendre les mécanismes sous-jacents, et les dynamiques internes entre acteurs et contexte. Pour revenir à notre cas, des entretiens, deux observations participantes (Miles & Huberman, 1994), ainsi qu'un travail d'archives ont été menés, au sein d'une association ayant le statut d'entreprise d'insertion, ARES (Association pour la Réinsertion Economique et Sociale), créée en 1991, à Paris. **L'approche par les pratiques** (Ahrens & Chapman, 2006 ; Feldman & Orlikowski, 2011) a permis d'étudier, d'analyser et d'interpréter l'évolution de ces grilles d'évaluation des compétences techniques et de la résolution des problèmes sociaux (mesure de la performance sociale). Le but est de tenter d'interpréter le comportement des acteurs, chez ARES. En d'autres termes, cette socio-matérialité (interprétation du comportement humain à partir d'outils matériels, Orlikowski, 2010), à travers l'étude de ces pratiques, est un moyen intéressant pour tenter d'avoir une interprétation moins subjective des comportements des acteurs. L'étude d'un cas unique en profondeur correspond davantage à l'étude en détail d'un processus (Yin, 2009).

Avant de situer notre question dans cette littérature sur la mesure de la performance, il est nécessaire d'évoquer les implications de cette notion de performance. La performance, de façon générale, est très difficile à mesurer dans toutes les organisations. Elle est souvent source de contradictions et de paradoxes. Michèle Lamont (2012) mentionne même que l'évaluation de cette performance peut être discriminatoire dans certains cas. En effet, un individu qui aura été moins bien évalué par rapport à ses collègues, aura tendance à être stigmatisé par l'organisation. La première contradiction concerne les définitions divergentes entre individus au sujet de cette notion de la performance. Un manager et un actionnaire auront des visions et des représentations différentes de la performance financière. Le manager aura tendance à privilégier la performance financière liée à son champ d'action et à sa rémunération, tandis qu'un actionnaire se préoccupera davantage d'une rentabilité à court terme (Giraud, Zarlowski, Saulpic, Lorain, Fourcade, Morales, 2011). C'est la raison pour laquelle des indicateurs de mesure de la performance sont destinés à chaque catégorie d'acteurs. L'EVA (Economic Value Added), par exemple, concernera davantage les actionnaires. Chaque catégorie d'acteurs aura donc sa propre vision et interprétation de la performance, ainsi que des actions à mettre en œuvre pour la mesurer et la contrôler. A partir de ses représentations et de la stratégie de l'entreprise, l'individu ou le collectif mettront ainsi en place un système de mesure de la performance adapté (tableaux de bord, indicateurs, systèmes d'informations...). Intéressons-nous à une catégorie de performance pour notre thèse, la performance sociale.

Les définitions de performance sociale sont hétérogènes, en sciences de gestion, mais dépendent d'un **contexte donné**. Cette notion est née dans les années 50. Boulding (1958) et Carroll (1979) proposent un modèle d'entreprise plus ouvert vers la société, avec des moyens pour mesurer les actions RSE de ces organisations. Kanter et Summers (1987) posent déjà la question de mesurer cette performance sociale dans les Organisations Non-Gouvernementales (ONG). Il faut ensuite attendre l'année 2000, pour lire les travaux de Hulme, qui tente de formuler des premières théories sur les outils de mesure de la micro-finance. Julnes et Olser (2001) s'intéressent quant à eux au secteur public, en appelant la communauté scientifique à davantage de travaux sur la mise en place d'indicateurs de

performance. Emerson (2003) lance aussi un appel à la communauté académique en sciences de gestion, pour une recherche basée sur davantage d'études sur les pratiques de gestion permettant de mesurer l'impact de ces actions sociales. C'est ainsi qu'il a proposé un indicateur de performance, le social ROI (Return On Investment), qui permettrait à l'investisseur de connaître les conséquences sociales de sa prise de participation dans une action sociale. En d'autres termes, pour un dollar investi, quel est l'impact social ? En pratique, ces indicateurs de performance ont des fonctions de communication externe pour collecter davantage de fonds privés ou publics. Darby et Jenkins (2006) investissent plutôt l'application d'indicateurs de mesure de la performance en développement durable. Enfin, Lepoutre, Justo, Terjessen et Bosman (2011) mettent en place des batteries de corrélation de problèmes sociaux par pays, pour tenter de mesurer la performance sociale. L'objet est ambitieux, mais les résultats sont trop diffus.

Epistémologiquement, l'entrepreneuriat social est un champ très hétérogène, avec peu de théories fondatrices (Martinet & Pesqueux, 2013). Nous justifierons en Partie 1., que la performance sociale se définit comme **l'évolution et le suivi de la résolution des problématiques sociales associés à l'acquisition de nouvelles compétences techniques**. Etonnement, les auteurs ayant déjà étudiés la mesure de la performance sociale ont peu utilisé le cadre théorique du contrôle de gestion, exceptés A. Nicholls (2009, 2010) ou R. Chenhall, M. Hall et D. Smith (2010), par exemples. Evoquons à présent les outils permettant de mesurer ces performances, appelés outils de mesure et de management de la performance (Löning et al., 2013), ou performance measurement systems (Dambrin & Robson, 2011 ; Chenhall, 2005).

La performance et ses systèmes de mesure (Stern, Stewart & Chew, 1996) sont l'objet de recherche du contrôle de gestion (Giraud et al., 2011). Ces outils sont aussi abordés dans d'autres champs des sciences de gestion, notamment en stratégie (Simmons, 1991). Hesford et al. (2007) situent le contrôle de gestion dans le management accounting. Néanmoins, Jacques Richard (2012a) mentionne que l'interprétation de la notion d'accounting est différente pour chaque culture. Cela a des conséquences dans les variables à prendre en compte pour mesurer la

performance. Il est très important de spécifier dans quelle discipline notre recherche est située, car comptabilité, accounting ou management accounting sont différents dans la littérature en gestion (Chapman, Hopwood, & Schields, 2007). Nous retiendrons uniquement les études des outils de mesure de la performance, liées au contrôle de gestion. En effet, la mesure de la résolution des problèmes d'exclusion sociale est un thème émergent. Le contrôle de gestion aborde la notion de performance dans sa globalité (contrairement aux RH ou en stratégie, qui est spécifique d'un type de performance). D'après C. Dambrin et K. Robson (2011), plusieurs conversations concernent les recherches passées sur ces pratiques de mesure de la performance. Tout d'abord, certains auteurs énoncent les difficultés pour les organisations à choisir le système de mesure de la performance le plus adapté pour leurs orientations ou stratégies (Bromwich & Walker, 1998; Davis & Allbright, 2004; Ittner & Larcker, 1998; O'Hanlon and Peasnell, 1998 ; Chenhall, 2005). Les autres conversations (Huff, 1999) concernant ces outils, évoquent les problèmes à choisir un (ex : ROCE) ou plusieurs indicateurs de mesure de la performance (Ex : tableaux de bord, balanced scorecard). Au-delà de la performance financière, un nombre croissant d'études ont concerné la mesure de variables plus qualitatives, comme la mesure la performance marketing (Besson & Löning, 2002), à travers des tableaux de bord, le balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992), ou la grille d'évaluation OVAR (Fiol, Jourdan & Sulla, 1994). Il n'existe pas un « one best way » dans la mise en place d'un outil de mesure de la performance, qui serait adapté à toutes les organisations (Burns & Stalker, 1961). Chaque organisation doit créer son outil en fonction de sa propre stratégie (Chenhall, 2005). Enfin, Dambrin et Robson (2011) étudient comment les acteurs traduisent ou interprètent ces outils de mesure de la performance. Ces débats et conversations autour de ces pratiques (Ahrens & Chapman, 2006) font peu ou pas état de bricolage de pratiques, combinant outils de gestion et pratiques du secteur associatif. Après avoir brièvement décrit les débats autour de la mesure de l'impact social et les outils de mesure associés, nous pouvons mentionner les principaux résultats de notre thèse.

En appliquant la théorie de **l'approche par les pratiques** (Orlikowski, 2000 ; Ahrens & Chapman, 2006), la mesure de la performance sociale, chez ARES, est passée d'une résolution informelle des problèmes sociaux des salariés insérés, à une

standardisation et une à managérialisation progressives, en intégrant des outils issus du contrôle de gestion (Löning et al., 2013). Cette standardisation de la mesure de la performance sociale permet de diminuer les divergences d'opinions entre plusieurs catégories d'acteurs, orientées soit vers une logique sociale ou plutôt commerciale. En effet, les travailleurs sociaux (assistantes sociales, chargés d'insertion...) ont une façon de travailler différente des entrepreneurs sociaux (issus de formation supérieure en gestion principalement, avec une expérience sociale). Les entrepreneurs sociaux occupent davantage des postes de direction. Au contraire, la managérialisation de la mesure de la performance sociale permet d'apaiser les tensions entre ces acteurs et de réduire ainsi les conflits identitaires (Pratt & Foreman, 2000, Battilana & Dorado, 2010). La mise en place d'outils de mesure de la performance sociale contribuent à une identité organisationnelle plus homogène (Battilana & Dorado, 2010).

Locke et Golden-Biddle (1997) disent qu'une recherche est **intéressante**, à travers deux critères, 1/ le caractère *unique* de la question, ainsi que 2/ la *légitimité* dans le champ donné. C'est à travers ces deux points que nous justifierons l'intérêt de notre question. Concernant le caractère unique de la question de recherche, nous avons pu voir dans le paragraphe précédent que peu d'articles abordent cette question de processus de mise en place d'un outil de mesure de la performance, à travers l'approche par les pratiques (Feldman & Orlikowski, 2011). Feldman et Orlikowski (2011), énoncent trois types de recherche, 1/ le « Quoi », c'est-à-dire descriptives, comme la description d'un process, 2/ le « Comment », ou les raisons qui ont menées à un tel process ou 3/ le « Pourquoi », qui s'intéresse à la cause de la cause d'un tel processus. Notre recherche est émergente. Nous étudierons davantage le « Quoi », pour tenter de comprendre le processus et les mécanismes sous-jacents, par catégorie d'acteurs. Le « Comment » ou le « Pourquoi » concernerait des recherches futures, lorsque le champ sera plus mature. Comprendre comment les catégories d'acteurs interagissent ensemble, avec des visions différentes de la performance, est important pour comprendre comment les indicateurs sont bricolés et se mettent en place (Weick, 1995 ; Orlikowski, 2000).

Les **entrepreneurs sociaux** méritent une attention particulière. Dans notre étude, ce sont des diplômés de formation supérieure, occupant des postes à responsabilité, dans les entreprises sociales. Certaines de ces personnes ont peu ou pas d'expérience professionnelle dans le secteur social. Ces acteurs sont les protagonistes de cette managérialisation ou professionnalisation du secteur social. Historiquement, les travailleurs sociaux ont dominé le secteur associatif et social. Plusieurs acteurs composent le travail social, les éducateurs spécialisés (d'enfants...), les assistantes sociales... Ce sont les personnes qui travaillent au contact des publics en difficulté. Le travail social a émergé au XIX<sup>ème</sup> siècle, en Europe. En France, le travail social a été bâti essentiellement sur des pratiques informelles de proximité avec les SDF ou les toxicomanes. La mesure formelle de cette performance sociale est différente de leur culture. Néanmoins, la profession a commencé à intégrer dans l'administration publique (hôpitaux, centres de toxicomanie...), des outils de gestion traditionnels (New Public Management, Hood, 1991).

Cette introduction préliminaire avait pour objectif de présenter **l'objet de recherche**, son intérêt pour le contrôle de gestion et l'entrepreneuriat social, ainsi qu'une brève description de la méthodologie employée et de ses résultats. A présent, détaillons davantage tous ces points par section distincte. Il est important de présenter le secteur social et l'importation progressive des outils issus des sciences de gestion. C'est la raison pour laquelle la section 1. présentera la managérialisation du secteur social. La section 2. détaillera comment les outils de mesure de la performance peuvent constituer une réponse organisationnelle à cette managérialisation du secteur social. La section 3. détaillera notre objet de recherche. Enfin, la section 4. énoncera le plan de la thèse.

## **Section 1. Professionnalisation du secteur associatif**

Nous allons d'abord évoquer cette managérialisation du secteur social. Dans un second temps, nous verrons comment la création d'indicateurs de mesure de la

performance sociale peut être une réponse organisationnelle et institutionnelle à cette managérialisation du secteur social. La **diminution progressive des subventions publiques** et des dons privés, à un niveau institutionnel, contraint les ONG et organismes publics, à un niveau organisationnel et collectif, à réduire leurs coûts et augmenter leurs profits. C'est la raison prépondérante de ce besoin de gérer les entreprises sociales comme le secteur privé. Analysons au niveau organisationnel, les contraintes liées à cette professionnalisation.

Le secteur associatif gère ses ressources de façon plus ou moins rigoureuse, notamment l'aspect financier. Ce sont davantage l'affectif et le côté informel, qui dominent la gestion quotidienne. Les aides publiques peuvent entraîner un manque de rigueur de la part des associations. En effet, les pouvoirs publics et autres fondations aident financièrement le secteur associatif, en France. Ces aides peuvent entraîner un laisser-aller dans la gestion du secteur associatif. Ce sont des causes qui ne sont pas généralisables à tout le secteur social. Néanmoins, il est possible d'échanger avec des directeurs d'associations qui comptent sur ces subventions publiques pour combler certaines erreurs de gestion. Les personnes qui composent ce secteur sont majoritairement des travailleurs sociaux. Les travailleurs sociaux ont des connaissances théoriques réduites en gestion. Cela n'a pas empêché certains éducateurs de créer des associations profitables. Citons Jean-Marc Borello, ancien éducateur spécialisé, qui a fondé le Groupe SOS, un centre d'aide aux personnes toxicomanes, transformé depuis en un groupe employant plus de 3000 personnes en 2011, et fort d'un chiffre d'affaires, de 300 millions d'euros. Une tendance baissière des subventions publiques contraint le secteur associatif à être plus rigoureux sur l'allocation de ses ressources, et à importer des outils de gestion traditionnelle.

Cette diminution des subventions publiques oblige les acteurs du secteur social à modifier leurs organisations (structure, gestion, recrutement...) et à importer des outils de gestion traditionnels. Cette managérialisation contraint les associations à recruter de plus en plus de gestionnaires, issus de Grandes Ecoles de commerce, avec des salaires plus élevés que les standards du secteur associatif. L'arrivée progressive de ces jeunes diplômés dans le secteur social, depuis le début des années 2000, est un

point important. Cela a modifié les pratiques et la structure organisationnelle des associations, en général. Notre thèse illustrera ce changement, avec l'arrivée en 2005, de Thibaut Guilluy, à la Direction Générale de l'association ARES. Nous verrons comment cet ancien diplômé d'une Grande Ecole de Commerce, ayant eu une expérience passée dans le secteur associatif, a changé le système de mesure de la performance sociale de ARES. Il a notamment intégré des outils enseignés dans les formations de gestion, comme des indicateurs, des tableaux de bord, ou des logiciels, à des pratiques sociales existantes. Il faut donc équilibrer logique sociale et commerciale pour remplir la mission de ces associations.

Certains auteurs parleront ainsi d'**hybridation** de deux logiques, 1/ sociales et 2/ commerciales (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012 ; Pache & Santos, 2012). Les définitions d'hybridation sont encore très hétérogènes et sources de conflits et de tensions (Fisher & Ferlie, 2013). Parlons-nous ainsi d'une superposition de deux logiques, ou au contraire d'une troisième logique, qui serait la somme de deux logiques indépendantes ? Quels acteurs au sein des organisations sont responsables de cette hybridation ? Nous verrons que ce sont les directeurs généraux successifs, qui sont les acteurs dans l'hybridation de ces deux logiques. Cependant, une logique commerciale a toujours existé dans le secteur associatif, même si elle est minoritaire. Tous les ans, les associations doivent fournir à l'administration fiscale et au Ministère du Travail, des reportings sur la gestion financière. Dans un manuscrit en cours d'écriture, Y. Pesqueux introduit la notion de *frontiérisme*, au lieu d'hybridation. Le frontiérisme est une frontière permanente entre plusieurs logiques, qui co-existent, sans jamais se combiner. L'hybridation serait alors l'équilibre entre deux logiques, qui se superposeraient et oscilleraient en fonction des variables externes. Cette combinaison de logiques sociale et commerciale ne concerne pas uniquement le secteur associatif. L'entreprise traditionnelle est aussi concernée par l'intégration d'une logique sociale, à travers les politiques de Développement Durable ou de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Au-delà de l'entreprise sociale ou de l'association, l'entreprise traditionnelle, s'est progressivement intéressée à la RSE et au développement durable (Allouche & Laroche, 2005 ; Allouche, 2006 ; Richard, 2012) ou, depuis peu, à l'entrepreneuriat social. Nous assistons aussi à une socialisation de l'entreprise traditionnelle ou de l'entrepreneuriat, en miroir de la managérialisation du secteur associatif. Ces logiques sociales ou environnementales, intégrées à une doctrine libérale, ne sont pas récentes. Depuis la Deuxième Révolution Industrielle, fin du XIXème siècle, la doctrine qui domine le comportement des entreprises reste le capitalisme, dont l'objectif est l'acquisition des biens privés, de façon illimitée. Les objectifs des entreprises sont principalement basés sur la rentabilité financière et peut-être moins sur l'aspect sociétal et humain (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Bouilloud, 2013). La pression des pouvoirs publics et de la société obligent les entreprises à mettre en place des actions à but humanitaire ou environnementale.

Cette dimension sociale intégrée à la gestion financière de l'entreprise peut être interprétée comme un pléonasme et est loin d'être nouvelle. Un pléonasme, car par définition, une entreprise recrute des individus, créant donc du lien social. De plus, des dispositifs de Ressources Humaines sont mis en place depuis de nombreuses années pour tenter de résoudre certains problèmes sociaux, comme des assistances téléphoniques ou des entretiens réguliers avec des assistances sociales, sur le lieu de travail. Au-delà de la mise en place de politique de RSE ou de développement durable, beaucoup d'entreprises ont des managements dits « paternalistes », où la proximité entre patron et salariés, témoignent d'une relation affective au sein de l'environnement du travail. Lire dans certaines littératures de gestion, que les entrepreneurs sociaux (Mair & Marti, 2006) sont les pionniers d'une alliance entre social et business, peut être discutable ou critiquable. D'autre part, ce concept d'entrepreneuriat social est peut-être nouveau en terme de concept, mais assez ancien empiriquement. Déjà, fin du XIXème siècle, des agriculteurs issus des provinces françaises s'étaient réunis, pour avoir accès au crédit d'argent et financer leurs exploitations agricoles. Ce petit groupement a évolué, donnant ainsi naissance au Crédit Agricole, organisé maintenant sous la forme de caisses régionales. Les groupements mutualistes, comme la MAIF ou le Crédit Mutuel, sont nés aussi ainsi. La question à se poser est plutôt la suivante : « Pourquoi depuis les années 80, ces

sujets autour du développement durable, de la RSE et maintenant de l'entrepreneuriat social, connaissent-ils un succès croissant, et que traduisent-ils ? ».

La réponse est peut être une conscience ou une idéologie nouvelle naissante. Cette vision assez manichéenne et réductrice entre deux logiques sociales, une sociale (le bon) et une autre commerciale (le moins bon), dans la littérature en sciences de gestion (Pache & Santos, 2012), reflète certaines représentations simplistes de communautés et de discours de praticiens relevant du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Que dire de L'Oréal qui investit dans un pays en voie de développement, par exemple ? Peu ou pas d'entreprises existent alors dans ce domaine de la cosmétique. Il crée des emplois, contribue au bien-être de la ville ou du pays (impôts, diverses contributions) et indirectement, résout les problèmes d'exclusion des personnes recrutées. Au lieu de dire que l'entrepreneuriat social (ou la RSE) est la simple somme entre une logique sociale et commerciale (Tracey, Phillips & Jarvis, 2011), ne vaudrait-il pas mieux mentionner que ces concepts et cadres théoriques dépendent d'un environnement et d'un contexte donné ? Les entreprises sociales n'auraient donc pas le monopole de l'entrepreneuriat social, comme peut le laisser entendre certains articles de recherche (Mair & Marti, 2006), mais que cela varie en fonction de l'environnement. Pour clôturer cette section 1., sur la managérialisation du secteur social, certains entrepreneurs ont réfléchi à des **business models alternatifs**, comme M. Yunus, fondateur du microcrédit.

M. Yunus (2009), ancien Prix Nobel de la Paix en 2006, constate l'inertie des pouvoirs publics à résoudre ces questions d'exclusion. Le créateur du micro crédit invite les acteurs économiques à inclure dans leur gestion et surtout dans leur modèle économique, des innovations permettant d'intégrer cette résolution des problèmes sociétaux. Pour M. Yunus, cette managérialisation du secteur social et des innovations sociales (ex : micro crédit) est une réponse organisationnelle à l'inertie des institutions gouvernementales, à mettre des solutions en place pour résoudre ces problèmes d'intérêt général. Assistons-nous alors à une privatisation de la résolution de la problématique sociétale, qui jusqu'à présent était la mission du service public ? La réponse est loin d'être évidente. De nombreux entrepreneurs se disant « sociaux »

ont donc vu le jour depuis plus d'une dizaine d'années, dans l'objectif d'inclure rentabilité financière et résolution des problèmes sociétaux. Les entreprises dans un grand nombre de pays, incluent davantage dans leur stratégie des politiques RSE. Pour illustration, Peter Brabeck-Letmathe, actuel PDG de Nestlé, mentionnait que les rapports annuels RSE des entreprises sont aussi épais que les reportings financiers. Pour apporter des éléments de réponse à la question posée au début de notre recherche, « est-ce que l'entreprise peut-elle avoir un autre rôle, autre que financier ? ». M. Yunus, à travers le microcrédit, répond donc positivement (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Néanmoins, ce discours séduisant de M. Yunus (2009) est à nuancer. M. Yunus oublie plus d'un siècle de travail social et associatif. C'est pareil pour le champ de l'entrepreneuriat social et de la RSE. Toutes ces nouvelles disciplines sont parfois aveugles des efforts fournis par le travail social, par exemple. L'objet de recherche de notre thèse n'est pas de retracer cette chronologie, mais de mettre en lumière, par exemple, que M. Yunus a réalisé des innovations sociales limitées dans la mise en place du social business, c'est-à-dire, faire du profit et ne pas le redistribuer aux actionnaires. Ce dernier décrit tout simplement la notion d'association française Loi 1901. Derrière une doxa sur la défense des valeurs nobles (ex : diminution de la pauvreté), ces icônes de l'entrepreneuriat social tentent de s'accaparer plus d'un siècle d'histoire sur le travail social. De plus, toute entreprise est sociale comme nous allons le voir.

Après avoir présenté le 1/ secteur associatif, 2/ les entreprises traditionnelles et enfin 3/ des business modèles alternatifs (social business), la section 2. sera spécifique qu'au contexte associatif, spécifique à notre thèse. Cette partie tentera de montrer comment les outils de mesure de la performance peuvent contribuer à l'accroissement de cette managérialisation du secteur associatif et de l'entrepreneuriat social.

## **Section 2. Entrepreneuriat social et le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la managérialisation du secteur associatif**

Avant de définir la notion d'entrepreneuriat social, précifions le paradoxe dans le concept de développement durable. Par définition, tout développement est durable et suit un processus qui s'étend sur le long terme. Peu de développements connaissent une succession de phases sur un temps restreint. Pour rappel, ce concept de Développement Durable est né suite au rapport Brundtland, dans les années 80, qui faisait état des enjeux économiques, sociaux et environnementaux que notre planète devra affronter dans les années à venir. Cet oxymore traduit peut-être l'urgence à adopter des modes de vie différents pour permettre la réduction de la pauvreté et le réchauffement climatique (Richard, 2012). Face à ces réalités, une nouvelle conscience, intégrant des modèles alliant social et business, comme le modèle mutualiste, déjà utilisés à partir de la fin du XIXème siècle, recommencent à être d'actualité. Ces nouveaux concepts, social et business à la fois, développés dans la littérature en sciences de gestion, peuvent aussi traduire un cycle qui revient, avec des causes différentes. L'entrepreneuriat social serait défini alors, comme l'ensemble de ces formes organisationnelles mutualistes ou coopératives, faisant face à des enjeux d'actualité. Suite à ces enjeux sociétaux et environnementaux, de plus en plus d'entreprises traditionnelles accroissent leurs dispositifs de RSE interne (Wood, 1991), pour améliorer les conditions sur le lieu de travail.

Sommes-nous alors à la fin d'un monde, avec des conceptions différentes de l'entreprise ? Partons d'un fait complètement nouveau, et déjà abordé brièvement au début de l'introduction. Le monde des entreprises sociales, jusqu'à présent, sous le contrôle des travailleurs sociaux, commence à voir apparaître de nouveaux profils. Ce sont des personnes issues des formations les plus prestigieuses, et voulant sauver la misère du monde, au lieu de succomber aux charmes des propositions lucratives des entreprises traditionnelles. C'est un phénomène complètement nouveau dans l'histoire du secteur social, en général. Ces jeunes s'orientent de plus en plus vers le secteur communément appelé de l'économie sociale et solidaire (ESS). En effet, le nombre de chaires liées à ces problématiques dans ces business schools, universités

et écoles d'ingénieurs ne cesse de s'accélérer, depuis le début des années 2000. Pour illustration, l'Institut de l'Innovation Sociale à l'ESSEC a été créé en 2003. De plus en plus d'incubateurs d'entrepreneurs, notamment à ESCP Europe, favorisent le développement de ces jeunes pousses voulant résoudre une problématique sociétale, tout en étant viable financièrement. Au-delà d'une mode, une réalité commence à être de plus en plus visible. Ces jeunes ont donc pour ambition d'intégrer les outils de gestion appris lors de leurs formations supérieures à un secteur social ayant déjà ses propres règles, depuis des décennies et dominé par les travailleurs sociaux. Allons-nous vers une alliance travailleurs et entrepreneurs sociaux, ou au contraire est-ce une **prise de pouvoir** de l'entrepreneur sur le travailleur social? Nos résultats montreront que la professionnalisation demande une nouvelle catégorie d'acteurs, préoccupés par une rigueur de la tenue des comptes financiers, et soucieux de la résolution des problèmes sociaux. Ces entrepreneurs sociaux répondent davantage aux besoins actuels du secteur social.

Pour résumer, dire que l'entrepreneuriat social est un concept nouveau empiriquement serait faux, mais certainement une **réponse organisationnelle** en demande de la part de la société pour faire face aux nouveaux défis environnementaux et sociaux. C'est dans ce débat que cette thèse s'inscrit, c'est-à-dire dans les pratiques de gestion intégrant la résolution et la mesure des problèmes sociaux et la survie financière de l'entreprise. Parlons-nous plutôt d'innovations managériales (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008), ou plutôt de nouvelles pratiques organisationnelles (Feldman & Orlikowski, 2011)? Nous verrons que la notion de pratique est la plus adaptée pour notre étude de cas de l'association Ares, car l'innovation requiert une constance de nouveautés. Notre outil de mesure de la performance a connu une inertie de 10 ans dans son évolution. L'introduction de tableaux de bord et d'indicateurs peuvent être une réponse à l'entrepreneuriat social, en combinant pratiques séculaires du travail social et outils de gestion. Nous pouvons aussi évoquer la notion d'hybridation de pratiques.

Après avoir montré que la croissance de l'importation des outils de gestion était liée avec une introduction progressive d'étudiants issus de formation supérieure dans

le secteur social et une diminution des subventions publiques, détaillons dans la section 3., notre objet de recherche et sa genèse.

### **Section 3. Organisation générale de la recherche**

La partie 1. permettra de retracer le débat autour de trois approches principales : 1/ les outils de mesure de la performance, 2/ les pratiques organisationnelles et de contrôle de gestion, et 3/ enfin l'entrepreneuriat social et les organisations hybrides. La Partie 2. sera l'objet d'une recherche empirique chez ARES, autour d'une pratique, qui au départ permettait d'évaluer les compétences des salariés en insertion, jusqu'en 2007. Elle a évolué en intégrant au fur et à mesure des indicateurs de mesure de la performance non-financière de ces salariés (ratio d'absences, de retard,...). La Partie 3. sera l'opportunité de détailler nos deux contributions théoriques, d'une part, dans la littérature sur la mesure de la performance, et d'autre part, dans le champ des organisations hybrides. La table 1. détaille l'organisation de la thèse.

**Table 1. Organisation de la thèse par partie principale**

<i>Intitulé des parties</i>	<i>Contenu et objectif par partie</i>
<b>Introduction</b>	Contexte des entreprises sociales et présentation de la question.
<b>Partie 1.</b> Revue de littérature	Recherches passées en 1/ management de la performance, 2/ sur les pratiques, et 3/ sur les organisations hybrides.
<b>Partie 2.</b> Etude empirique d'une pratique de mesure de la performance dans un contexte social	Evolution d'une pratique dans une entreprise d'insertion, à partir d'entretiens, de participation observante et d'archives collectées
<b>Partie 3.</b> Contributions théoriques	Deux contributions : 1/ logiques et management de la performance et 2/ organisations hybrides
<b>Conclusion</b>	Synthèse de la thèse, contributions futures et limites

PARTIE 1.

SYSTEMES DE MESURE DE LA  
PERFORMANCE DANS UN  
CONTEXTE D'ORGANISATION  
HYBRIDE

## SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE D'ORGANISATION HYBRIDE

---

A.S. Huff (1999) mentionne que la recherche est une **succession de conversations** autour d'une même question. La **contribution théorique** est la nouveauté que le chercheur apportera à ces échanges. Cette contribution peut être soit incrémentale ou soit modifier radicalement la vision d'un champ théorique. La majorité des recherches sont plutôt incrémentales. Khun (1962) évoque les révolutions scientifiques, qui sont des cycles successifs, à la base de nouveaux champs théoriques. L'entrepreneuriat social est un champ émergent dans la littérature de gestion. Néanmoins, nous verrons qu'il ne se rapproche pas du tout de la révolution scientifique de Khun (1962). Cette partie 1. se propose de dresser les discussions principales passées autour des systèmes de mesure de la performance et de cette importation des outils de gestion dans les organisations hybrides.

La partie 1. suivra le plan suivant. Le **chapitre 1.** concernera les débats autour des systèmes de mesure de la performance d'une part, et d'autre part, de la performance sociale de l'entreprise. Le **chapitre 2.** étudiera l'approche par les pratiques, qui nous servira de cadre théorique pour l'étude empirique. Le **chapitre 3.** traitera du contexte des organisations hybrides et de l'entrepreneuriat social, pour comprendre son rôle dans le processus de professionnalisation.

## **CHAPITRE 1. LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE**

Les outils de mesure de la performance sont souvent étudiés dans la littérature en contrôle de gestion. La notion de performance est appréhendée dans ce champ au sens large (satisfaction client, apprentissage...). La performance sociale de l'entreprise peut ainsi correspondre au champ du contrôle de gestion. Les ressources humaines utilisent aussi des moyens pour évaluer l'évolution des compétences techniques et professionnelles des salariés. Par contre, l'évaluation de la résolution des problèmes d'exclusion sociale ne fait pas partie des ressources humaines. Le cadre théorique des ressources humaines est donc trop restrictif et inadapté pour notre étude.

Simmons (1991) évoque cette notion de performance dans d'autres courants des sciences de gestion, en management stratégique notamment. Il est utile de faire la distinction entre performance et outil de mesure de la performance. La performance est l'évolution d'une variable donnée, sur un temps défini (finance, satisfaction client...). L'outil de mesure de la performance tente de quantifier cette performance, à partir de tableau de bord ou d'indicateurs, par exemples. La section 1. énoncera les recherches qui concernent ces outils de mesure de la performance en contrôle de gestion. La section 2. discutera la notion de performance sociale de l'entreprise, qui est peu homogène. Nous verrons que cette dernière notion est abordée en organisation, en entrepreneuriat social et en contrôle de gestion avec des cadres théoriques différents.

### **Section 1. Les outils de mesure de la performance en contrôle de gestion**

Deux catégories d'outils de mesure de la performance existent. La première tente de mesurer la performance financière, tandis que la deuxième se concentre sur la mise en place de la stratégie de l'entreprise (Löning et al., 2013). Notre étude

concernera uniquement cette dernière catégorie de pilotage de la performance stratégique et opérationnelle. Certains auteurs parlent soit de Strategic Performance Measurement System (SPMS, Chenhall, 2005), tandis que d'autres évoquent uniquement la notion de Performance Measurement System (PMS, Dambrin & Robson, 2011). Les recherches restent assez vagues sur la différence entre ces deux notions. Certaines recherches les assimilent (Hall, 2008), tandis que d'autres marquent bien une frontière entre ces deux notions (Chenhall, 2005). Nous ne ferons pas de différence. Notre grille d'évaluation étudiée prend en compte 1/ le projet social de Ares (stratégie et mission d'insertion, voir annexe 1.), ainsi que 2/ la mesure opérationnelle des compétences sociales et techniques des salariés insérés (voir Partie 2.). La littérature en contrôle de gestion prend souvent comme point de départ les travaux du balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992), concernant le début de ces outils de mesure de la performance. Au lieu de partir de ces travaux en particulier, Löning et al. (2013) évoquent un besoin des entreprises, dans les années 90, qui voulaient d'autres indicateurs hors financiers, pour mesurer d'autres catégories de performance (apprentissage, compétences...). Ces outils doivent prendre en compte trois facteurs, contrairement aux outils de mesure de la performance financière, 1/ permettre d'anticiper les crises, 2/ être pro actif et avoir une vision en temps réel de la performance mesurée et enfin 3/ avoir une stratégie à plus long terme.

Deux principaux outils composent cette mesure de la performance opérationnelle, les tableaux de bord et les indicateurs (de résultat et d'action). Exceptés les tableaux de bord standardisés, comme la grille OVAR (Fiol, Jourdan & Sulla, 2004) ou le balanced scorecard, les entreprises mettent en place leurs propres tableaux de bord ou indicateurs (Hall, 2008 ; Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2004). Plusieurs débats dans la recherche sur cette thématique existent. Notre objet nécessitera de nous intéresser à trois principales discussions autour des systèmes de mesure de la performance, 1/ la bonne compréhension et interprétation de ces outils par les utilisateurs, 2/ l'intégration de la stratégie dans le contrôle des variables à mesurer, et 3/ le rôle des parties prenantes.

Un outil de mesure de la performance doit être **compréhensible** et facile d'accès par l'ensemble des acteurs. Les recherches convergent vers une homogénéité et une diversité des variables dans la compréhension de ces outils (Hall, 2008). Malina et Salto (2001) ont trouvé que pour être utilisable, un outil de mesure de la performance stratégique doit être perçu dans sa globalité, et pas point par point. Les acteurs doivent avoir une vision homogène des variables à mesurer avec une stratégie bien énoncée, pour être efficaces dans l'accomplissement de leurs missions. Ittner, Larcker et Randall (2003) tentent de démontrer qu'un nombre significatif de variables à mesurer, de natures différentes, doivent être présentes pour permettre une meilleure compréhension et utilisation. Cela rejoint la recherche de Henri (2006) où le tableau de bord devrait intégrer plusieurs ensembles, comme les process associés à des unités organisationnelles différentes, pour permettre une meilleure compréhension des acteurs. Hall (2008) démontre enfin, que les managers sont davantage motivés à accroître leur performance au contact de ces outils. Nous allons voir maintenant, qu'en pratique, il existe un découplage entre la stratégie visée et la mise en place de système de mesure.

Chenhall (2005) a tenté de montrer qu'il n'était pas évident de conjuguer la **stratégie** d'une organisation, et les outils et indicateurs, qui permettront de contrôler le respect de ces orientations. La difficulté tient à la tentative d'allier plusieurs structures organisationnelles ou business units différentes, avec des divergences d'intérêts, dans un cadre homogène. Les auteurs en stratégie ont montré que les organisations munies d'outils de SPMS sont plus compétitives (Bartleet & Goshal, 2000). Bourguignon et al. (2003) soulignent néanmoins, que le facteur culturel est un frein dans l'introduction de ces tableaux de bord stratégiques. En France, ces auteurs montrent que l'intégration du balanced scorecard dans les entreprises est encore peu répandue. Ces entreprises ont déjà construites ou bricolées des tableaux de bord, qu'elles considèrent comme stratégique. Le balanced scorecard n'avait donc pas de grande valeur ajoutée par rapport à ces outils existants. A présent, la question est de savoir quelles sont les parties prenantes à intégrer dans la mise en place de ces outils de mesure.

Il est important de savoir quelle **partie prenante** faut-il évaluer. Cela peut être la satisfaction du client, ou dans notre cas, la résolution des problèmes d'exclusion des salariés insérés. Fitzgerald (2007) mentionne que le balanced scorecard intègre plusieurs parties prenantes, le client notamment. Jenssen (2001) évoque d'autres outils de mesure de la performance englobant un certain nombre de parties prenantes. Les parties prenantes peuvent être les utilisateurs, ou les personnes qui sont évaluées. Chez Ares, nous verrons qu'il est difficile de mettre le salarié comme personne évaluée et/ou plutôt comme partie prenante. Nous évoquons une nature spécifique d'outil de la performance que nous pouvons qualifier de sociale. La section 2. retrace les discussions autour de ce concept.

## **Section 2. La performance sociale de l'entreprise**

Le concept de performance sociale de l'entreprise est le plus adapté à notre objet d'étude. La résolution des problèmes d'exclusion sociale dans une entreprise d'insertion peut être liée à ce concept. Nous allons explorer comment, à travers trois littératures différentes en sciences de gestion, 1/ en entrepreneuriat social, 2/ en management et organisation et en 3/ contrôle de gestion, la notion de performance sociale de l'entreprise. De façon surprenante, ces trois littératures ne se convoquent pas et ne se citent pas. Cette section a donc pour but de retracer chacune de ces trois discussions, et de tenter d'établir une définition adaptée pour notre objet.

Dans le champ de **l'entrepreneuriat social**, la question de la mesure de la performance sociale est souvent liée à la mesure de l'impact sociétal des entrepreneurs sociaux, c'est-à-dire des actions externes à l'organisation. Néanmoins, ces outils de mesure sont loin d'être évidents à mettre en place, car quelles variables mesurer ? Behn (2003) se pose la question de savoir pourquoi les organismes publics ont besoin de mesurer leurs performances. Behn (2003) propose ensuite huit facteurs pour favoriser une bonne performance dans les organisations publiques: 1/ le système de mesure de la performance (informatique...) 2/ les moyens de contrôler que ce système fonctionne bien 3/ la bonne allocation des ressources financières 4/

les incitations des salariés pour favoriser leurs motivations 5/ la communication interne et externe par rapport à la performance 6/ les moyens et les rites pour célébrer une bonne performance 7/ favoriser l'apprentissage expérimental pour éviter de reproduire les erreurs passées et 8/ comment améliorer les performances futures.

Kanter et Summers (1987) suggèrent d'accroître les recherches sur les systèmes de mesure de la performance dans les organisations à but non lucratif. Il est très difficile de cibler les facteurs qui permettent de comprendre si l'impact social est atteint ou pas. Ce dilemme entre social et économique est toujours à l'origine de ce choix délicat. Par exemple, Emerson (2003) tente de formuler un social Return on Investment (ROI), associant valeur sociale et économique. Toujours pour Emerson, la résolution des problèmes sociaux va ensuite être la cause de profits futurs. Ce social ROI doit donc d'abord mesurer si les intérêts sociaux sont bien remplis, pour ensuite tenter de faire une corrélation avec les résultats financiers. Ce n'est pas un simple ROI amélioré, mais un ratio complètement indépendant. Comme pour Behn (2003), trouver le bon numérateur et dénominateur pour constituer le ratio adéquat et respecter les objectifs de résolution des problèmes sociaux est loin d'être évident. Lepoutre et al. (2010) ont tenté de construire un modèle permettant aux entrepreneurs sociaux, dans chaque pays, de contrôler leur impact social. Ils ont trouvé que le choix du pays avait une corrélation positive ou négative sur l'impact social. Par exemple, aux USA, l'accomplissement d'actions sociales serait davantage favorisé. Ce type d'étude paraît ambitieux, mais peu concluant.

Un autre type de mesure de la performance sociale peut concerner le microcrédit. Hulme (2000) a étudié les facteurs à prendre en compte, pour tenter de mesurer l'impact du microcrédit pour les populations les plus défavorisées. A travers trois approches différentes, il a listé seize facteurs à prendre en compte. La première approche est scientifique et validée par une communauté d'experts. Néanmoins, devant le nombre important de facteurs à prendre en compte, il a été impossible d'arriver à des conclusions significatives. La deuxième approche s'appuie davantage sur l'anthropologie et l'étude des comportements des clients du microcrédit, afin de mesurer directement l'impact. Les résultats ont eux aussi été peu concluants. Enfin,

la Participant Learning and Actions (PLA), combinant gestion et planification, a permis d'avoir des résultats un peu plus significatifs. Pour conclure, la performance sociale, dans le champ de l'entrepreneuriat social est plutôt une **performance sociétale**, concentrée davantage sur la mesure de la résolution des problèmes dans la société (Meshi & Métais, 1998), et beaucoup moins au niveau collectif ou organisationnel. Nous allons maintenant voir que la littérature en management est plutôt concernée par l'impact des actions RSE sur la performance financière des entreprises traditionnelles. Les entreprises sociales sont moins explorées.

En **management et en organisation**, Boulding (1956) a été un des premiers auteurs à penser l'organisation comme un système ouvert avec son environnement, ayant pour conséquence des impacts pour la société (exclusion sociale...). Wood (2010) mentionne que la performance sociale de l'entreprise peut ainsi prendre ses racines avec Boulding (1956), car l'entreprise est connectée à son environnement et doit prendre conscience de son impact sociétal. Dans son livre « Business and Society », Mc Guire (1963) est un des premiers auteurs à présenter de façon explicite les interactions entre les entreprises et les problèmes de société et de RSE. Il faudra attendre l'article de Carroll (1979) pour commencer à proposer un premier modèle de RSE pyramidal. Comme en entrepreneuriat social, la performance de la RSE concerne davantage les impacts des actions sociétales, et moins l'organisation et ses salariés. Wood (1991) s'inspire du modèle pyramidal de Carroll (1979) sur la RSE pour le lier avec la performance sociale de l'entreprise. Elle étudie davantage les réponses organisationnelles, à travers plusieurs niveaux d'analyses (managers...), pour mesurer l'impact sociétal.

Parallèlement à ce mouvement de mesure de l'impact sociétal des entreprises, une autre tendance émerge en 1985, la relation entre performance sociale et performance financière (Cochran and Wood (1984), Aupperle et al. (1985), Ullmann (1985), Wood & Jones (1995), Pava & Krausz (1996), Frooman (1997), Griffin & Mahon (1997), Margolis & Walsh 2001, 2003; Orlitzky et al. (2003). La question récurrente de ces recherches est la corrélation entre la mise en place des actions RSE et l'augmentation de la rentabilité. Les résultats sont assez divergents. Il est difficile

en effet de résumer l'ensemble des actions sociétales (pauvreté, environnement...), sous la forme de variables quantitatives ou de régressions. Dans ce courant de performance sociale en organisation, peu de recherches concernent notre objet, les entreprises sociales, ainsi que la mesure de la résolution de l'exclusion sociale à l'intérieur d'une organisation. Les recherches sont le plus souvent orientées à l'extérieur de l'organisation. Cela rejoint assez l'étude de la performance sociale, orientée plutôt vers une performance sociétale.

En **accounting**, l'impact sociétal est davantage appréhendé à travers la mise en place de rapports, de déclarations ou de comptabilité environnementale (Richard, 2012). La question récurrente est la mise en place des outils comptables pour mesurer et comptabiliser les enjeux environnementaux (diminutions des déchets de carbone). Une autre problématique concerne les méthodes de calcul, pour comptabiliser ces problématiques, car elles diffèrent des méthodes traditionnelles de coûts historiques. J. Richard (2012) mentionne néanmoins que ces nouveaux outils ne sont pas évidents à mettre en place dans les organisations, comme les éco-socio-bilans (comptabilisation des inputs/outputs du bilan carbone, par exemple). Gray (2002, 2010) a développé une comptabilité sociale, mais pas en lien avec notre objet. Peu de recherches significatives concernent notre objet, c'est-à-dire des outils d'évaluation de la performance organisationnelle de l'exclusion sociale. A. Nicholls (2009) mentionne que les entrepreneurs sociaux bénéficient encore peu d'outils standardisés, pour mesurer leur impact social. C'est surtout l'impact sociétal qui est privilégié. Compte-tenu de cette carence en recherche sur la mesure de la performance sociale dans l'organisation, il n'est pas évident de la rapprocher de notre objet de recherche.

Il est difficile de définir la performance sociale à l'intérieur de l'entreprise. Toutefois, les trois littératures convoquées s'orientent davantage vers une définition de la performance sociale, à un niveau sociétal. Ares a deux missions principales, 1/ la résolution des problèmes sociaux de ses salariés en insertion, et 2/ assurer une employabilité à l'issue du contrat de deux ans. Il faut donc connaître l'évolution de la situation personnelle des personnes employées, et vérifier si les compétences

professionnelles évoluent bien (pour avoir des chances d'obtenir un emploi à l'issue des deux ans de contrat en insertion). Dans notre cas, la performance sociale se définit en fonction de la catégorie de problématique que l'on veut mesurer, liée à l'exclusion sociale. Ares importe dans son organisation, la résolution des problèmes d'exclusion, à un niveau sociétal. A partir de ces trois littératures, nous allons à présent tenter de définir la performance sociale, en lien avec Ares :

La performance sociale comprend les variables mesurables en lien avec la résolution des problèmes sociétaux (logement, alcoolémie...), associés à l'acquisition des compétences techniques, dans l'objectif de l'obtention d'un emploi futur (employabilité).

*Exemple de variable : résolution de problème de logement ou d'alcoolémie*

Notre étude sera l'opportunité d'étudier les difficultés des acteurs à choisir les compétences à évaluer et à construire ainsi des systèmes de mesures de cette performance sociale (Kanter & Summers, 1987). Evoquons dans le chapitre 2. l'approche par les pratiques, qui nous permettra dans la partie 2., d'interpréter le comportement des acteurs dans la mise en place de l'outil de mesure de la performance dans une entreprise d'insertion.

## CHAPITRE 2. LES APPROCHES PAR LES PRATIQUES

Pourquoi utiliser, de façon générale, la notion de (nouvelle) **pratique** plutôt que celle d'**innovation**. Etant donné que nous étudions le processus d'une pratique, donc son évolution sur un temps significativement long, des innovations peuvent donc apparaître, de nature managériale, organisationnelle (Boxenbaum & Battilana, 2005), ou en Management de la Performance, par exemples. Nous sommes donc en droit de nous demander si le concept de pratique est-il plus approprié que celui de l'innovation.

Pour revenir à la définition fondatrice de l'**innovation**, en philosophie, la main de H. Bergson (1907) est un cadre théorique intéressant pour analyser la genèse de cette notion d'innovation. En effet, ce philosophe du début du XXème siècle souligne que l'être humain, contrairement à l'animal, est doté de deux mains et d'une intelligence (à l'inverse de l'animal régi essentiellement par l'instinct), qui lui permettent de s'adapter aux conditions imposées par l'environnement. Cette adaptation est source de créativité à l'origine d'innovations. Déjà, René Descartes, en 1637, dans Le Discours de la Méthode, évoquait la notion « d'animal-machine ». Ce dernier soulignait le fait que l'être humain était doté d'une dimension supérieure (vs. mécanique, comme les animaux).

Cette notion d'innovation a rencontré un intérêt croissant en sciences de gestion, et même au-delà. Historiquement, un consensus de chercheurs en sciences humaines s'accorde à dire que l'économie est la discipline fondatrice de ce concept. Schumpeter en est la référence principale à travers les grappes d'innovation (1934). Si la philosophie reste étanche à la rigueur et aux méthodes scientifiques, elle a été précurseur dans la définition de la notion d'innovation. Paul Feyerabend (1975) évoque la notion de dogmatisme méthodologique, lorsqu'il parle de l'enfermement des disciplines scientifiques à restreindre les techniques de recherche, uniquement homologuées par un cercle restreint de chercheurs (Fleck, 1936). Cette notion d'innovation a ensuite été reprise dans plusieurs disciplines des sciences humaines, et

en sciences de gestion notamment. Plusieurs disciplines l'ont abordées, comme les sciences du management (Birkinshaw et al., 2008). Birkinshaw et al. (2008) mentionnent que l'innovation managériale est « *innovation or implementation of a management practice, process, structure or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals* » ( :825). Notre outil de mesure de la performance a connu des phases de stabilité et de modification incrémentales, sans but précis à l'origine. Lorsque la grille de compétences a été créée dans les années 1990, son but était davantage de mesurer l'évolution des compétences professionnelles des salariés en insertion. Son objectif a ensuite évolué vers un outil de mesure de la performance sociale, début des années 2000, en incluant la mesure de la résolution des problèmes sociaux. La nouveauté dans l'état de l'art et l'inconstance dans la poursuite d'un but, que mentionnent Birkinshaw et al. (2008), est donc peu justifié dans notre étude. La notion d'innovation est donc peu appropriée pour notre thèse.

Il est nécessaire d'étudier à présent la notion de **pratique**. Le courant néo-institutionnaliste (Thornton et al. 2012), mentionne bien que les pratiques, contrairement aux activités, sont les « patterns » en amont de la mise en place des actions et des outils. L'outil est la matérialisation de ces pratiques. Mais, si nous remontons à l'époque hellénique, Aristote faisait déjà la distinction entre la poïesis et la praxis. Pour ce dernier, la praxis renvoie à la notion même de l'action dans un champ donné, tandis que la poïesis est ce qui entoure la mise en œuvre de cette action, et donc, à l'émergence de la pratique. Ici, l'action est l'élément clé dans la mise en œuvre d'une pratique. Sartre, complète en mentionnant que la praxis s'oppose à l'hexis (action statique), c'est à dire à une réflexion en continu dans la pratique. L'opposition entre doxa (discours) et praxis (pratique) peuvent s'apparenter au débat en sciences de gestion, représentations/valeurs directrices (Argyris & Schön, 1978 ; Moingeon & Edmondson, 1996 ; Ferrary & Pesqueux, 2011) et pratiques (Feldman, Orlikowski, 2011). La notion d'enactment (Weick, 1995), c'est-à-dire les mécanismes cognitifs qui permettent le passage de la représentation à l'action et sa mise en œuvre, font partie de ce processus. En effet, la grille d'évaluation des performances techniques, comme nous le verrons dans la partie empirique, a peu ou pas été modifiée pendant un temps significatif. La notion de

pratique est donc plus neutre dans la nature de l'évolution d'un processus et mieux adaptée pour notre étude de cas.

Les pratiques peuvent être organisationnelles, financières ou logistiques, par exemples. Dans notre cas, la grille d'évaluation des compétences techniques que nous étudierons peut s'apparenter à une pratique organisationnelle (Schatzki et al., 2001, 2006 ; Feldman & Orlikowski, 2011). Pratiques organisationnelles, car elles concernent et mobilisent un ensemble d'acteurs dans toute l'entreprise d'insertion, salariés 1/ permanents et 2/ en insertion. Elles peuvent aussi concerner le champ des Ressources Humaines (RH), car les grilles d'évaluation pourraient, à priori, se rapprocher des évaluations des compétences des salariés utilisées dans les entreprises traditionnelles. Notre objet de recherche est exploratoire et évolue avec le temps, dans toute l'organisation. Restreindre cet objet qu'à une seule grille d'évaluation de compétences RH ne serait pas approprié, car elles n'incluent pas la résolution des problèmes d'exclusion de la société. D'autant plus que ces grilles divergent fortement des évaluations standards utilisées dans les entreprises traditionnelles.

Au-delà de l'étude de l'évolution d'une pratique organisationnelle sur un temps donné, ce cadre théorique a pour fonction d'étudier d'autres concepts, empiriquement. Comme le mentionnent M. Feldman et W. Orlikowski (2011), l'utilisation des pratiques comme point ou porte d'entrée pour étudier des phénomènes organisationnels plus abstraits (apprentissage organisationnel, logiques institutionnelles) difficilement mesurables ou matérialisables, s'est développé vers les années 80 (Giddens, 1984 ; Dutton & Dukerich, 1991 ; Weick & Roberts, 1993). A ce jour, ce champ est encore peu repris par la littérature en sciences de gestion, en l'occurrence, dans le domaine de l'entrepreneuriat social, discipline encore émergente et naissante (Edmondson & Mac Manus, 2007).

Notre objet de recherche a évolué ou muté, de 1991 à 2013, en intégrant au fur et à mesure, des indicateurs de mesure de la performance sociale. En d'autres termes, l'objectif des managers de Ares était de détecter à temps les freins empêchant la

résolution des problématiques sociétales des salariés en insertion, à travers ces outils de gestion. L'intégration d'indicateurs de résolution de ces problèmes a donc été une demande constante de la Direction, à partir de la grille existante d'évaluation, énoncée précédemment (voir annexe 2.). Cette recherche permanente de la mesure de la performance sociale peut tout à fait entrer dans le cadre théorique du contrôle de gestion (Hesford et al., 2007 ; Löning et al., 2013). La mesure de la résolution des problèmes sociaux peut s'apparenter à la performance sociale (Nicholls, 2006).

L'approche par les pratiques est proche de la socio-matérialité (Orlikowski, 2010), dont le but est d'étudier les comportements des acteurs. Les concepts en sciences de gestion, tels que l'apprentissage organisationnel (Ferrary & Pesqueux, 2011) ou les dynamiques identitaires (Gendron & Spirra, 2010), par exemples, deviennent de plus en plus complexes à appréhender. Les définitions et les variables sont sujets à discussion entre les communautés de chercheurs en sciences de gestion, mais aussi dans d'autres disciplines en sciences humaines (Feldman & Orlikowski, 2011). Des consensus existent néanmoins, mais leur capacité à les matérialiser reste encore vague. Prenons l'exemple du concept d'apprentissage organisationnel, qui a débuté de façon significative en 1978, avec les travaux de C. Argyris et de D. Schön (1978). Plusieurs questions se posaient alors. Parlions-nous d'apprentissage individuel, collectif ou organisationnel ? Dans chacun des trois cas énumérés, comment le processus d'apprentissage s'opérait ? Des liens existaient-ils entre ces trois niveaux d'analyse différents ? Est-ce que ce savoir produit par cet apprentissage passe-t-il au contraire par une socialisation des acteurs (Gherardi, 2006) ? Plusieurs auteurs ont tenté d'homogénéiser les nombreux travaux réalisés sur ce thème.

Malgré leur caractère plus concret, les pratiques organisationnelles connaissent aussi une hétérogénéité dans les définitions données par les chercheurs dans ce domaine. Schatzki et al. font état, dans leur ouvrage intitulé « The practice turn in contemporary theory » (2002, 2006), des définitions concernant ce champ. L'étude des pratiques peut être considérée comme une porte d'entrée pour étudier les interactions des acteurs au sein d'organisations peu étudiées, comme les entreprises d'insertion. Il peut aussi constituer un moyen plus concret pour interpréter des

données qualitatives. Thornton et al. (2012) distinguent les pratiques des activités quotidiennes et des routines organisationnelles (Rerup & Feldman, 2011). Pour ces auteurs, les pratiques se définissent comme les chemins (patterns) ou, comme les réflexions entre les acteurs au sein d'une même organisation dont le résultat est la mise en place d'outils ou d'activités. Dans cette approche plutôt néo-institutionnaliste, les pratiques ne sont pas matérialisables, d'où la nécessité de les distinguer des activités (Thornton et al, 2012). Notons que la littérature ne précise pas si ce concept de pratiques organisationnelles s'inscrit ou pas dans le vaste champ du courant néo-institutionnaliste.

Ce manque de consensus dans la définition de pratique peut nous amener à prendre les trois typologies énoncées par Feldman et Orlikowski (2011), comme cadre théorique pour notre thèse. Ces auteurs décrivent trois visions différentes de l'approche par les pratiques, pour tenter de comprendre des concepts organisationnels (ex : apprentissage, comme mentionné précédemment). Ces auteurs nomment la première approche « empirique », car son objet est uniquement descriptif. Elles prennent l'exemple de la recherche de Weick et Roberts (1993), qui étudient les pratiques utilisées par l'équipage d'un avion, pour tenter d'étudier le concept de la cognition distribuée. La deuxième approche est appelée « théorique » et tente de mettre en lumière toujours à travers l'étude d'une pratique donnée, les causes et les liens entre un concept et une autre variable. Feldman et Orlikowski (2011) font ainsi référence aux travaux de sociologues comme Bourdieu et Wacquant (1992). La dernière approche, dite « philosophique » va plus en amont et tente d'expliquer, à travers l'étude d'une pratique donnée, les racines sous-jacentes qui ont permis l'émergence d'un tel concept. C'est une analyse plus phénoménologique, illustrée par les recherches de Gherardi (2006), sur l'étude du phénomène de knowing.

La section 1. va présenter cette trilogie d'approches des pratiques organisationnelles, tandis que la section 2. détaillera l'approche par les pratiques en management accounting (Ahrens & Chapman, 2007).

## Section 1. Approches par les pratiques organisationnelles

### 1.1. Une approche empirique des pratiques organisationnelles

Cette première catégorisation correspond au contenu et au process d'une pratique donnée. Elle est davantage **descriptive**. Pour Feldman et Orlikowski (2011), elle permet de répondre au « **Quoi** », c'est-à-dire aux spécificités des pratiques. A travers l'étude des caractéristiques des pratiques, il est possible de comprendre les motivations qui ont poussées les acteurs à les mettre en place. Ici, l'acteur et ses actions sont davantage reconnus que dans un déterminisme ou structuralisme, où le facteur humain est moins prioritaire. Les recherches les plus, dans le champ des organisations, sur cette approche empirique, sont Dutton & Dukerich (1991), Dougherty (2001), Orlikowski (2000) et Weick & Roberts (1993).

Dutton et Dukerich (1991) ont étudié les caractéristiques et les pratiques des employés du Port de New-York, à l'égard des personnes sans-logement. Après avoir analysés en détail ces pratiques et les comportements de ces employés, ces deux auteurs en ont dégagé une théorie sur l'identité. Dans l'étude d'un autre concept, Dougherty (2001) analyse l'intégration et la nécessité d'initier de nouveaux produits, à travers l'étude de quatre communautés de pratique dans une organisation, et les freins des acteurs à l'innovation. L'étude des pratiques d'innovation permet de déterminer les représentations et les images des acteurs au sujet de l'innovation de produits. Orlikowski (2000) tente de comprendre comment les acteurs mettent en place des outils relatifs aux nouvelles technologies dans une organisation. Contrairement aux deux exemples précédents, Orlikowski (2000) utilise un cadre théorique prédéfini pour étudier le comportement des acteurs, en l'occurrence le structuralisme (Giddens, 1984). Enfin, Weick et Roberts (1993) analysent le concept de cognition distribuée en étudiant la mise en place (enactment) des pratiques au sein des équipages de transporteur aérien. Ces quatre recherches n'analysent pas la cause de telles pratiques chez les acteurs, mais sont davantage descriptives. Discutons à

présent les implications du rapprochement de notre objet de recherche avec cette approche empirique des pratiques.

L'exemple de Orlikowski (2000) est peu comparable avec l'évolution de notre grille d'évaluation des compétences techniques, car transdisciplinaire. A travers notre objet de recherche, nous pouvons voir que cette partie dite empirique occulte le changement disciplinaire dans l'étude d'un objet (dans notre cas, évolution d'une pratique organisationnelle en mesure de la performance). C'est une limite de la typologie de Feldman et Orlikowski (2011). Compte tenu de ce fait, est-il possible d'inscrire notre objet de recherche dans cette catégorie ? A ce stade, il est préférable d'émettre des réserves et de voir si la catégorie suivante, dite théorique, peut prendre en compte cet aspect pluridisciplinaire.

## **1.2. L'approche théorique par les pratiques**

Cette approche reprend les éléments de l'approche empirique, en allant davantage en profondeur sur le « **Comment** » de l'emploi d'une telle pratique dans les organisations. Elle cherche à comprendre les mécanismes et les processus qui ont conduit au changement ou à l'adoption d'une pratique donnée, de la part des acteurs. L'approche empirique est plus superficielle car elle s'arrête à la description de la pratique. Elle est aveugle s'agissant des causes qui ont permis la mise en place de ces pratiques. Comme le mentionnent Feldman et Orlikowski (2011), les recherches liées à cette deuxième typologie concernent davantage les champs de la philosophie ou de la sociologie. En sociologie, P. Bourdieu (1980) a joué un rôle important sur les habitus et les représentations des acteurs dans la mise en place des pratiques. Son ouvrage *Le sens pratique* analyse de façon détaillée les logiques, les représentations individuelles et collectives qui conduisent à l'aboutissement d'une pratique. En apparence, cette approche théorique reprend les caractéristiques de la première catégorie empirique, mais son objet est complètement différent. Les éléments descriptifs et matériels chers à la première typologie sont moins appréhendés ici. Les

travaux de Latour (1987), à travers la théorie des acteurs-réseaux, peuvent s'inscrire dans cette typologie théorique.

Notre objet a peu de chances de correspondre à la deuxième typologie énoncée par Feldman et Orlikowski (2011). La réponse est loin d'être aussi catégorique, toujours compte tenu du caractère transdisciplinaire et de la mutation de la nature de la pratique étudiée chez Ares. Pour Feldman et Orlikowski (2011), l'approche théorique des pratiques doit répondre à la question « How they are generated and how they operate within different contexts and overtime ? » (:1241). La transformation d'un objet sur une longue période à l'origine plutôt orientée en sciences des organisations vers le champ du management de la performance peut s'inscrire dans le questionnement précédent. Dans notre cas, il est intéressant de comprendre les facteurs ayant permis cette mutation. A ce stade, il ne nous est toujours pas possible de catégoriser notre objet de recherche. Il peut appartenir à ces deux typologies, théorique et/ou empirique. Intéressons-nous à présent à la troisième catégorie de l'analyse des pratiques, intitulée philosophique.

### **1.3. L'approche philosophique par les pratiques**

Cette dernière approche est assez radicale car elle appréhende la réalité non pas comme une interaction sociale entre les acteurs et leurs relations aux pratiques, mais comme une **succession et une accumulation de pratiques** et d'activités quotidiennes. L'acteur reste secondaire dans ce type d'approche. Cet angle de la réalité peut être assez intéressant pour l'étude des pratiques, mais peut être assez réducteur pour tenter de comprendre les comportements et les motivations des acteurs. Cette dernière approche répond au « Pourquoi » d'une pratique donnée. Etant donné que dans cette logique, le monde n'est que pratique, l'objet de cette typologie est de comprendre les causes sous-jacentes et moins processuelles du « Comment ». Certains auteurs en gestion font appel à ce type d'approche dans l'étude de leur objet. Le but est de comprendre des phénomènes très complexes à appréhender. Seule une approche par les pratiques, mettant de côté les relations

sociales, pourrait résoudre. Citons Gherardi (2006) qui ne s'intéresse principalement qu'aux pratiques pour tenter d'expliquer le concept de knowing ou l'élaboration temporelle du savoir organisationnel par les acteurs. Shatzki et al. (2002) mettent aussi en lumière cette approche philosophique sur les pratiques. Ils voient le monde et la réalité comme un ensemble de pratiques permettant d'expliquer l'ordre social dans sa globalité. C'est une approche assez positiviste, qui à priori, a peu de chance de répondre à notre objet de recherche. En effet, ne restreindre l'entreprise d'insertion étudiée qu'à une somme de pratiques et d'activités à l'origine de l'ordre social serait inapproprié dans notre thèse. Cette approche philosophique a peu de chance de correspondre à notre question de recherche.

L'effort de typologie de Feldman et Orlikowski (2011) est très intéressant dans notre cas, mais peu de liens existent entre ces catégories et notre objet. C'est la raison pour laquelle notre objet pluridisciplinaire n'est pas évident à catégoriser, dans cette typologie. Il se situerait davantage à la **frontière de l'approche empirique et théorique** ou dans une nouvelle catégorie que les deux auteurs n'auraient pas développé. Notre objet de recherche n'est peut-être pas assez développé en sciences de gestion, pour tenter de soulever une quatrième catégorie avec des exemples de recherche significatifs. La frontière entre l'approche empirique et théorique serait donc la plus probable. Les recherches mentionnées précédemment, peuvent nous servir dans notre étude à détecter les caractéristiques et les évolutions de notre pratique dans l'entreprise d'insertion.

Nous avons à présent positionné notre objet de recherche à la lumière d'un cadre théorique établi dans la littérature en sciences des organisations. La section 2. se propose d'étudier l'approche par les pratiques en contrôle de gestion (Ahrens & Chapman, 2006, 2007). Il est intéressant de noter que des auteurs de référence dans le champ du néo-institutionnalisme, comme M. Lounsbury (2008) ont commencé à écrire dans des revues de référence en management accounting, tel que *Accounting, Organizations and Society*. La partie suivante va permettre de présenter les autres catégories de pratiques et de voir si ce concept de pratique va au-delà des frontières des sciences des organisations.

## **Section 2. Les pratiques dans le champ du management de la performance**

Le champ de la comptabilité (ou *accounting*, chez les anglo-saxons) est apparu dans les années 30, en même temps que le début de l'industrialisation, dans un objectif de contrôle des coûts (Chapman, Hopwood & Schields, 2007). Il est devenu un domaine de recherche des sciences de gestion, notamment avec l'influence de l'Ecole des Coûts, à la London School of Economics. De nouvelles problématiques ont peu à peu émergé dans les entreprises, notamment une demande croissante de réduction de coûts ou de mesure de la performance. Avec le développement des investissements de marché, les actionnaires souhaitaient avoir des indicateurs leur permettant de mesurer les performances financières passées, présentes et futures. J.P. Nioche et Y. Pesqueux (1997) parlent ainsi de la performance comme une nouvelle idéologie organisationnelle. Pour tenter de répondre à cette demande, le champ du contrôle de gestion (ou du management accounting) a émergé dans les années 80, en France, en développant deux grands axes, 1/ l'étude des coûts (principalement l'allocation et les pratiques de coûts) et les outils de 2/ contrôle (budget, mesure et évaluation de la performance, contrôle organisationnel). Les recherches en management accounting se basent principalement sur l'étude de ces pratiques de gestion de coûts ou de contrôle, ainsi que sur leurs impacts organisationnels. A ce sujet, de nombreux auteurs voient un lien direct entre management accounting et sciences des organisations (Chapman et al., 2007). En effet, de nombreuses recherches explorent les effets de la mise en place de ces indicateurs de performance sur les comportements des salariés, dans les entreprises et dans des ONG, par exemples (Chenhall et al., 2010).

Le contrôle de gestion fait appel à plusieurs sous-disciplines comme les processus de budgétisation, de gestion de coûts qui ne concernent pas notre objet de recherche (Löning et al., 2013). Nous nous concentrerons donc sur la sous-discipline qui concerne notre objet de recherche, c'est-à-dire les outils de mesure et de management de la performance. Notre revue de littérature sur le management de la performance comprendra essentiellement les pratiques permettant de mesurer

l'ensemble des facteurs financiers et non-financiers. Cette étude est exploratoire et ne tend pas à s'attacher à un outil précis de mesure d'une performance donnée. M. Lounsbury (2008) expose comment les pratiques comptables et de contrôle de gestion peuvent entrer dans le champ néo-institutionnel. Dans ce cas, est-ce que les pratiques comptables sont considérées ici comme une application des théories des pratiques organisationnelles ou sont un sous-champ du management accounting ? Quels sont les critères qui permettent de différencier ces pratiques comptables des autres et pouvant ainsi constituer un champ à part ? A ces questions, l'article de M. Lounsbury reste assez vague.

Le dicton « populaire » mentionne que « l'argent est le nerf de la guerre ». En d'autres termes, l'argent et sa gestion sont présents dans toute l'organisation. Les pratiques associées à la mesure de la performance financière peuvent conditionner les autres pratiques telles que RH, organisationnelles ou stratégiques (Whittington, 1996), à travers la planification des budgets alloués. En effet, si le budget concernant le recrutement (pratique RH) est réduit, cela aura des conséquences organisationnelles significatives (manque d'effectif...). T. Arhens et C. Chapman (2006, 2007) définissent les pratiques comptables et de contrôle de gestion comme étant à la base de « a wide range of activities and social arrangements » (:2) Nous voyons ici, que les pratiques en contrôle de gestion ont des implications et des dimensions beaucoup plus larges que la recherche de M. Lounsbury. Burchell, Clubb et Hopwood (1985) vont encore plus loin dans leur définition du champ d'actions des pratiques comptables, car elles « ramifie, extend and shapes the social » (:385). Ahrens et Chapman (2006) font une distinction entre les pratiques organisationnelles et celles inscrites en contrôle de gestion. Pour les **premières**, ce sont les acteurs qui à travers des « patterns » (Orlikowski & Feldman, 2011) ou des croyances collectives, vont mettre en place des outils ou des activités. Orlikowski (2000) avait montré que les salariés « enact », c'est-à-dire mettent en œuvre (Weick, 1995) des activités ou des outils (Thornton et al., 2012), à travers un ensemble de représentations collectives, en amont de l'installation de cette nouvelle pratique. Orlikowski mentionne aussi qu'après la première utilisation de cette nouvelle technologie, les acteurs modifient leurs patterns et leur mode de réflexion pour cette nouvelle pratique à l'organisation. Nous trouvons donc un effet de « feedbacks loops » ou

boucles d'apprentissage (Argyris & Schön, 1978 ; Moingeon & Edmondson, 1996 ; Ferrary & Pesqueux, 2011), où les acteurs apprennent de leurs erreurs.

Pour les **pratiques de management accounting**, Ahrens et Chapman (2006) disent que les pratiques organisationnelles et comptables sont interdépendantes. Malheureusement la littérature en gestion des organisations s'attarde peu sur ce dernier point. Comme pour la performance sociale, les littératures entre disciplines se convoquent peu. Pour A. Hopwood (1989), « a deep interpenetration between the technical practices of accounting, the meanings and significances that are attributed to them and the other organisational practices and processes in which they are embedded » (:37). Les pratiques de contrôle de gestion seraient mêmes celles conditionnant la mise en œuvre d'autres activités. En effet, si les ratios financiers dans une entreprise indiquent des problématiques financières, les investissements pour la mise en place de nouvelles pratiques, comme le renouvellement des technologies (Orlikowski, 2000) pourrait être remis en question. Pour les auteurs en management accounting, il est donc évident que l'étude des pratiques de management accounting est le maillon manquant dans la littérature sur les pratiques organisationnelles.

Hopwood (1989, :37) mentionne que : « a deep interpenetration between the technical practices of accounting, the meanings and significances that are attributed to them and the other organisational practices and processes in which they are embedded ». Les recherches en contrôle de gestion n'ayant pas pris en compte le facteur contextuel et organisationnel ont rarement connu un impact significatif. A ce sujet, Ahrens et Chapman (2007) mentionnent que « accounting cannot be understood simply with reference to its supposed functional properties because it is implicated in the shaping of its own context » (:2). En effet, les objectifs organisationnels sont dépendants des outils de contrôle de la performance et sont réajustés au fur et à mesure par boucle rétroactive. Cela s'apparente au concept d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978), où l'acquisition de nouvelles connaissances et de changement est soumise, soit par la modification des stratégies d'action (simple boucle), ou par des valeurs directives (double boucle). La

question est de savoir si les pratiques de contrôle de gestion conditionnent les pratiques organisationnelles ou l'inverse. Ansari et Euske (1987), ainsi que Brunsson (1990) tentent de répondre positivement. En effet, ce sont le contrôle et la correction des objectifs organisationnels passés qui influenceront les acteurs à modifier leurs comportements et leurs stratégies. Les pratiques en management de la performance seraient une variable indépendante et la pratique organisationnelle, une variable dépendante, avec une boucle rétroactive permanente (Argyris & Schön, 1978). Le chercheur en contrôle de gestion pose la question de cette interconnexion entre ses propres pratiques et celles organisationnelles. Néanmoins, certains auteurs en organisation, comme Lounsbury (2008) ou Brunsson (1990), tentent de faire part de ces questions dans des publications en contrôle de gestion.

Cette section 2. est l'opportunité de mettre en lumière ces deux natures de pratiques, sans prendre position pour aucune de ces deux disciplines. Bourdieu (1980) mentionnait que souvent les frontières entre les disciplines résultaient de pouvoirs entre chercheurs. Dans certains cas, il est difficile de classer certains objets de recherche dans une discipline donnée. Bourdieu explique cela notamment par un souhait de certaines communautés de chercheurs de s'approprier un sujet. Revenons à présent à la question des liens entre pratiques en contrôle de gestion et organisationnelles. La justification de Arhens et Chapman (2006) et d'autres auteurs, sur le fait que les pratiques en contrôle de gestion conditionnent en partie des pratiques organisationnelles et le comportement, sensemaking ou décision des acteurs, est assez plausible. L'observation participante que nous détaillerons ensuite, montre que les acteurs dans l'entreprise d'insertion ne cessent d'initier de nouvelles pratiques organisationnelles et de les corriger, souvent en fonction des bonnes ou mauvaises performances. Ils **bricolent** (Boxenbaum & Rouleau, 2011), c'est-à-dire qu'ils initient une pratique avec des outils à portée de main, la teste, et l'adapte en fonction d'un environnement ou d'une situation donnée. Cette mesure tacite ou explicite de la performance et cette correction ou modification constante de ces pratiques, montrent bien que les outils de contrôle conditionnent les comportements des acteurs dans l'entreprise d'insertion.

En conclusion du chapitre 2., nous pouvons dire que pratiques organisationnelles et de contrôle de gestion appartiennent à un même ensemble. Seul l'objet de recherche est spécifique dans le second cas, car il prend en compte les outils de management accounting. Une deuxième différence concerne l'usage fréquent de la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 1987) en management accounting (Dambrin & Robson, 2011), comparée aux sciences de l'organisation. Le chapitre 3. présentera les recherches passées en entrepreneuriat social, ainsi que sur les organisations hybrides.

## **CHAPITRE 3. ENTREPRENARIAT SOCIAL ET ORGANISATIONS HYBRIDES**

Ce dernier chapitre a pour but de lier Ares avec le concept d'organisations hybrides, dans un contexte social (Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2012). Certains auteurs positionnent ces organisations hybrides dans le champ de l'entrepreneuriat social (Dacin et al., 2011). Il est nécessaire de décrire en section 1. les recherches passées sur l'entrepreneuriat social. En d'autres mots, l'objectif de ce chapitre est de voir comment le cadre institutionnel (gouvernement, entreprises...), organisationnel (entreprises sociales, associations...), et collectif (catégories d'acteurs : travailleurs sociaux, entrepreneurs sociaux...) constituent des variables indépendantes pouvant influencer l'évolution des pratiques organisationnelles. La section 2 s'intéressera plus particulièrement aux organisations hybrides et aux conflits identitaires et tensions qu'elles génèrent (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana et al., 2012).

### **Section 1. L'entrepreneuriat social**

L'entrepreneuriat social est le processus global, qui commence de l'émergence d'un projet alliant profitabilité et résolution d'une problématique sociale spécifique, jusqu'à sa mise en place par un ou plusieurs individus (Mair & Marti, 2006). En pratique, l'entrepreneuriat social est aussi un processus de managérialisation du secteur social, historiquement dominé par des travailleurs sociaux (assistance sociales, éducateurs...). Le MOUVES (MOUVement des Entrepreneurs Sociaux), association rassemblant les intérêts des entrepreneurs sociaux en France, a la volonté d'importer les outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire (associations...). Le MOUVES appelle donc à une managérialisation du secteur social afin d'être aussi compétitifs que les entreprises traditionnelles. Contrairement au développement durable et à la RSE, l'entrepreneuriat social associe la problématique sociale dès le début de la mise en place du projet et de la création de la structure juridique. Ce n'est pas une tâche ou une mission greffée à une activité commerciale existante. Cela pose

la question de lier en permanence deux logiques institutionnelles, sociale et commerciale, contrairement aux départements « développement durable et RSE » dans les groupes industriels, qui ont des politiques sociales assez indépendantes des stratégies commerciales. Des recherches ont montré que ces politiques conduisaient dans certains cas à du green washing (découplage entre discours et pratiques dans la mise en œuvre d'actions sociétales) ou alors que des corrélations positives avec la performance financière pouvaient s'opérer (Allouche & Laroche, 2005). L'entrepreneuriat social comprend la tension de combiner logique commerciale et sociale. Cela peut être aussi source d'innovations sociales.

Ares peut être assimilé à un laboratoire de nouvelles pratiques de mesure de la performance sociale. La majorité des outils issus des sciences de gestion sont le plus souvent destinés à des entreprises traditionnelles. Ares doit en permanence innover pour répondre à cette double problématique, 1/ être financièrement viable pour survivre et 2/ résoudre les problèmes de logement de ses salariés en insertion, par exemple. C'est la raison pour laquelle le concept d'entrepreneuriat social, qui lui aussi doit faire face à cette double tension, pourrait être approprié comme cadre théorique. Nous analyserons dans ce chapitre, l'entrepreneuriat social comme **contexte** permettant l'évolution de pratiques organisationnelles et de management de la performance sociale. En quoi l'entrepreneuriat social est-il différent des concepts de RSE et de développement durable ?

La *RSE* rassemble toutes les politiques sociales et environnementales mises en place par une entreprise donnée, pouvant être intégrées à la stratégie d'entreprise (Allouche, 2006). Cela peut inclure toutes les parties prenantes, du client aux actionnaires. Comme nous le verrons avec le paragraphe consacré au développement durable, en règle générale, les entreprises tentent, en pratique, d'intégrer cette stratégie de RSE, à une logique économique déjà existante dans l'entreprise. Le green washing, c'est-à-dire l'initiation d'actions RSE pour être légitime envers la société, reste souvent la motivation des entreprises traditionnelles. Dans certains cas, la démarche peut être sincère, comme Danone, qui a mis en place le social business au Bangladesh, avec M. Yunus. Néanmoins, il est difficile d'inclure l'ensemble des

parties prenantes à un tel projet social. Ces projets sont souvent le résultat d'une motivation intrinsèque de la part de dirigeants, comme A. Riboud (PDG Danone), pour aider les populations pauvres. L'entrepreneuriat social est donc plus adapté à notre cas, car il part d'un projet initial d'inclure cette dimension sociétale à la survie financière de l'entreprise. Ce sont les cas d'Ashoka, du Groupe SOS (association au départ, qui réalise maintenant un chiffre d'affaires de 230 millions d'euros) ou de Vitamine T, par exemples.

Evoquons à présent le *développement durable*. Ce concept est le fruit d'un nombre significatif de conférences et de sommets internationaux organisés par la majorité des états ou par des instances gouvernementales, telles que l'ONU, dans l'objectif de répondre aux problématiques environnementales et sociétales. Les grands thèmes abordés concernent principalement l'augmentation de la pauvreté, du réchauffement climatique, la dégradation de la santé ou l'augmentation des inégalités, en termes de ressources et d'énergie fossile. Le développement durable est un peu la variable dépendante de la RSE. En d'autres termes, la RSE favorise la mise en place d'actions de développement durable. Comme mentionné précédemment, la pratique de ces politiques de développement durable dans l'ensemble des grands groupes industriels, est questionnable, avec les dérives de green-washing. Quelle est la réelle motivation des acteurs ou des entreprises à mettre en place ces actions ? C'est la raison pour laquelle l'entrepreneuriat social serait plus adapté à une démarche présente dès le début du projet, pour résoudre des problèmes sociétaux.

Enfin, l'*entrepreneuriat social* est une notion mise en place depuis le début des années 90. Intuitivement, le chercheur en sciences de gestion aurait tendance à catégoriser ce nouveau champ comme une sous-discipline ou un dérivé de l'entrepreneuriat. De plus, quelle est la valeur ajoutée de ce dernier cadre théorique dans la résolution des problèmes sociaux, par rapport à la RSE et au développement durable? Le champ de l'entrepreneuriat social prend pour acquis que les entrepreneurs sont animés essentiellement par un besoin de réaliser du profit. A. Van de Ven et H. Sapienza (2008) montrent que les motivations des entrepreneurs sont le besoin de créer, innover ou transformer des ressources existantes, à la base de la mise en place

de son projet. L'entrepreneuriat social intègre cette notion d'**empathie**, au-delà du besoin de cet aspect d'innovation ou de profits propres à l'entrepreneur (Schumpeter, 1934). La Grameen-Bank est cet exemple, partir d'un **projet initial** de répondre à une problématique de pauvreté.

Explorons cette notion d'**empathie**. Batson (1998) se pose la question des motivations individuelles à vouloir aider quelqu'un, partant du principe que l'égoïsme est un trait intrinsèque de chaque individu. Les schémas parentaux appris dès le plus jeune âge peuvent être une explication. L'entrepreneur sera alors plus à même de reproduire ces actions altruistes. Un autre facteur pour expliquer cet altruisme est la rapport coûts/bénéfices entre aider quelqu'un et ce que cela peut lui rapporter plus tard. Pour revenir à l'entrepreneuriat social et les réelles motivations de ces entrepreneurs à aider les autres, est-ce dû à l'enfance, ou à une démarche donnant-donnant? Pour Batson, les être humains ont besoin de survivre au cours du temps et cet altruisme est nécessaire à l'évolution de notre espèce.

La littérature sur l'entrepreneuriat social ne précise pas si cette nouvelle discipline est une **pratique**, un **phénomène** ou un **processus**. De plus, les articles de recherche laissent penser que ce nouveau champ concerne un individu isolé, voulant résoudre des problématiques sociétales en super héros, comme M. Yunus (Dacin et al., 2011), en initiant à la fois résolution des problèmes sociaux et rentabilité financière, pour maintenir un développement de son activité économique. Les définitions et théories en entrepreneuriat social ont donc besoin de préciser quel acteur entreprend (individu, collectivité ou entreprise), et comment se met en place un tel projet, associant rentabilité économique et sociale. L'entrepreneuriat social intègre aussi les pratiques de gestion (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). C'est ainsi que la managérialisation de notre objet d'étude peut être lié à l'entrepreneuriat social, qui intègre des outils de gestion.

En entrepreneuriat social, le qualificatif « social » mérite une attention particulière. En sociologie, le socius est le lien qui lie chaque individu, à l'échelle

d'une société humaine. Par définition, un entrepreneur ou une entreprise, établit un lien social (relation client ou salariés). Aussi, quand pouvons-nous dire si une entreprise fait une action sociale ou pas? Lorsque BNP Paribas octroie un crédit personnel à un client dans le besoin, cela peut s'apparenter à du micro-crédit. Dans ce cas, son action s'apparente à celle de M. Yunus. Est-ce que tout simplement, l'entrepreneuriat social n'est pas une dimension tacite de toute entreprise ou de tout entrepreneur? Lorsque nous évoquons le lien entre entreprise d'insertion et entrepreneuriat social, sommes-nous donc davantage en présence d'une pratique, d'un phénomène ou d'un processus? Le cadre théorique de Mair et Marti (2006) appréhende l'entrepreneuriat social plutôt comme un objet d'étude. De plus, il définit l'entrepreneuriat social dans sa globalité, et pas de façon spécifique. En effet, il ne prend pas en compte l'ensemble et la variété des problèmes sociétaux. Le vide institutionnel ou l'inaction des pouvoirs publics sont une cause de la création d'entreprises sociales (Mair, Marti & Ventresca, 2012). L'entreprise d'insertion peut ainsi être vue comme une réponse organisationnelle aux résultats peu encourageants de la part des pouvoirs publics, en France. En effet, le deuxième choc pétrolier dans les années 70 a causé une vague massive de licenciements. Pour y répondre, les premières entreprises d'insertion ont vu le jour à cette date.

En France, les acteurs institutionnels sont majoritairement issus de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'administration publique (lois, subventions...). L'ESS, en France, rassemble les acteurs publics votant les lois, l'octroi des subventions publiques, les structures d'accueil des publics en difficulté et les entreprises et associations mettant en place des actions de solidarité diverses. Enfin, le secteur associatif est le plus représentatif. Il s'oriente progressivement vers une managérialisation. L'ESS comprend le Crédit Agricole, par exemple, qui a un statut de caisses coopératives. Inclure une banque comme le Crédit Agricole dans l'ESS, qui a opté pour une stratégie commerciale, est questionnable. C'est un exemple d'excès de managérialisation. Nous allons voir à présent que les entreprises sociales sont dépendantes des pouvoirs publics.

Pour revenir aux propos de M. Yunus, ce dernier prend des raccourcis lorsqu'il annonce que la résolution des problèmes sociaux par les organismes publics (acteurs institutionnels) est inefficace et que nous assistons à un transfert de ce problème d'exclusion des plus démunis, du secteur public vers le privé. Concernant le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE), le partenariat public-privé est davantage privilégié. Les subventions publiques permettent aux organisations de l'IAE de palier aux coûts, liées à la formation des salariés en contrat à durée déterminée en insertion (CDDI), à leur accompagnement pour résoudre leur problématique sociale (logement, problèmes juridiques...). Regardons à présent un secteur qui nous intéresse davantage, l'entreprise d'insertion.

Ares est née en 1991, d'une volonté de résoudre les problèmes d'exclusion sociale, en donnant un travail adapté à des personnes sans logement, sous la forme d'un contrat de travail de 2 ans. A l'issue des 2 ans, le salarié en insertion a acquis de nouvelles compétences techniques et résolu son problème social. Ce n'est donc pas un projet social greffé ou rajouté au cours de la vie de Ares. Le concept d'entrepreneuriat social, et plus particulièrement celui des organisations hybrides (Battilana & Dorado, 2010), serait donc plus adapté à notre cas. En effet, dans le cas de Ares, nous parlons bien d'un projet initialisé depuis le début et qui est en adéquation avec la stratégie de l'organisation (Prahalad & Hamel, 1990). Une organisation pratiquant l'insertion par l'activité économique n'épouse pas obligatoirement un projet social. De nombreuses entreprises traditionnelles ont des activités d'insertion par l'activité économique (ex : Veolia Insertion, Vinci Insertion...), mais dans des filiales détachées de leurs « core competencies » (Prahalad & Hamel, 1990).

L'Etat octroie des subventions publiques pour aider ce secteur à se développer. En 2012, 80% du chiffre d'affaires réalisé par Ares se faisait par l'activité professionnelle, et le reste provenait des subventions des pouvoirs publics (et des fondations d'entreprise). Ces subventions ont diminué au fur et à mesure des années, poussant à une plus grande autonomie des structures d'insertion pour survivre financièrement. La managérialisation peut être considérée comme une réponse

organisationnelle du secteur associatif pour survivre, et même concurrencer les entreprises traditionnelles.

Les entreprises traditionnelles sont d'autres acteurs institutionnels travaillant avec Ares. Ares a deux types de relation avec les entreprises. La première est de nature fournisseur/client : Ares commercialise des produits ou services. La deuxième vise à favoriser le placement des salariés en insertion en fin de contrat de travail. Les entreprises établissent des transactions avec Ares, dans une politique de RSE. Ces dernières mettent Ares en compétition comme un fournisseur traditionnel, dans une logique de libre concurrence. Le deuxième rôle des entreprises comme parties prenantes avec Ares, est d'offrir un emploi durable aux salariés insérés en fin de contrat de travail. Ares est obligé d'adapter les exigences de ces entreprises avec les compétences de ses salariés en insertion. Le but est d'avoir plus de chances d'être employable. Comme nous le verrons dans la deuxième partie, cela impacte l'évolution de notre pratique vers davantage de performance et de professionnalisme. Décrivons à présent le cadre théorique des organisations hybrides.

## **Section 2. Organisations hybrides dans un contexte social**

Cette catégorie d'organisation a la spécificité de combiner deux logiques institutionnelles (sociales et commerciales), à priori indépendantes (Battilana & Dorado, 2010). Une **logique sociale** est l'ensemble des croyances, représentations et images collectives (Dougherty, 2001), basées sur la résolution des problèmes sociaux, qui influencent les acteurs, dans leurs processus de décision et leurs façons de résoudre les problèmes sociétaux (Thornton et al., 2012). La deuxième **logique commerciale** est davantage orientée vers la recherche du profit (Pache & Santos, 2012). C'est la raison pour laquelle, en apparence, ces deux logiques sont indépendantes. D'où le questionnement de l'hybridité de ces deux logiques et sur leurs interactions dans les entreprises sociales, notamment dans l'entreprise d'insertion. Une organisation hybride est donc, d'après la littérature en sciences de

gestion, une organisation alliant ces deux logiques, par un mécanisme d'hybridation et mettant en place une structure organisationnelle adaptée (Tracey et al., 2011).

Cette notion d'**hybridation**, c'est-à-dire le processus permettant de combiner plusieurs logiques, reste encore assez vague dans la littérature en sciences de gestion. De plus, ce mécanisme d'hybridation entre plusieurs logiques institutionnelles est peu précis. Parlons-nous de combinaison, c'est-à-dire qu'une logique A superposée à une logique B à la base d'une logique hybride AB ou C, complètement différente des deux logiques initiales. Le mécanisme d'hybridation n'est-il tout simplement pas une superposition d'une nouvelle logique, par rapport à une logique existante? Explorons donc à présent plus en détail cette notion d'hybridation (Fisher & Ferlie, 2013). Pache et Santos (2012) critiquent les recherches ne mentionnant que deux logiques. En effet, Ares comprend d'autres logiques, comme celle de l'aide médicale, des travailleurs sociaux, de l'assistance sociale... Nos résultats montrent que l'hybridation est un équilibre entre plusieurs logiques. Ces logiques initient des pratiques en fonction de l'activité professionnelle et d'une identité organisationnelle homogène.

L'hybridation a d'abord concerné les sciences de la nature en combinant une espèce A avec une autre B, dans l'objectif de créer une nouvelle espèce, présentant des caractéristiques autres que les deux espèces initialement mélangées. Rappelons que l'hybridation est le mécanisme ou processus aboutissant à l'hybridité. Plusieurs autres applications comme la physique moléculaire font appel de plus en plus à ce procédé. Les sciences de gestion ont intégré ce mode opératoire plus récemment. En effet, les recherches de J. Battilana et S. Dorado (2010) ont mis en lumière le concept d'hybridation dans les organisations, combinant une logique de développement de résolution des problèmes sociaux pour les pays pauvres et commerciaux, dans deux organismes de micro-crédit. Cette notion d'hybridation a ensuite été reprise par Tracey et al. (2011), pour tenter de comprendre la formation d'une logique institutionnelle hybride, au sein d'une entreprise sociale, en Grande-Bretagne. Pache et Santos (2012) ont encore repris cette notion d'organisations hybrides pour étudier les impacts de la présence d'une logique sociale et

commerciale, dans plusieurs entreprises d'insertion. Ils se sont intéressés à leurs impacts sur les processus de légitimité, par rapport à leur mission sociale. D'autres débats ont déjà eu lieu précédemment sur cette hybridation, le sensemaking et le changement de logiques (Jay, 2013). Ce processus d'hybridation reste encore mal compris par la communauté en sciences de gestion. Il est en partie dû à un manque de recul sur ce nouveau sujet, et aussi à une uniformisation des méthodes de recherche le concernant. Les recherches passées sur le sujet ne concernent souvent que le secteur de l'entrepreneuriat social et utilisent le plus souvent des méthodologies qualitatives (Dacin et al. 2011). Elargir à d'autres domaines d'activité (Fisher & Ferlie, 2013), permettrait de découvrir d'autres variables conduisant à l'hybridation ou permettant de comprendre si l'hybridation est cette somme de deux logiques A et B donnant une logique AB (superposition de deux logiques) ou C (avec des caractéristiques différentes).

Ces deux logiques peuvent créer des tensions et des conflits identitaires dans les organisations hybrides (Fisher & Ferlie, 2013). Battilana et al. (2012) ont alors quatre suggestions pour résoudre ces conflits identitaires. Elles doivent d'abord choisir la structure légale la plus appropriée (associatif ou commercial). Le second challenge concerne le type de financement externe qui correspond le mieux (subventions publiques ou de type privé). Ensuite, les organisations hybrides doivent tenter d'intégrer cette dimension sociétale à une gestion, qui diffère peu de l'entreprise traditionnelle. La dernière suggestion concerne la culture organisationnelle, qui doit elle aussi, intégrer les valeurs sociétales ou commerciales, avec le risque de faire naître des conflits identitaires. En effet, Cooney (2006) montre que, par isomorphisme, les entreprises sociales reproduisent les mêmes orientations et se gèrent comme les entreprises traditionnelles. Elles utilisent les mêmes rapports financiers ou dans certain cas, des systèmes d'information similaires. La seule différence est que certains outils sont développés pour correspondre à leur mission sociale. Evoquons enfin les recherches passées concernant les conflits identitaires.

Rothman (1997) mentionne que, "When people's essential identities, as expressed and maintained by their primary group affiliations, are threatened or

frustrated, intransigent conflict almost inevitably follows. For such conflicts, conventional methods of conflict management are usually inadequate and may even exacerbate the problem” (:5). Chez Ares, lorsque les travailleurs sociaux sont contraints d’adopter des pratiques plutôt commerciales, cela peut engendrer des comportements, dus à cette double identité, 1/ valeurs intrinsèques sociales, et 2/ obligations commerciales. Les comportements peuvent être multiples comme une augmentation des démissions, une rétention d’informations (Friedman & Davidson, 1999). Fiol et al. (2009) montrent que ces conflits identitaires peuvent concerner l’individu et le collectif. Lorsque ces conflits concernent une même catégorie d’acteurs (travailleurs sociaux), cela peut avoir des conséquences négatives pour toute l’organisation de Ares. Cette double identité, sociale et commerciale, est source de conflits chez les acteurs. Ces conflits identitaires sont proches des doubles injonctions paradoxales, où l’individu est pris au piège entre deux ordres contradictoires ou indépendants (Bouilloud, 2013).

Notre étude montrera en Partie 2., que la mise en place d’outils de mesure de la performance permettra aux équipes sociales de mieux remplir la résolution des problèmes sociaux, et de réduire ainsi les conflits identitaires. Nous contribuerons ainsi à la compréhension de cette identité organisationnelle homogène (Battilana & Dorado, 2010). Cela sera le moyen d’étudier l’évolution empirique de la managérialisation et de la standardisation d’une pratique de mesure de la performance sociale, à la base d’une identité organisationnelle homogène.

PARTIE 2.

ETUDE EMPIRIQUE DE  
L'EVOLUTION D'UNE  
PRATIQUE DE MESURE DE LA  
PERFORMANCE DANS UNE  
ENTREPRISE D'INSERTION

# ETUDE EMPIRIQUE DE L'EVOLUTION D'UNE PRATIQUE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE D'INSERTION

---

Cette deuxième partie empirique a pour objectif de présenter un processus de managérialisation d'un outil de mesure de la performance, dans une entreprise sociale, de 1991 à 2013. Edmondson et MacManus (2007) recommandent une méthodologie qualitative pour une recherche de type exploratoire ou intermédiaire. C'est la raison pour laquelle nous privilégierons cette méthode de recherche pour cette partie empirique. Les méthodologies qualitatives sont de plusieurs natures. Certains auteurs ont tenté de mettre en place des taxonomies à l'intérieur de ce grand champ. Par exemple, Jacob (1987) compte cinq catégories différentes (1/ ecological psychology, 2/ holistic ethnography, 3/ ethnography of communication, 4/ cognitive anthropology et 5/ symbolic interactionism). L'objet de cette partie n'est pas de détailler chacune de ces typologies, mais plutôt de reprendre la formule de Schatzman (1986) mentionnée par Corbin et Strauss (2008): "Underlying this paper is the contention that analysis is a natural, generic process of thinking learned very early in social life along with language and almost constantly in experience" (:1).

Les méthodes qualitatives sont le plus souvent basées sur le ressenti, les représentations et les prénotions du chercheur. Tout terrain de recherche est peu ou pas connu au départ. Corbin et Strauss (2008) disent qu'il est naturel de s'étonner lors des premiers pas dans un nouveau terrain de recherche. Des questions naïves viennent obligatoirement à l'esprit et peuvent être complètement décorélées de la question de recherche définitive. Mon arrivée chez Ares illustre bien ces propos. La prise en compte de l'humain est prépondérante. Pendant un mois, il était impossible d'écrire des notes pertinentes, car l'étonnement était présent à chaque seconde. Un des verbatim noté dans le journal de recherche en Mai 2011, lors de mes premiers jours chez Ares, était le suivant:

*“ Cette entreprise est complètement déconnectée de tout ce que j’ai pu voir auparavant. On laisse la parole aux salariés en insertion. Chaque salarié a son mot à dire à toutes les étapes de son parcours. S’il n’est pas content il le dit et Ares s’adapte. Tout l’inverse de ce que j’ai pu connaître en entreprise. Je n’aurais jamais pensé que de telles entreprises puissent voir le jour. Il était 15h30 et c’était la fin de la journée. Le Directeur avait besoin de ses gars pour livrer un client pour 2 heures supplémentaires. Les salariés n’ont pas voulu resté en justifiant qu’ils devaient rentrer chez eux pour regarder leur série télévisée. Quelle entreprise pourrait accepter ça ??? Comme j’ai pu le dire à Jean Luc (Directeur du site de Boissy Saint Léger), je suis à Disneyland! Un monde irréel. Cela ne lui a pas trop plu, mais c’est que je ressentais.”*

C’est la raison pour laquelle il est difficile de rationaliser la collecte des données dès le début du terrain. Corbin et Strauss (2008) renforcent ce point en disant que “...today we all know that objectivity in qualitative research is a myth” (:32). Dans certains cas, l’émotion l’emporte sur la raison et il est important d’avoir un cadre théorique sur la méthodologie, pour tenter de ne pas se laisser envahir par une subjectivité. Lorsque j’ai pénétré pour la première fois le site de ARES Boissy-Saint-Léger, j’ai ressenti une sensation qu’il est encore impossible à décrire, même après avoir analysé mes notes prises sur le terrain. Ce ressenti est individuel. C’est la raison pour laquelle le style narratif sera privilégié pour faire partager au lecteur des ressentis et des étonnements, avec l’emploi du “je”. Un des verbatim qui illustre cela, toujours issu des notes prises est le suivant:

*“Je suis happé et complètement aspiré par une force et une vague de bien-être que je ne saurais nommer en arrivant dans le local de travail de Boissy. C’est quelque chose qui nous transporte et qui empêche toute rationalité et discernement. Une forme d’ivresse. Je me demande si de rendre explicite les problèmes sociaux (contrairement à une entreprise traditionnelle) n’est pas à l’origine de ce ressenti et de cette force. A priori, ce ne sont pas ces locaux froids!!”*

La question de recherche actuelle était donc difficile à appréhender à ce niveau. La mesure de la performance sociale était loin d’être l’objet de recherche privilégié.

Néanmoins, au cours de cette collecte des données, l'ouvrage de Corbin et Strauss (2008) était important pour tenter d'atténuer ce côté irrationnel. Cet ouvrage est adapté au caractère exploratoire de notre terrain. Il n'est donc ni normatif, ni prescriptif. Pour illustration, ces deux auteurs mentionnent que "our experience has demonstrated that perhaps the most data dense interviews are those that are unstructured; that is, they are not dictated by any predetermined set of questions" (Corbin & Morse, 2003; Corbin & Strauss, 2008). L'article de Sandberg et Tsoukas (2011) concernant le lien entre les prénotions du chercheur avec son terrain, était aussi utile pour retranscrire les ressentis.

Cette deuxième partie empirique suivra le plan suivant: le chapitre 1. décrira le rôle du processus d'écriture dans la mise en place de notre objet et pour le choix de notre méthodologie, le chapitre 2. abordera la posture épistémologique adoptée, le chapitre 3. mettra en lumière la collecte des données utilisant les cadres théoriques de Corbin & Strauss (2008) et Sandberg & Tsoukas (2011), le chapitre 4. analysera des données qualitatives (entretiens, notes ethnographiques et archives) et enfin, le chapitre 5. présentera les résultats.

## CHAPITRE 1. LE ROLE DU PROCESSUS DE L'ECRITURE DANS LA MISE EN PLACE DE NOTRE ETUDE DE CAS

*“It is in the act of reading and writing that insights emerge. The work of writing involves textual material that possesses hermeneutic and interpretive significance. It is precisely in the process of writing that the data of the research are gained as well as interpreted and that the fundamental nature of the research question is perceived.” (Van Manen, 2006, :715)*

Pour reprendre les mots de Van Manen, l'écriture de cette thèse a connu plusieurs phases. Pourquoi évoquer le processus d'écriture dans la partie méthodologique? Au-delà de la traditionnelle partie sur la collecte et l'analyse de données, peu de recherches accordent une grande importance à l'écriture dans la mise en place d'un objet de recherche. De plus, comme nous venons de le préciser précédemment, cette notion de performance sociale est encore assez peu homogène dans la littérature en sciences de gestion. L'objet de recherche a connu un certain nombre de variations, dû aussi au caractère exploratoire de la présente recherche. Il est vrai que notre objet de recherche a émergé au fur et à mesure de la succession des versions. J'ai commencé à écrire depuis ma première année de thèse, même si mon terrain et mon objet n'étaient pas encore stabilisés. Cela m'a permis de commencer à réfléchir et à fixer des premières pistes de réflexion, qui ont ensuite cheminé vers la formulation de cet objet de recherche.

Cette phase d'écriture a débuté à travers une communication sur l'apprentissage organisationnel début 2010. Mon premier terrain de recherche exploratoire se concentrait uniquement sur les social business, initiés par M. Yunus, mettant en place des joint-ventures, avec des groupes industriels. Il s'agissait d'étudier ces joint-ventures comme contexte permettant l'accroissement d'innovations sociales et stratégiques (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Lorsque les salariés de ces groupes industriels partent dans les zones défavorisées, ils modifient leurs valeurs directrices (Argyris & Schön, 1978) et agissent en double boucle, à la base d'innovations

sociales. Ces innovations sociales sont ensuite transformées en innovations stratégiques. En Septembre 2010, ma collecte de données était assez restreinte. Il était donc plus raisonnable de se tourner vers un objet et un contexte de recherche ayant un certain recul. Je me suis donc orienté vers le secteur de l'insertion par l'activité économique. Les entreprises d'insertion ont été une réponse organisationnelle à l'augmentation du nombre de chômeurs depuis le deuxième choc pétrolier, en France, dans les années 70. Leurs rôles consistaient au départ à recruter des personnes avec des problématiques sociales, et au fur et à mesure, les personnes présentant toute sorte de situation, pouvait poser leur candidature pour tenter d'obtenir un contrat de travail de deux ans.

Je me suis concentré sur une seule entreprise d'insertion, Ares. L'objectif était d'étudier Ares comme un laboratoire d'innovations managériales, car les outils traditionnels ne correspondaient pas à la double problématique de manager un public en difficulté dans une entreprise sociale. A ce stade, la question de la mesure de la performance sociale n'était pas encore abordée. En lisant les travaux de Anne-Claire Pache (2010), courant Novembre 2011, sur l'étude des logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012), dans le même contexte des entreprises d'insertion, ce travail d'écriture concernant ces innovations managériales était complètement remis en question. A partir de Janvier 2012, la littérature sur les logiques institutionnelles a donc permis de tenter de mesurer l'impact de l'aspect social et business sur l'évolution de ces innovations.

L'analyse des données exploratoires (voir section 2.2.4.) a mise en lumière une pratique qui se distinguait davantage, l'évaluation de la résolution des problèmes sociaux. J'ai exploré deux nouvelles littératures, 1/ les outils de mesure de la performance et 2/ l'approche par les pratiques. La table 2. détaille la chronologie du processus d'écriture. A partir de Juillet 2012, la question de recherche a réellement émergée. C'est la raison pour laquelle elle n'est pas présente dans la table 2.

**Table 2. Changements de cadres théoriques et méthodologiques à travers le process d'écriture**

<b>Dates</b>	<b>Cadres théoriques</b>	<b>Méthodologie</b>
Octobre2009- Septembre 2010	Innovations sociales	Entretiens exploratoires de managers de Grameen Group
Octobre2010- Janvier 2011	Innovations managériales	Entretiens exploratoires
Janvier-Juillet 2012	Logiques institutionnelles	Entretiens + participation observante chez Ares

Cette partie sur l'écriture est descriptive, mais importante dans la compréhension de la méthodologie. Notre thèse est le résultat d'une accumulation de petits deuils, en termes de choix méthodologiques ou de choix de cadres théoriques. Le plus dur pour un chercheur n'est pas de chercher, mais de faire le deuil de ce que nous avons cherché auparavant. Les représentations individuelles et les biais cognitifs influencent les prises de notes et les questions posées lors des entretiens. Glaser et Strauss (1967) préconisent de se laisser guider avec un minimum de cadres théoriques. Dans notre cas, il était peu possible de suivre les recommandations de la Grounded Theory. Cela n'a tout de même pas empêché de conserver un caractère inductif. Un cadrage théorique était nécessaire pour apporter une certaine rationalité à une charge émotionnelle qui, au départ, n'était pas évidente à gérer. Le contact avec des publics cassés psychologiquement n'est pas évident à appréhender, et est source de charge émotionnelle importante. La posture épistémologique est aussi importante pour comprendre la nature des données collectées et leurs interprétations.

## CHAPITRE 2. LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Les recherches en sciences de gestion font état de trois principales postures, positivistes, constructivistes ou interprétativistes. Cette catégorisation est assez restreinte, et il est difficile d'épouser l'une de ces trois catégories. Le cadre théorique de la rationalité pratique de Sandberg et Tsoukas (2011) sera le plus adapté à mon objet. Il prend en compte les émotions et les éléments de contexte dans la collecte et l'analyse des données. Il est important de partir de la notion de rationalité scientifique telle qu'elle est le plus souvent adoptée en Sciences de gestion. Cette rationalité scientifique fait appel au concept de l'attitude scolastique (Bourdieu, 1980), où il faut à tout prix établir une distance entre l'objet de recherche et le chercheur. Dans cette approche, le chercheur doit construire tout nouveau savoir scientifique, en faisant abstraction de ses propres représentations, qui pourraient le biaiser dans sa collecte et son analyse des données. Comme le mentionne Toulmin (1982), le rôle du chercheur est de voir son objet de recherche de l'extérieur. Sandberg et Tsoukas (2011) dégagent trois caractéristiques liées à cette rationalité scientifique (Rorty 1989).

La réalité est constituée **d'entités discrètes**, c'est-à-dire d'objets qui sont détachés du chercheur. Lorsqu'un individu décrit un élément, ce dernier doit être détaché du monde et de l'environnement de l'individu. Dans le cas de Ares, il faudrait observer les dynamiques entre salariés en insertion avec un recul significatif. En pratique, il était impossible de se détacher de la charge émotionnelle causée par les problématiques lourdes de certains salariés. Décrire et prendre des notes ethnographiques, en adoptant ce premier élément des entités discrètes, paraît être un mythe dans notre étude de cas. Ensuite, une séparation nette doit être effectuée entre le monde de l'objet et celui du chercheur. Nous trouvons d'un côté l'objet et de l'autre, le monde (Sandberg & Tsoukas, 2011). Cette séparation permet donc une relation tri-partite, 1/ l'objet de recherche, 2/ le monde (sans cet objet) et le 3/ chercheur avec ses propres représentations. En pratique, arriver à distinguer ces trois univers semble périlleux. A aucun moment de mon observation participante, il était possible de distinguer ces trois univers. Peut-être lors du codage ou de l'analyse des

données, mais marquer une frontière de façon explicite reste aussi un mythe (Corbin & Strauss, 2008). Enfin, la dernière caractéristique concerne une logique tacite derrière l'expression de toute pratique. Cela rejoint *le sens pratique* de Bourdieu (1980) où se cacherait une rationalité tacite derrière toute pratique, qui à première vue donnerait l'illusion d'être désorganisée ou déstructurée. Cela s'apparenterait à une main invisible, qui façonnerait la réalité (Smith, 1776). Pour Rorty (1979), cela se caractériserait par "what is outside the mind" (:3).

A partir de cette rationalité scientifique moderne, Sandberg et Tsoukas ont montré les limites de ces catégories, comme nous venons de le faire à la lumière du cas de Ares. Ils s'appuient sur les arguments de Gadamer (1960) et Heidegger (1927), afin de ne pas voir le monde séparément. Il est préférable de casser cette barrière objet/chercheur, pour prendre en compte tous les biais et les facteurs environnementaux en compte, dans la création de savoirs scientifiques. Cet excès de pragmatisme, de la part des auteurs de cette pensée rationnelle (Bourdieu, 1980), réduit considérablement la production de savoirs. Toujours pour Sandberg et Tsoukas (2011), trois problèmes se posent dans cette dernière pensée. Le premier est le **manque de considération du contexte** et des éléments environnementaux, ainsi que de leurs contacts avec le chercheur. Dans les prises de notes chez Ares, il était important de remettre chaque événement dans un contexte ou une division spécifique, car un objet peut avoir différents sens, en fonction des éléments de contexte qui lui sont appropriés. Pour les rationnels pratiques, contrairement à ceux issus de la rationalité scientifique moderne, la sensibilité et les émotions du chercheur sont un moyen pour mieux appréhender les éléments de contexte. Cette sensibilité est un guide pour tenter de trouver le bon protocole de recherche.

Le deuxième problème est le caractère **unique** que peut offrir un terrain de recherche. Ares offre des facteurs peu communs (importation explicite d'outils de gestion), qu'il est intéressant de retranscrire pour tenter de recréer la logique de la pratique (Bourdieu, 1980). Cette deuxième critique est intéressante car elle montre un paradoxe dans la pensée rationnelle moderne, qui tend à croire que chaque pratique, même désorganisée, cache en elle les germes d'une rationalité. Ce paradoxe tient au fait que les théories bourdieusiennes (Malsh, Gendron & Grazzini, 2011)

occulent ces facteurs liant sujet et objet, mais qui peuvent être précieux dans la découverte de cette logique de la pratique. Mettre une barrière entre objet et sujet peut ainsi freiner l'accès à de nouveaux savoirs. Enfin, la troisième notion de **temporalité** est aussi un facteur peu appréhendé dans la rationalité scientifique moderne. Le temps est très important lors de l'étude de processus. C'est la durée des espaces temps entre plusieurs phases qui peut être source de signification dans l'évolution d'une pratique.

Devant les limites et barrières imposées volontairement par les auteurs défendant la rationalité scientifique moderne, Sandberg et Tsoukas (2011) ont défini une épistémologie et une méthodologie qualitative qui intègrent les facteurs liant objet et sujet. Ces auteurs cherchent à comprendre cette rationalité derrière toute pratique organisationnelle, plutôt **holistique**, contrairement à P. Bourdieu. Pour Sandberg et Tsoukas (2011), il faut au contraire se nourrir des interprétations individuelles du chercheur par rapport à son objet et à son terrain de recherche, afin de produire un savoir plus exhaustif. C'est une forme de dialectique entre un objet et un sujet à l'origine de nouvelles théories, contrairement à la séparation et à la distance de ces deux éléments chez Bourdieu, notamment. Ils préconisent alors la **rationalité pratique**, plutôt que scientifique, liant sujet et objet. Au lieu de regarder Ares comme un cobaye dans un laboratoire, l'idée est ici de s'immerger dans l'action collective en se laissant porter par la succession des événements. Cette approche présente un risque de distraction. Bien gérée, cette méthode peut être source de savoirs nouveaux, à la base de contributions intéressantes dans le domaine des sciences de gestion, contrairement à la position de spectateur que peut offrir la position bourdieusienne.

Néanmoins, Miles et Huberman (1994) mentionnent que le chercheur est le "main measurement device" dans une recherche. Cela a des conséquences très importantes, notamment sur les biais cognitifs que le chercheur peut rencontrer et surtout concernant la qualité de la collecte et de l'analyse de ses données. De plus, Counelis (1991) écrit que dans certains cas, le chercheur se laisse dominer par ses propres émotions lorsqu'il est en contact direct avec son terrain de recherche. Pour d'autres auteurs, ces biais sont vraiment problématiques pour la qualité de la

recherche qualitative (Atkinson, 1992). Comment atteindre une impartialité et un détachement avec l'objet de recherche, problème soulevé par P. Bourdieu dans son ouvrage de référence "Le sens pratique" ? Ce recul et cette décontextualisation du chercheur et de son objet permettent toujours pour P. Bourdieu, d'éviter d'être influencé par ses biais cognitifs. A mon sens, ce n'est qu'une utopie (Sandberg & Tsoukas, 2011). En effet, comment pourrions-nous effacer de notre cerveau toutes nos représentations et symboles qui interagissent avec notre interprétation du monde réel? L'être humain n'est malheureusement pas équipé de deux cerveaux, dont un uniquement spécialisé pour traiter des données de façon impartiale, sans ces biais. Sandberg et Tsoukas (2011), au contraire, ont une vision complètement différente. Pour ces auteurs, la recherche en sciences humaines devrait occulter ce dualisme entre terrain de recherche et chercheur.

Sandberg et Tsoukas tentent d'intégrer les théories de Heidegger, en particulier celle du Dasein (Etre-là ou Etre dans le monde, en français) concernant cette union sujet-objet, d'une part dans l'épistémologie des sciences de gestion (Martinet & Pesqueux, 2013), et d'autre part, pour donner une dimension plus contextuelle aux méthodologies qualitatives actuelles. C'est dans cet objectif que nous avons complété notre cadre théorique initial de Corbin et Strauss (2008), avec celle de Sandberg et Tsoukas (2011). Heidegger, contrairement à Bourdieu, ne voit aucune distance entre le sujet et son environnement. L'expérience chez Ares en est l'illustration. Un verbatim issue de la prise de notes en Juin 2011 disait:

*" J'ai beaucoup de mal à ne pas être affecté par les problèmes sociaux des salariés en insertion. Monsieur X m'a parlé de son problème de logement et que ce soir après le travail, il irait se chercher un petit coin au calme pour dormir près d'Asnières. C'est très dur de trouver un endroit au calme dans la rue contrairement à ce que je pensais. Il y a toujours du passage et un risque potentiel de se faire voler ses affaires."*

Le verbatim ci-dessus est un exemple de dasein (Heidegger), où l'interaction avec un salarié en insertion et le sujet (moi-même) étaient complètement liés. Il était impossible, lors de la prise de note et surtout pendant la discussion avec cette

personne, d'avoir une posture de spectateur et d'être complètement insensible (Bourdieu, 1980). Heidegger mentionne que cette interconnexion entre le sujet et l'objet est source de nouveaux savoirs. Sans cette relation intime avec ce salarié, qui m'expose sa vie privée, il aurait été difficile de comprendre comment résoudre sa situation et surtout la signification de la résolution de ses problèmes sociaux (performance sociale). Cette relation privilégiée avec cette personne a été source de nouveaux savoirs.

Ares favorise cette interconnexion avec le sujet et l'objet. Le fait de rendre explicite un problème social, au niveau organisationnel, fait directement appel à l'émotionnel du chercheur, avec peu de recul par rapport à son terrain de recherche. C'est ainsi que se réalise cette connexion entre objet et sujet, d'où le caractère **partiel** et **partial** de ma recherche. Cette liaison est partielle, car elle n'appréhendera jamais le phénomène dans sa globalité, et partielle, compte-tenu du caractère interprétatif de cette recherche. J'ai pu éprouver une empathie lors des récits de salariés en difficulté. A un certain moment, de Septembre 2011 à Février 2012, il était tentant de s'immerger dans la vie d'un salarié pour vraiment comprendre sa situation quotidienne. D'autres notes, issus de mémos, permettent d'illustrer cela dans le journal de recherche:

*“ Même si j'ai une relation proche avec des salariés en insertion, je n'arrive toujours pas à comprendre en détail leurs problèmes sociaux. Je devrais me renseigner auprès des chargés d'insertion comment il est possible de passer une ou deux nuits en foyer pour mieux comprendre les difficultés quotidiennes des salariés en insertion.”*

Cette notion de *dasein* est assez théorique (Heidegger), mais empiriquement, ce mécanisme d'entrelacement (*intertwining*, en anglais), entre terrain et chercheur, n'est pas évident à appréhender. Le cadre théorique de Sandberg et Tsoukas (2011) appliqué à Ares, sera donc notre cadre théorique épistémologique. Le chapitre 3. a pour objectif de présenter le processus de collecte de données qualitatives.

## CHAPITRE 3. COLLECTE DES DONNEES

A partir de cette rationalité pratique, Sandberg et Tsoukas (2011) ont en déduit une méthodologie qualitative beaucoup plus ouverte, prenant en compte la collecte des éléments de contexte et de liens entre sujet et objet. Les grandes étapes dans la collecte de données sont ressorties de cette posture. La première est d'utiliser les **méthodes des pratiques socio matérielles** (Orlikowski, 2010), comme point de départ, afin de tenter de comprendre les comportements des acteurs. Le conseil suivant a pour objet de porter attention aux **performances des acteurs** dans l'utilisation d'une pratique donnée. La troisième étape de collecte des données permet de comprendre les **chemins** (patterns), qui ont conduits les acteurs à cette performance. Nous nous inspirerons du cadre théorique et des recommandations de Sandberg et Tsoukas (2011) pour être en phase avec notre posture épistémologique, complétée par celle de Corbin et Strauss (2008). Enfin, malgré un caractère assez normatif et certaines fois un peu trop positiviste, nous regarderons le cadre de Miles et Huberman (1994). Cet ouvrage offre une clarté dans la mise en pratique. L'objectif n'est donc pas d'être totalement fidèle à ces trois cadres théoriques, pour la collecte et l'analyse des données, mais plutôt de nous en servir comme fil conducteur. L'objectif est double, 1/ laisser place aux situations d'imprévu et aux ressentis pour mieux être en phase avec le terrain, tout en 2/ ne pas se laisser dominer par ses émotions pour installer une certaine rationalité. Cette partie a pour objectif de détailler la nature des données collectées ainsi que le processus de collecte des données qualitatives.

Miles et Huberman, (1994), disent que "qualitative data are sexy. They are a source of well-grounded, rich descriptions and explanations of processes in identifiable local contexts." (:1). En effet, l'utilisation d'entretiens, d'observations et d'archives permet de mieux appréhender un phénomène et de comprendre en détail l'utilisation des pratiques associées. Cette méthode permet aussi à un néophyte, en matière de secteur social, de mieux connaître les routines et le fonctionnement de cet environnement. La collecte de données est répartie suivant trois sections. La section 1. présentera la nature des données collectées, la section 2. détaillera l'étude du cas

Ares, en enfin, la section 3. retracera la chronologie de l'évolution d'une pratique de mesure de la performance sociale, objet de notre recherche.

## **Section 1. Nature des données collectées**

La collecte des données a connu **deux phases principales**. La première est exploratoire et débute en Octobre 2009 et se termine en Juin 2010. Elle concerne le secteur des entreprises sociales, de façon générale. Une deuxième collecte s'est réalisée et se concentre uniquement sur l'insertion par l'activité économique, de Février 2011 à Avril 2013.

### **1.1. Une première phase exploratoire : de Octobre 2009 à Juin 2010**

Le but était de me familiariser avec les acteurs de l'entrepreneuriat social. J'étais davantage orienté vers une catégorie d'entreprises sociales, les social-business (ex : Grameen Danone). Devant la carence des données, j'ai ainsi marqué une pause. Sandberg et Tsoukas (2011) mentionnent que les liens entre sujets et objets sont ponctués de phase de "temporary breakdown" (:344), c'est-à-dire des pauses ou arrêts, à certains moments. Ces temporary breakdown sont différents des "complete breakdown" (: 344), qui ont sont un arrêt de longue durée, entre sujet et objet. Pour revenir à notre première phase exploratoire, ce sont plus des "temporary breakdown" auxquels j'ai été confronté. C'est ainsi que les premières propositions de questions de recherche commençaient à émerger.

J'ai eu des moments de doutes lors de cette phase sur la viabilité de mon sujet. Dans ces moments de doute, la lecture de nouveaux concepts permettant de lier à ce que nous avons observé sur le terrain est un réflexe quasi-récurrent. Je suis très vite tombé dans une intoxication intellectuelle, en passant d'un concept à un autre sans limite. Certains auteurs (Tracey et al., 2011) mentionnent la notion de "snowball" pour évoquer cette phase. Comme une boule de neige qui se nourrit au fur et à mesure de sa descente, j'ai débuté mon exploration du monde de l'entreprise sociale

de façon aléatoire, et de nouveaux savoirs se sont, au fur et à mesure, accumulés, sans connaître la direction finale.

J'ai été surpris par une catégorie d'acteurs sous-représentée dans ces débats ou présentations des social business, les **travailleurs sociaux**. En effet, les personnes les plus représentées étaient les entrepreneurs sociaux, décrits précédemment. De plus, la littérature en sciences de gestion laisse peu d'espace à ces travailleurs sociaux (assistance sociale, éducateurs, formateurs...), qui depuis plus d'un siècle travaillent au quotidien avec ce public en difficulté. Une des notes que j'ai pu prendre était la suivante, lors du meeting Convergences 2015, qui rassemble les grands acteurs de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire), tous les ans à la Mairie de Paris:

*“ Convergences 2015, HDV Paris, Mai 2010: Il n'y a que les cadres supérieurs de Danone, Veolia... interrogés et présents, mais peu de personnes travaillant au contact des personnes en difficulté sont mis en avant, alors qu'ils connaissent en détail ces problèmes sociaux. A creuser...”*

Wolcott (1982) mentionne que l'observation du contexte, de ses logiques, des règles internes et externes (Miles & Huberman, 1994), sont la base de tout travail pour le chercheur. J'assimile donc ma première année de doctorat à cette phase d'exploration du monde de l'entreprise sociale. En Septembre 2010, devant la carence de mes données qualitatives, je devais changer de terrain de recherche. Cette première phase m'a permis de me familiariser avec la tension d'associer logique sociale et commerciale. Présentons à présent la deuxième phase de collecte des données chez Ares.

## **1.2. Collecte de données principale chez Ares : de Février 2011 à Mai 2013**

A partir de Février 2011, une autre phase de collecte de données a débuté, concentrée uniquement sur les **entreprises d'insertion**. Des entretiens informels ont permis de réaliser que ce secteur était très lié aux subventions publiques. La figure 1. représente les liens entre organisations publiques et les Structures de l'Insertion par

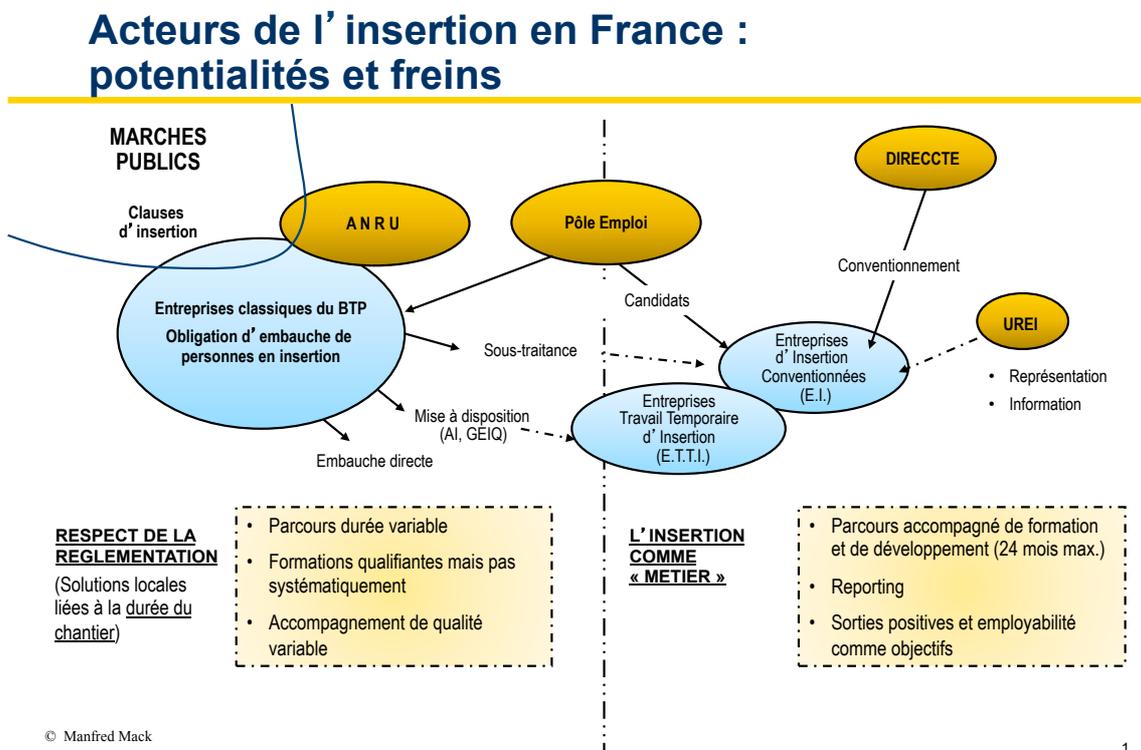
l'Activité Economique (SIAE). L'objectif ici, n'est pas d'explicitier en détails tous les acteurs publics, intervenant dans le secteur de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique), mais surtout de montrer la complexité des relations entre chaque partie. Les circuits de décision sont lourds administrativement. En tant que petite PME de l'IAE, il n'est pas évident de survivre avec une administration lourde. De plus, des injonctions paradoxales existent entre la gestion des salariés en insertion avec des problématiques sociales lourdes, répondre aux demandes des pouvoirs publics, avoir les autorisations pour obtenir l'agrément de recruter des publics en difficulté, et développer une activité économique viable...

La lecture de magazines de vulgarisation (Alternatives Economiques...) a été une étape importante, pour tenter de connaître les enjeux pratiques et des exemples d'actions en insertion. Le magazine Alternatives Economiques avait notamment dédié un numéro spécial sur l'ESS, où était abordé le thème de l'insertion. D'autres revues spécialisées ont été très utiles dans l'acquisition de premières informations, autour de l'IAE (Lettre du Groupe SOS, brochures de l'Union Régionale des Entreprises d'Insertion). Certaines entreprises traditionnelles s'intéressent aussi à l'IAE, en créant des filières d'insertion. Vinci Insertion ou Adecco Insertion sont des exemples significatifs. Le Groupe Ducasse permet aussi chaque année à des travailleurs immigrés, avec peu d'éducation, d'intégrer pendant un an les meilleures cuisines du monde comme commis. Les meilleurs salariés, pendant ce contrat d'un an, se voient offrir un contrat à durée indéterminée dans le même groupe.

Une **formation théorique** pour mieux appréhender ce domaine a été nécessaire. L'UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) organise une fois par mois, une demi-journée de formation destinée aux particuliers, souhaitant créer leurs propres entreprises d'insertion. Ma participation à cette formation était indispensable pour connaître les fondamentaux, en termes de subventions publiques et les cadres juridiques pour mettre en place une entreprise d'insertion. Enfin, le Groupe SOS m'a permis de rencontrer le Directeur des Ressources Humaines, afin de déterminer si une recherche commune pouvait être possible. Même si le projet avait avorté, cela m'a permis d'échanger avec une entreprise d'insertion, qui a débutée sur un modèle purement social et qui a évolué vers une dimension plus entrepreneuriale. Leur

chiffre d'affaires avoisine les 200 millions d'euros et recrute plus de 10 000 personnes avec des croissances externes, ce qui est assez rare pour le monde du social. Ces trois mois, de Février à Mai 2011, ont donc favorisé une première appréhension avec le monde des entreprises d'insertion, sous la forme majoritairement de collecte de données secondaires. La partie suivante va traiter cette période, entre Mai 2011 et Octobre 2012 chez Ares.

**Figure 1. L'insertion par l'activité économique en France** (source, Manfred Mack)



**En bleu:** SIAE

**En orange:** Organismes publics

A partir de Mai 2011, j'ai débuté ma participation observante chez Ares. Suivant les recommandations de Miles et Huberman (1994), la collecte de données doit s'opérer suivant **deux phases principales**. Une première exploratoire (différente de la partie précédente, c'est la raison pour laquelle les deux phases précédentes correspondraient davantage à des phases pré-exploratoires), ponctuée ensuite par une pause significative (Sandberg & Tsoukas, 2011). Une deuxième phase confirmatoire

permet un retour sur le terrain de recherche, pour compléter la collecte de données ou la repositionner. En effet, il n'est pas évident, dès la première phase de terrain, d'avoir le recul nécessaire pour collecter les données les plus intéressantes. Cela s'apparente aux "temporal breakdown" (Sandberg & Tsoukas, 2011). Toujours pour Miles et Huberman (1994), le plus dur n'est pas d'accumuler des informations, mais de réduire la masse de mots. En effet, seulement cinq à dix pour cent seulement des données qualitatives sont retenues pour la présentation finale des recherches (Sieber, 1976).

**Trois principales sources de collecte de données** concernent cette partie empirique. La première est une **participation observante**, dans l'objectif de mieux appréhender le travail quotidien des membres de Ares et de pouvoir ressentir les difficultés de ce public et du personnel permanent à gérer ces salariés. La deuxième comprend des **entretiens**, avec un échantillon représentatif de l'ensemble des catégories des acteurs. La dernière source de données qualitatives concerne les **rapports financiers et sociaux** et surtout **les grilles d'évaluation de compétences**, qui nous serviront de données principales pour étudier l'outil de mesure de la performance sociale (Feldman & Orlikowski, 2011 ; Sandberg & Tsoukas, 2011). L'étude de la grille d'évaluation (performance sociale) et son évolution sera la donnée qualitative principale de notre méthodologie (Orlikowski, 2000). Les autres données (entretiens, participation observante) permettront de compléter ou de confirmer l'étude de cette grille d'évaluation, de 1991 à 2013.

A partir de l'évolution et des transformations de cette grille, il sera intéressant d'en déduire les transformations organisationnelles et les comportements des catégories d'acteurs. J'ai collecté toutes les grilles d'évaluation de compétences depuis 1995, qui se trouvaient dans les rapports sociaux et financiers, situées dans les archives, au siège social de Ares. Avant 1995, la résolution des problèmes sociaux était informelle et orale. A partir de 1995, une grille rudimentaire des compétences techniques (voir figure 6.) a été mise en place. En 2005, Thibaut Guilluy a repris la direction de Ares. Sous son impulsion, cette grille d'évaluation a évolué et a inclus progressivement des outils de contrôle de gestion. Nous étudierons la chronologie de l'évolution de cette grille en un outil de mesure de la performance sociale

standardisé. Concernant les périodes de 1991 à 2011, mes entretiens sont principalement rétrospectifs, et ont cette limite d'être moins exhaustifs que les entretiens concernant la période de présence chez Ares. Décrivons en détail le cas de Ares.

## **Section 2. Description du cas Ares**

Stephen Brigley (1995) préconise l'étude de cas "to inquiries into the complex, diverse contents and contexts of business ethics" (p. 219). D'après Yin (2009), l'étude de cas est la méthode la plus adaptée pour étudier un phénomène en profondeur. Le choix pour une seule étude de cas en profondeur (in-depth case study, Eisenhardt, 1989), se justifie pour Ares, par l'étude d'un processus de mesure de la performance sociale, de façon détaillée. En effet, pour bien comprendre ce processus, nous sommes obligés de comprendre toutes les étapes et les motivations des acteurs (Pettigrew, 1990). Comme suggérés par A. Edmondson et S. MacManus (2007), un phénomène naissant/intermédiaire implique une "open-indeed inquiry" et une "qualitative, initially open data to be interpreted for meaning" (: 1160). Comprendre comment les acteurs, chez Ares, ont mis en place des outils d'évaluation de la performance sociale, de 1991 à 2013, nécessite une approche inductive (Glaser & Strauss, 1967).

Pourquoi choisir Ares? Ares a plus de 20 ans d'existence, donc établir une étude longitudinale d'un process paraît justifié (Pettigrew, 1990). De plus, comparée à la plupart des autres structures d'insertion par l'activité économique, Ares ne cesse d'innover pour suivre l'évolution sociale de ses salariés en insertion. Ce dernier point est fondamental pour un objet de recherche comme le notre. Les problématiques sociales se sont élargies depuis la création de Ares. Au-delà des problèmes de logement, Ares accueille des publics variés, comme des seniors ayant des difficultés à retrouver un emploi, des toxicomanes, des personnes en difficultés judiciaires... Deux éléments sont importants pour poursuivre la description de ce cas, 1/ la structure organisationnelle et 2/ l'histoire de Ares.

## 2.1. La structure organisationnelle de Ares

Ares a toujours eu un statut d'association de Loi 1901. Un statut complémentaire d'Entreprise d'Insertion (EI) est nécessaire pour effectuer des activités de recrutement de publics exclus de la société. Ce sont les organismes dépendant du Ministère du Travail (DIRECCTE, Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), qui délivrent l'agrément d'EI. Cela ouvre droit ensuite à percevoir des subventions publiques. Ces fonds publics sont appelés « aides au poste », car délivrées annuellement et par salarié en insertion. En 2013, cette aide est de 9 600 euros/an/salarié environ. Elle a peu évolué au cours du temps. Elle a pour fonction de compenser le manque de productivité, liée aux problèmes sociaux des employés insérés. Ils sont tous sous Contrat à Durée Déterminée en Insertion (CDDI), de deux ans. A l'issue de ces deux années, le salarié a, à priori, acquis des compétences techniques et résolu l'ensemble de ses problèmes. En 2012, Ares a obtenu plus de 60% de sorties positives, c'est-à-dire plus de la moitié des salariés de Ares ont retrouvé un emploi durable, une formation ou un stage, après leur CDDI de deux ans.

Ares a une **réponse organisationnelle** en fonction du niveau du problème social des salariés insérés. Une personne qui aura des problèmes de santé graves ne pourra pas être opérationnelle sur des cadences de productivité intenses. Ares a des contrats de prestations de services avec des clients divers et des activités professionnelles différentes (mise sous pli de prospectus, tri des déchets, lavage de voitures...). Cinq structures organisationnelles tentent de répondre à la bonne adéquation problème social/activité professionnelle. Tout d'abord, **Ares Services** (créé en 1993, sous la forme d'EI), dont l'objectif est de fournir des prestations de service sur le site des clients. Par exemple, une dizaine de salariés en insertion de Ares, sont détachés dans les laboratoires de recherche de L'Oréal, pour nettoyer les ustensiles. Ares Services est présent sur trois territoires (Paris, Val-de-Marne et Seine-Saint-Denis). Le public en insertion ciblé a plutôt des problématiques sociales de niveau intermédiaire (accident au cours de la vie). La deuxième structure est **Ares Atelier** (créé en 1997, sous la forme d'EI et de Centre d'Adaptation à la Vie Active, CAVA), à Paris. Ares Atelier Val-de-Marne avait été créé de façon temporaire, de 2008 à 2012. Le but est

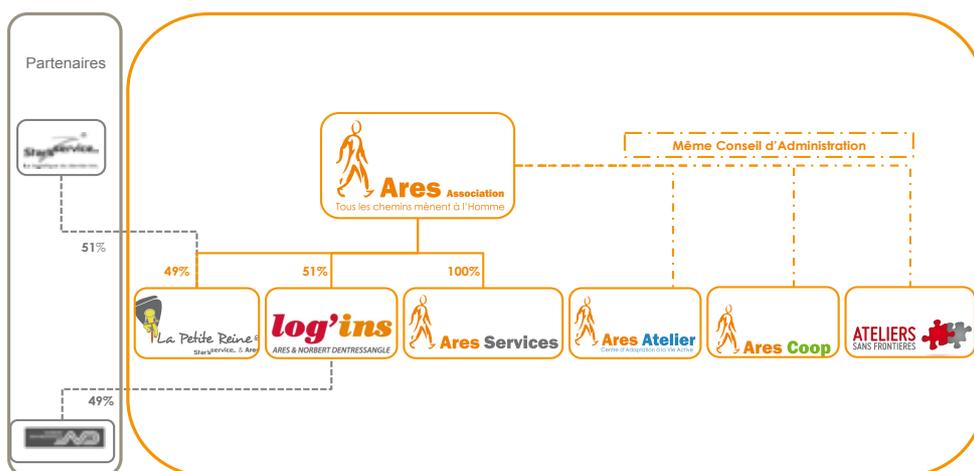
de recruter des personnes avec des problématiques sociales lourdes (SDF...). Il est localisé dans les locaux de Ares, afin d'avoir une plus grande proximité avec les chargés d'insertion, en charge de la résolution des problèmes sociaux. L'atelier comprend des activités un plus intenses que le CAVA. Des évolutions internes, entre CAVA et Atelier sont possibles lorsque le salarié a évolué positivement. **Ares Coop** (créé en 1999) est la troisième entité de Ares, localisée dans les vignobles bordelais. Son but est de recruter des personnes dépendantes à l'alcool. Exceptionnellement, Ares Coop offre un logement sur le lieu de travail et un emploi, dans les espaces verts. **La Petite Reine** combine un statut juridique d'entreprise commerciale et d'EI. Elle commercialise des transports de marchandises à vélo. Les salariés en insertion cumulent une forte désocialisation avec des problèmes importants (déscolarisation précoce, problèmes de logement ou de santé...). Ares a racheté cette entreprise en 2008 (créée en 2001), et s'est ensuite associée à un groupe industriel Star Services (qui détient 51% des parts). Enfin, **Log'Ins**, a le statut d'Entreprise Adaptée (EA), spécialisé pour recruter des personnes handicapées, en CDDI de deux ans. Log'Ins (créé en 2011) est une joint venture entre Ares (51% des parts) et le groupe de transport Norbert Dentressangle. La figure 2. est un organigramme général de Ares.

Ares a réalisé un chiffre d'affaires de 18 millions d'euro environ, en 2011. 80% de ces fonds proviennent de l'activité commerciale avec des clients. Les 20% restants proviennent des subventions publiques, issus du Ministère du Travail et minoritairement du Ministère de la Santé (CAVA). Ce ratio de 80/20 a évolué depuis la création de Ares. Ares a toujours rémunéré ses salariés en insertion au SMIC. En 1991, le SMIC brut était à 4,98€/heure. Il a évolué annuellement pour atteindre 9,43€/heure en 2013. Concernant l'évolution des aides au poste, elles varient en fonction de la structure. Elle est plus élevée pour le CAVA, comparée à l'EI. Pour l'EI, l'aide au poste, en 1991, était de 10 670 euros, en 1996, de 7500 euros, et depuis le début des années 2000, elle est de 9600 euros. D'une part, nous avons un SMIC qui a pratiquement doublé, et d'autre part, des aides au poste qui ont diminuées. En 1991, les aides au poste compensaient la totalité du SMIC des salariés, et aujourd'hui, elles ne couvrent que la moitié environ. Cette diminution des subventions publiques a conduit Ares à être plus rigoureux dans sa gestion

financière, en important notamment des outils de gestion traditionnels (tableaux de bord, indicateurs...).

**Figure 2. Organigramme général de Ares par entité**

## Organigramme juridique général du Groupe Ares



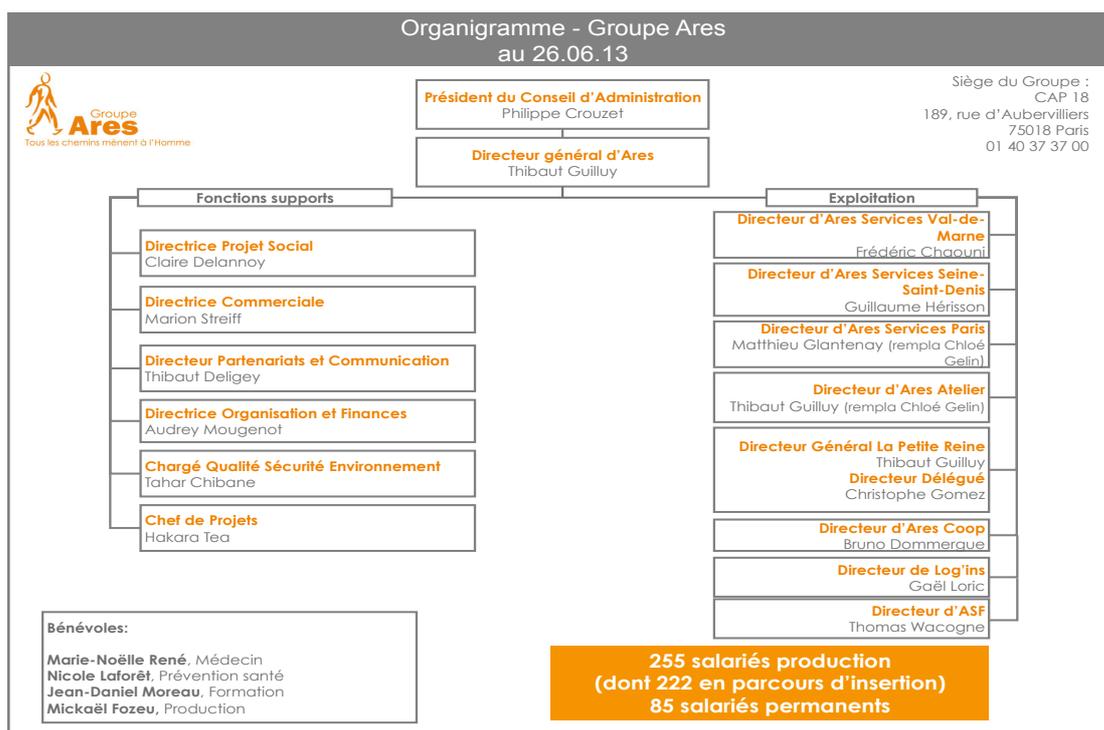
Tous les chemins mènent à l'Homme - [www.ares-association.fr](http://www.ares-association.fr)

**Deux catégories principales de salariés** existent chez Ares: 1/ les salariés **permanents** et 2/ en **insertion**. Les salariés en insertion sont présents en moyenne 13 mois dans l'entreprise. Cinq catégories d'acteurs composent les salariés permanents, 1/ les membres du board, 2/ le top management, 3/ les chefs d'équipe, 4/ les travailleurs sociaux et le 5/ personnel administratif. Les membres du **board**, comme toute entreprise, définissent la stratégie à adopter et nomment le cas échéant, un nouveau Directeur Général. Des présidents ou de hauts cadres de grands groupes industriels composent ce Conseil d'Administration. A priori, ces personnes ont une vision plutôt commerciale, compte tenu de leur expérience professionnelle. Néanmoins, les entretiens révèlent une sensibilité de contribuer aux problèmes sociétaux. Le **Top Management** est la deuxième catégorie d'acteurs. Il est principalement composé du Directeur Général, de la Directrice de l'Action Sociale (anciennement Directrice des Ressources humaines), de la Direction Commerciale, de la Direction Financière et Comptable, et des différents Directeurs de site et

d'activité, répartis entre le Val-de-Marne et Seine-Saint-Denis, notamment. Les **chefs d'équipe** sont localisés dans chaque site et gèrent en direct une équipe de salariés en insertion. En moyenne, chaque chef d'équipe se voit attribué une dizaine de personnes sous sa direction directe. Leur rôle est essentiellement basé sur la production, avec une part très faible voire inexistante concernant la résolution des problèmes sociaux. Ce sont les **chargés d'insertion** (travailleurs sociaux), basés sur chaque site, qui traitent de la résolution des problèmes sociaux de chaque salarié inséré. Les travailleurs sociaux sont de plusieurs natures, 1/ chargés d'insertion et 2/ chargés de formation. Les chargés d'insertion travaillent directement avec les salariés en insertion. Durant les heures de travail, ils aménagent des plages horaires avec le salarié en insertion pour évoquer l'avancée de la résolution des problématiques sociales. Les chargés de formation s'occupent de faire passer un test psychométrique aux salariés en insertion, pour évaluer leur niveau d'éducation, et un parcours de formation (apprentissage d'une compétence professionnelle, de la langue française...) adapté pour chaque personne insérée. Ils organisent aussi des formations individualisées. Le personnel bénévole est peu représentatif dans les effectifs. Il est donc peu utile d'en parler. Enfin, le **personnel administratif** est principalement composé de cadres de fonctions supports (Chef de projets), des assistants et enfin, les stagiaires, représentant un nombre important des effectifs.

La figure 3. montre l'organigramme général de Ares. Les équipes en charge de la résolution des problèmes sociaux (équipe projet social) et celle d'exploitation (en charge de l'activité commerciale) sont distinctes. Il y a une spécialisation des activités. Au-delà du projet social, d'autres équipes supports existent, comme la direction des finances ou de la communication, comme une entreprise traditionnelle. Les fonctions supports sont situées au siège social.

**Figure 3. Organigramme de Ares (source document Ares)**



Chaque site d'activité (ex : Ares Atelier Paris) a une activité professionnelle spécifique et différente des autres entités (mise sous pli, tri des déchets...). La production s'apparente à une organisation traditionnelle du travail (Taylor, 1911), présente dans les entreprises traditionnelles. Seules les plages horaires, dédiées aux entretiens entre chargés d'insertion ou de formation et travailleurs en insertion, diffèrent d'une entreprise traditionnelle. Une autre spécificité concerne les **réunions hebdomadaires**, dites "sociales", réunissant le chef de site, les chargés d'insertion et les autres membres administratifs. Le but est de parler de l'activité en général et aussi d'évaluer les compétences techniques et l'amélioration de la résolution des problèmes sociaux d'un ou deux salariés par réunion. Cette évaluation est réalisée sous la forme papier d'une grille pré-définie déjà remplie par le chargé d'insertion, qui la valide avec les autres membres du groupe. C'est l'évolution de cette grille que nous étudierons. Cette évaluation est donc un **processus collectif**, faisant intervenir tous les membres permanents de chaque site, pour évaluer l'évolution sociale et professionnelle de chaque salarié inséré. Dans certains cas, le chef d'équipe n'a pas connaissance d'un problème du salarié. Cela lui permet d'intégrer cette problématique dans la gestion quotidienne du salarié inséré.

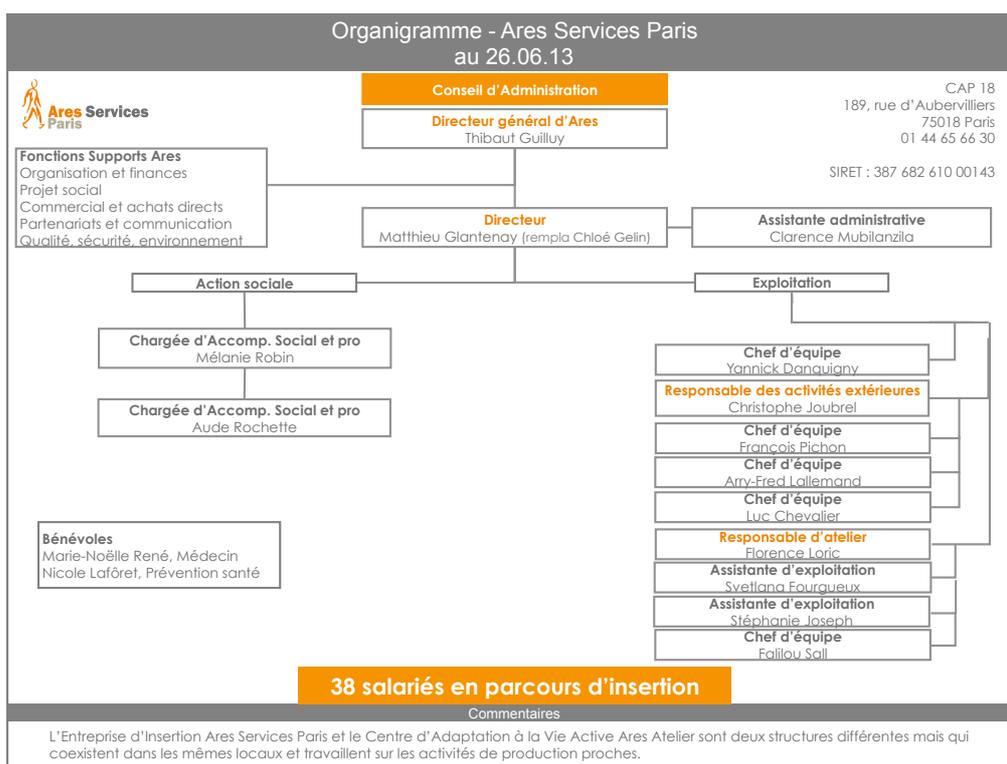
Les **salariés en insertion** commencent, dès leur début chez Ares, une activité professionnelle. L'accompagnement social, avec un chargé d'insertion dédié, se fait tout au long de l'activité professionnelle. Des journées de formation peuvent remplacer les moments d'activité professionnelle. Concernant leurs évaluations, une grille d'évaluation (annexe 3.) est d'abord remplie avec la chargé d'insertion. Cette évaluation est ensuite discutée avec les autres membres permanents du site en réunion sociale, sans le salarié inséré. Le lendemain, le chargé d'insertion fait un point avec le salarié, pour lui faire un compte rendu de son évolution sociale et professionnelle. Des actions sont alors mises en place (formation, changement de mission professionnelle...).

Dans chaque entité d'exploitation (voir figure 4.), les fonctions d'accompagnement social et de production sont séparées. Les chargés d'insertion s'entretiennent régulièrement avec les salariés en insertion pour suivre leurs problèmes sociaux, durant leur temps de travail. Les aides au poste ont pour mission de pallier à ce manque de productivité. Les équipes d'exploitation sont majoritairement composées de chefs d'équipe et d'assistantes d'exploitation. Le mode de management est similaire aux entreprises traditionnelles. Les autres structures d'Ares (Ares Services...) respectent aussi cette séparation entre fonctions sociales et d'exploitation (voir figure 4.). Présentons à présent l'historique de Ares.

## **2.2. Historique de Ares**

Ares a connu trois périodes, correspondant à deux changements de direction générale, 1/ de 1991 à 1998, 2/ de 1998 à 2005 et 3/ de 2005 à 2013. Ares est en perpétuelle tension entre résoudre les problèmes sociaux et faire du profit pour survivre financièrement. Dans chacune des périodes, les dirigeants respectifs ont soit privilégié la résolution des problèmes sociaux ou plutôt la rentabilité. D'autres ont enfin tenté d'équilibrer les deux problématiques à la fois.

**Figure 4. Organigramme d'une entité de Ares (ex :Ares Atelier)**



De 1991 à 1998, Ares a essentiellement privilégié la **résolution des problèmes sociaux**. En 1991, Philippe Crozier, un haut cadre d'un groupe industriel et Patrick Gagnaire, un travailleur social (éducateur), souhaitaient lutter contre l'exclusion sociale, en offrant un métier à des personnes sans logements. C'est ainsi que naît Ares, sous la forme juridique d'association Loi 1901. Ares développe ainsi un partenariat avec la SNCF, pour détacher une équipe d'une dizaine de travailleurs sociaux, à la Gare Saint Lazare (Paris). Ces chargés d'insertion professionnelle ont pour mission d'échanger directement avec les SDF, sur le quai de la gare. Ils tentent d'évaluer leur motivation pour sortir de leur condition sociale et leur souhait d'occuper un travail. Dans un entretien rétrospectif, le chef de cette équipe sociale (composée de travailleurs sociaux) disait :

*« Ce qu'on faisait avec mes gars, c'est qu'on allait sur les quais et dès qu'on voyait un gars, complètement cassé, on allait le voir pour lui dire de bosser avec nous. Et pas question qu'il négocie ou quoi. Soit il voulait soit on lui disait tu restes dans ta galère. Si tu commences à t'apitoyer, c'est pas bon du tout. »*

La résolution des problèmes sociaux se traitait sans grand formalisme, plutôt à l'intuition et l'affectif.

Concernant l'aspect de l'activité professionnelle, Ares opérait sous la forme d'une Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI). L'ETTI est une autre forme de SIAE, faisant des missions d'intérim avec des publics en difficulté sociale. Ares travaillait en collaboration avec une entreprise d'intérim traditionnelle. Comme pour l'Entreprise d'Insertion (EI), ce statut est délivré par les organismes, dépendant du Ministère du Travail. Il donne droit ensuite à des subventions publiques. Avant d'être recrutée en CDDI de 2 ans, chaque candidat doit s'entretenir avec les services du Pôle Emploi, afin de vérifier si le problème social justifie une candidature chez Ares. Pour compléter cette activité d'ETTI, Are Services (nommée maintenant ARES Services) fut créé en 1993.

Evoquons à présent le rôle des équipes d'exploitation, entre 1991 et 1998. Ils avaient pour mission d'encadrer les personnes exclues, recrutées par les équipes sociales. C'est ainsi que des **tensions** apparaissaient entre ces deux équipes, sociales et d'exploitation. Dans certains cas, les personnes insérées étaient trop cassées physiquement ou psychologiquement, pour occuper des missions sur une journée entière. Un entretien rétrospectif du chef d'équipe de l'époque disait :

*« Des fois, il y avait l'équipe du social qui arrivait avec des gars complètement marginaux. Après, pour les mettre au boulot c'était une galère. On s'est souvent pris le bec avec le responsable social, qui voulait donner sa chance à tout le monde. Je veux bien aider tout le monde, mais en pratique c'est triste, mais ç'est pas possible. C'était moi qui les gérais au quotidien..»*

L'activité commerciale progressait annuellement, mais des erreurs de gestion commençaient à se manifester. Un rapport financier de 1995 mentionnait :

*« Deux difficultés inhérentes à notre statut : la faiblesse des marges de nos secteurs d'activité (nécessité par le choix de l'insertion), l'improductivité importante de notre personnel en insertion. »*

Pendant cette première période, Ares avait tendance à privilégier l'emploi des personnes exclues, plutôt que de conserver des finances saines. Les salaires et traitements étaient passés de 200 000 euros, en 1994, à 300 000 euros, en 1995. L'accumulation de ces erreurs de gestion a conduit Ares à être au bord de la faillite en 1998. Le board a décidé de remplacer Patrick Gagnaire, par un ancien contrôleur de gestion, pour rééquilibrer les comptes. C'est ainsi que débute la deuxième période, de 1998 à 2005.

**Cette deuxième période** peut être considérée comme une réaction à la première. L'objectif est clair, **il faut rééquilibrer les comptes, et privilégier la survie financière**, peut-être au détriment de la résolution des problèmes sociaux. Dans son entretien, l'un des membres du board de Ares disait :

*« A cette époque, c'est vrai qu'il y a des activités lucratives qu'on aurait peut-être pu éviter. Euh (silence) Ouais, c'était pas évident, mais bon, on s'est débrouillé comme on pouvait pour sauver le navire. »*

Une gêne était perceptible dans cette deuxième période. Soient les personnes interrogées se justifiaient, ou des silences étaient présents. En effet, à cette époque, certaines cadences de production n'étaient pas adaptées au public d'exclusion sociale. Un chef d'équipe disait à ce sujet :

*« T'avais des mecs qui venaient le matin, et ils partaient l'après-midi. C'était trop dur, ils tenaient pas. C'est clair le projet social chez le client X, y en avait pas vraiment. »*

Un autre disait :

*« Franchement, quand tu voyais le CAVA à l'époque, bonjour le social... »*

Néanmoins, sur le site de Paris, l'accompagnement social était stable. En fait, Ares avait fait des choix stratégiques, en ayant des activités lucratives sur certains sites, où le projet social était moins présent, et maintenait un équilibre à d'autres endroits. Les résultats financiers avaient progressé très significativement, en faisant des bénéfices début des années 2000. En 2004, le décès de ce deuxième dirigeant d'Ares a contraint le board à désigner un troisième directeur général, Thibaut Guilluy. Etant donné que Ares était redevenu financièrement excédentaire, il fallait intensifier l'aspect social.

Pour Thibaut Guilluy, la priorité était vraiment de rééquilibrer profitabilité et accompagnement social. Cette **troisième période**, de 2005 à aujourd'hui, est marquée par un nombre important d'innovations dans ce sens, comme en témoigne mes notes :

*« A chaque fois que je fais une pause, et je reviens sur le terrain, j'ai l'impression de découvrir une nouvelle entreprise avec pleins de projets dont je n'avais pas connaissance. »*

Les nouvelles pratiques peuvent être organisationnelles. La création de Log'Ins est un exemple, qui recrute des personnes handicapées pour un CDDI. C'est assez novateur comme concept. D'autres innovations pour allier social et commercial se sont diffusées, comme la création de logiciels, que nous verrons dans la partie suivante. Les actions commerciales ont pris en compte le projet social. Les commerciaux tentent le plus souvent de prendre en compte la dimension humaine. La directrice commerciale dit à ce sujet :

*« A chaque fois que je négocie avec le client un nouveau contrat, je regarde si l'activité est adaptée à nos salariés. Même si l'offre peut être alléchante, et le projet social pas respecté, je préfère décliner l'offre. »*

Concernant l'aspect social, Thibaut Guilluy a réintroduit un accompagnement social adapté, ainsi qu'une activité professionnelle en adéquation avec les profils ayant des problématiques lourdes. Des formations de base ont été instaurées, en fonction du profil des salariés. Le rapport d'activité 2010 fait état d'autres moyens pour permettre une socialisation des salariés insérés :

*« Principaux lieux et temps d'échange :*

*Des réunions plénières mensuelles par structure. Des réunions sociales hebdomadaires par structure (avec les encadrants sociaux et techniques). Des journées sociales trimestrielles (accompagnement formation et emploi). Des séminaires groupes semestriels. »*

Au-delà du social, d'autres services ont été renforcés. Un des rapports mentionne :

*« Un appui à la santé grâce à l'intervention de médecins et professionnels de la santé bénévoles, ainsi que l'implication dans la vie collective et la possibilité de prendre la parole (réunions plénières, sorties collectives...) »*

Concernant l'aspect commercial, un grand travail de développement a été mené, afin de faire face aux diminutions de subventions publiques. De nouveaux clients ont ainsi été conquis, avec des activités diverses. Le même rapport de 2010 mentionne certains chiffres de développement significatifs :

*« Plus de 120 opérations réalisées par an, record battu avec un débarras de plus de 4000 postes de travail pour Bouygues Telecom, 35000 tonnes de déchets traités par an... »*

Une certaine fierté se fait ressentir dans la communication de ces chiffres commerciaux. Aucun complexe n'était présent pour allier social et commercial. En effet, les travailleurs sociaux sont, en général, assez méfiants par rapport aux aspects économiques. Dans sa communication, Ares, au contraire, tente de promouvoir les activités sociales, au même rang que celles commerciales. Nous pouvons nommer ces nouveaux profils **d'entrepreneurs sociaux** (vs. travailleurs sociaux), dans cette troisième période, chez Ares. Ce sont de jeunes diplômés de formation supérieure (en gestion majoritairement), avec une expérience passée ou pas du secteur social, qui sont apparus chez Ares, depuis 2005. Par comparaison, la première période comptait principalement des travailleurs sociaux. Enfin, un nombre significatif d'indicateurs de performance sociale, économiques, écologiques et de « qualité sécurité environnement » ont été mis en place. Un exemple d'indicateur écologique, est l'évolution annuelle de quantité de mobilier recyclé. Il a été multiplié par trois, entre 2009 et 2010. Certaines méthodes de gestion, comme « 5S », méthode japonaise d'amélioration continue des conditions de travail, ont été greffées chez Ares. D'autres outils de gestion ont aussi été implantés (tableaux de bord...). Cette troisième période a été signe de rééquilibrage, entre accompagnement social et développement économique, après deux périodes d'excès. Pour Thibaut Guilluy, le recrutement est un facteur de développement clé pour Ares :

*« Chez Ares, tu as 4 catégories de publics répartis en fonction de leur problématique sociale. Il faut être clair, on peut pas recruter tout le monde. Il faut se concentrer sur des publics qui ont des chances de retrouver un travail à la sortie, et motivés »*

La table 3. permet de retracer les deux observations que j'ai pu mener de Mai 2011 à Décembre 2012, suivant deux périodes espacées, afin de prendre du recul et de suivre l'évolution du processus de mise en place de l'outil (Sandberg & Tsoukas, 2011). Ces visites ne prennent pas en compte les périodes de pauses longues ou courtes. J'y allais sporadiquement en fonction de mes besoins dans la collecte des données.

**Table 3. Périodes de collecte de données chez Ares**

	<b>Périodes</b>	<b>Sites</b>
<b>Première visite</b>	Mai - Décembre 2011	Ares Atelier, Ares Services (Paris & Val-de-Marne)
<b>Deuxième visite</b>	Aout – Avril 2013	Tous les sites, sauf Ares Coop et Saint-Denis

### **Section 3. Evolution de la mesure de la performance sociale**

*« Taking sociomaterial practice as the point of departure what practitioners routinely do, with others and tools, for what purposes » (Sandberg & Tsoukas, 2011)*

Nous allons étudier une grille d'évaluation des compétences techniques des salariés insérés, mise en place en 1995. Elle a ensuite évolué vers un outil de mesure de la performance sociale plus **managérialisée**, à partir de Juillet 2012. Nous allons faire état de la chronologie de ce processus de transformation. Avant de décrire cette collecte des données, justifions le choix de cette pratique. Depuis la création de Ares, le **projet social** (Voir Annexe 1.) est l'idéal à atteindre pour chaque membre permanent. Ce projet social est clairement écrit et affiché dans certains cas, dans les bureaux ou locaux des équipes de direction ou autres salariés permanents de Ares. Cet idéal est tout d'abord basé sur la résolution des problèmes sociaux, tout en maintenant une activité économique croissante. La figure 4. est un extrait de ce projet social. Le message principal est le suivant :

*« Le projet Ares, c'est exprimer ensemble notre refus de l'Exclusion et notre souci de l'Intérêt Général et affirmer notre conviction que toute personne, quelle que soit sa situation, peut se reconstruire par le travail et restaurer sa dignité en participant à l'échange social et économique et en s'impliquant dans la préservation de l'environnement ».*

Ce projet est basé sur cinq axes principaux, 1/ les publics que nous accueillons, 2/ les objectifs, 3/ la méthode, 4/ les piliers et les 5/ leviers. Le projet social détaillé se trouve en annexe 1. Chaque membre permanent est tenu de le respecter.

#### **Figure 4. Un extrait du projet social de Ares**

Tous les projets d'Ares visent à **intégrer les personnes les plus fragiles, les plus désocialisées.**

Parce que notre projet repose sur une logique d'engagement réciproque le recrutement s'appuie sur un processus de sélection dont les principaux critères sont : ▶ La motivation à travailler ▶ Le désir de faire évoluer sa situation sociale et professionnelle ▶ L'aptitude physique et/ou psychologique à travailler Le recrutement est assuré via un réseau de partenaires prescripteurs large et diversifié avec qui nous développons une relation de coopération très forte.

Il convient par ailleurs pour chaque projet d'Ares : ▶ De s'assurer de la diversité dans la composition des équipes ▶ De trouver des marchés adaptés aux personnes recrutées par des équipes sociales ▶ D'organiser un temps d'accueil au moment de l'arrivée de la personne ▶ De maintenir une bonne connaissance de l'environnement de chaque projet et des personnes qui y rencontrent le plus de difficultés et vers lesquelles Ares dirigera principalement son action ▶ De se doter d'indicateurs fiables pour évaluer la performance sociale du projet

Depuis sa création, Ares a toujours eu un souci de mesurer l'évolution de la résolution des problèmes sociaux de ses salariés en insertion, tout en donnant les compétences techniques et professionnelles nécessaires pour la recherche d'un emploi futur. Cette double évolution des compétences techniques d'une part, et de la résolution des problèmes sociaux, d'autre part, peut s'apparenter à une double performance, professionnelle et sociale. En effet, si le salarié inséré aura résolu son problème social, il sera davantage performant au travail, et sera en meilleure position pour acquérir des compétences techniques. Cette idée était assez récurrente dans mes entretiens, avec les cinq catégories d'acteurs mentionnées précédemment (board, directeurs généraux, managers de site, travailleurs sociaux, personnels administratifs). Cela peut avoir des conséquences lourdes sur la vie en communauté et ses relations avec les autres membres. Un chef de site disait :

« Si le gars n'a pas résolu son problème de logement, t'es sûr que ça aura un impact dans son boulot et avec ses collègues. »

C'est la raison pour laquelle un outil de mesure de la résolution des problèmes sociaux a été une question récurrente chez Ares. Détecter à temps les problèmes des salariés insérés, permet d'être plus performant au travail, et d'éviter les rechutes. Mais la mise en place de ces pratiques a été source de réflexion, de disparité entre les salariés permanents, et quelquefois de conflits identitaires (Pratt & Foreman, 2000). En effet, même si l'objectif commun des membres permanents de Ares est de résoudre les problèmes sociaux par l'insertion par l'emploi, certaines catégories d'acteurs, comme les travailleurs sociaux ou managers, ont une interprétation et une vision différente de ce projet social. Certains seront plus concentrés sur la résolution des problèmes sociaux, en étant moins attentifs à l'évolution professionnelle des travailleurs insérés. Certains managers, au contraire, veilleront davantage à la bonne réalisation des tâches professionnelles, signe de performance financière. Allier cette résolution des problèmes sociaux avec la productivité peut être vécue comme une double injonction paradoxale pour certains acteurs (Peretz, Bouilloud & Gaulejac, 2011). Cela reflète bien la tension des membres permanents de Ares à allier cette logique sociale et commerciale (Pache & Santos, 2012). Détaillons à présent les trois sources de collecte de données relative à notre pratique, 1/ participation observante, 2/ entretiens et 3/ travail d'archivage.

**Observation participante:** Elle a duré huit mois au total, étalée sur deux périodes distinctes, 1/ de Mai à Octobre 2011 et 2/ de Août à Avril 2013, en occupant différents postes. J'ai tout de même suivi à distance l'évolution de la pratique jusqu'à Avril 2013, en échangeant avec les salariés de Ares. La **première période** était principalement basée sur le site de Boissy-Saint-Léger, premier centre d'activité de Ares, en chiffre d'affaires. C'est aussi le lieu où a débuté le projet d'amélioration de la grille de compétences. En Mai et Juin 2011, j'étais principalement dédié à l'aide concernant la mise en place de cette grille d'évaluation. En Juillet 2011, j'ai occupé des postes de manutentionnaire, en travaillant en collaboration avec les salariés en insertion, sous la direction d'un chef d'équipe. J'ai donc pu ressentir, les

problématiques de ces salariés en insertion. Je déjeunais tous les jours avec eux, car de façon générale, les pauses (déjeuner, goûter...) se font souvent entre catégories d'acteurs. En d'autres termes, le fait de me mettre en situation, comme un salarié en insertion, m'a vraiment permis d'intégrer les moments formels et informels avec les salariés en insertion. Pour preuve, un d'eux m'a même fait la remarque suivante :

*« Alors, c'est bon, t'as réussi ta période d'essai chez Ares ? Ils te prennent ou pas ? »*

De Août à Octobre 2011, je contribuais à la production avec les salariés en insertion et en même temps, à l'avancement du projet de l'évolution de la grille de compétences. Bien entendu, ce contact privilégié que j'avais pu avoir avec les salariés insérés en Juillet 2011, commençait petit à petit à se rompre. Ils ne comprenaient pas mes allers retours avec la direction du site de Boissy-Saint-Léger et le retour de temps à temps à des activités de tri ou de mise sous pli, avec eux. La raison d'avoir arrêté en Octobre 2011, plutôt qu'un autre mois, était due au phénomène de saturation longuement décrit dans la plupart des manuels de méthodologies qualitatives. Un extrait de mes notes ethnographiques mentionnait :

*« Octobre 2011 : Les activités sont devenues assez routinières, et je commence un peu à tourner en rond. Travail en atelier : OK ; Org'Integra : en cours, mais on a pas mal avancé ; participation aux réunions : OK ; réunions festives : OK. »*

Même s'il restait encore certaines informations importantes à collecter dans l'antenne de Boissy-Saint-Léger, ce **phénomène de saturation** était aussi dû en partie aux émotions vécues lors de mes entretiens, avec l'ensemble des salariés du site et des problèmes sociaux rencontrés. Comment rester insensible à des personnes ayant traversées des problèmes personnels assez graves ? De plus, j'avoue que certaines dimensions sociales m'ont personnellement affecté. Cela me renvoyait à mes propres limites. Cela m'empêchait aussi d'avoir un certain recul et une distance nécessaire au bon déroulement de cette collecte de données. Pour revenir à la pensée scientifique rationnelle (Bourdieu, 1980), avoir une distance entre sujet et objet de recherche est séduisant théoriquement, mais quasiment impossible en réalité.

Comment rester insensible à ce que m'avait dit cette dame élevant seule ses trois enfants :

*« Tous les 15 du mois, je me demande comment je vais nourrir mes petits. Je suis obligé d'aller mendier dans les assoc' (associations), ou de me serrer la ceinture pour eux et manger moins. Heureusement qu'il y a Ares quand même, pour m'aider... »*

La **deuxième période** était basée au siège de Ares, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, de Août à Avril 2013. Les locaux accueillent au premier étage le siège social, où les effectifs sont principalement composés par le top management, le personnel administratif (comptable, paie...). Un nombre important de stagiaires sont présents, principalement issus de Grandes Ecoles de commerce, dont la durée peut aller d'un mois à deux ans (apprentissage). La moyenne d'âge au siège est relativement jeune, 30-35 ans environ. Au rez-de-chaussée, se trouve le site d'activité de Paris, avec l'atelier et le CAVA, destinés aux salariés ayant connus des problématiques sociales très lourdes et dépendant d'un régime particulier. Ce sont les directions dépendant du Ministère de la Santé qui déterminent si un salarié peut prétendre à occuper un poste en CAVA. Je n'avais aucun rôle spécifique, mais je venais compléter mes prises de notes et entretiens de la première période. Les échanges informels m'ont permis de rectifier et de réorienter ma question de recherche sur les pratiques organisationnelles.

Nous allons décrire les trois sources de données qualitatives et leurs modalités. La première concerne les entretiens, la deuxième est relative à la participation observante, d'une part sur le site de Boissy-Saint-Léger, et d'autre part, au siège social, à Paris, puis la troisième concerne le travail d'archives et de documents (grilles d'évaluation des compétences, tableaux de bord...). La table 4. récapitule les deux visites chez Ares.

**Table 4. Collectes des données**

	<b>Supports</b>	<b>Type d'observation</b>	<b>Projets</b>	<b>Autres participations</b>	<b>Changement organisationnel</b>
<b>Première visite</b>	Notes ethnographiques  Entretiens	Participante	1/ Mise en place de pratiques de mesure de la performance sociale  2/ Travail avec des salariés en insertion (mise sous pli...)  3/ Participation aux réunions	Fêtes et anniversaires  Recrutement de salariés en insertion	Développement de nouvelles activités professionnelles
<b>Deuxième visite</b>	Notes Ethnographiques  Entretiens  Archives (rapports financiers et sociaux)	Participante & non-participante	Echanges réguliers avec les membres de Ares	Ares Atelier et Services 75	Fermeture des locaux de Ares Boissy Saint-Léger

**Entretiens.** Contrairement à l'observation participante, les entretiens avec les différentes catégories d'acteurs se sont réalisés en continu, de Mai 2011 à Décembre 2012. Ares comprend un peu plus de 100 salariés permanents. Devant l'étendue des données, en termes de notes et d'archives, l'objectif n'était pas de s'entretenir avec l'ensemble des permanents de Ares, mais d'avoir un échantillon représentatif des catégories d'acteurs. 28 entretiens ont été réalisés, enregistrés et retranscrits. La condition pour réaliser ces entretiens est l'anonymat. J'ai codé les entretiens par catégorie d'acteurs : B pour le board, TM pour le top management, MM pour le middle-management, PA pour le personnel administratif et TS pour les travailleurs sociaux. Tous les verbatims mentionnés dans ce document seront sous X, sauf lorsque la personne aura donné son consentement. C'est aussi la raison pour laquelle, aucun verbatim pouvant compromettre l'identité de certaines personnes ne sera retranscrit ici. Certains salariés en insertion ont aussi participé aux entretiens. J'ai aussi réalisé quatre entretiens complémentaires dans une autre entreprise d'insertion, pour avoir un certain recul, la Table de Cana, sur le site de Gennevilliers. L'objectif n'était pas de faire une comparaison avec la Table de Cana, mais de souligner des points ou des pratiques que je n'aurais pas pu voir chez Ares. Contrairement à Ares,

j'ai pu me rendre compte de la différence de gestion administrative, par exemple :

*« Ici, c'est la chargée d'insertion qui s'occupe de la résolution des problèmes, des relations avec la DIRECCTE. On a pas les moyens de créer plusieurs services ou départements. »*

Les entretiens ouverts, sans questions prédéfinies à l'avance, sont celles offrant des opportunités d'une plus grande variété de données (Corbin & Strauss, 2008). Il aurait été difficile de collecter les mêmes données avec des entretiens semi-directifs, car l'objet étant exploratoire. Néanmoins, certaines questions et l'organisation des entretiens étaient assez récurrentes. Je débutais souvent par le parcours avant l'entreprise d'insertion, puis par des questions sur les tâches quotidiennes. Dans certains cas, je demandais comment vivaient-ils le fait de résoudre les problèmes sociaux tout en maintenant une activité de production soutenue. Etant donné que mon objet de recherche a vraiment commencé à se cristalliser vers l'été 2012, je n'avais pas abordé le thème de la grille d'évaluation dans les 18 entretiens auparavant, sauf avec les personnes de Boissy-Saint-Léger. Cette pratique a davantage été traitée dans les 10 entretiens suivants.

La durée de leurs entretiens pouvait aller de 10 minutes à 1h30 dans certains cas, lorsqu'ils se sentaient en confiance ou que le chargé d'insertion les avaient bien préparés. Dans certains cas, comptes tenus des problématiques lourdes, et face à mon inexpérience dans le secteur social, j'étais démuni, laissant parfois place à quelques blancs ou à des questions complètement inadaptées. En effet, comment rebondir lorsqu'un salarié en difficulté nous dit :

*« Depuis que je me suis cassé le dos en tombant d'un arbre lorsque j'étais jardinier, je me sens inutile dans la société. Je n'ai plus aucun avenir. Aucune entreprise ne me veut. Ca m'déprime. Je remercie Ares tous les jours de me donner du travail... »*

Certaines émotions liées à la description détaillée de situations peu ou pas du tout habituelles pour ma part, m'empêchaient d'être à l'aise avec certains sujets. Dans certains cas, j'ai eu des refus d'enregistrement audios. J'ai alors pris des notes manuscrites.

*Archives et documents écrits.* Quatre grandes armoires, basées au siège de Ares, à Paris, sont remplies de rapports annuels financiers et sociaux, couvrant les périodes de 1991 à 2012. Des dossiers par salarié en insertion sont aussi stockés. Au lieu de coder les documents composant ces quatre armoires, je me suis intéressé uniquement à collecter les grilles d'évaluation passées, sur cette période, ainsi que les documents qui étaient liés. Ares a mis en place, depuis 2009, un logiciel (voir figure 5.) disponible dans chaque site d'activité, qui a pour objectif de centraliser tous les comptes rendus d'entretiens réalisés à la suite d'une entrevue entre un salarié en insertion et son chargé. Ce logiciel reprend en partie des informations présentes dans les grilles d'évaluation. Comme nous le verrons dans la partie des résultats, les grilles d'évaluation de compétences et ce logiciel NORIA ont peu de points communs, mais ils font partie d'un même but, c'est-à-dire détecter au plus vite les carences et les problématiques non résolues des salariés insérés. La figure 5. est un extrait de NORIA, logiciel répertoriant le suivi des salariés en insertion, et centralisant leurs informations professionnelles et individuelles. Ce logiciel a été mis en place en 2009. La table 5. présente l'ensemble des données collectées.

La partie suivante permettra de recréer la chronologie de l'évolution de notre pratique de mesure de la performance sociale. Aucune hiérarchie n'a été privilégiée à l'intérieur des entretiens, de l'observation participante ou du travail d'archivage. Cette collecte s'est déroulée en fonction des opportunités du moment, des rencontres que j'ai pu faire lorsque j'étais sur certains sites de Ares et surtout en fonction des disponibilités de chacun qui étaient loin d'être évidentes à gérer. Arriver à trouver des plages horaires et des disponibilités avec chacun était difficile, d'où des alternances entre l'observation participante et entretiens lors de certains jours. Retraçons à présent l'évolution de notre pratique.

**Figure 5. Extrait du logiciel NORIA**

base	tb	variable	valeur	numfi che	identifi ant	dateentreeef fectif	datesortieef fectif	typeent retien	dateentreti en	Identifiant Individu
ares93	bilanjustice	Probleme judiciaire		2	2	13/06/2007	31/12/2008	entrée	13/06/07	225
ares93	bilanjustice	problemejud iciaire	non	293	2	13/06/2007	31/12/2008	sortie	12/12/08	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi	Réalisé	136	2	13/06/2007	31/12/2008		29/06/07	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi	Réalisé	137	2	13/06/2007	31/12/2008		30/06/07	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi	Réalisé	138	2	13/06/2007	31/12/2008		01/07/07	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi	Réalisé	221	2	13/06/2007	31/12/2008		16/08/07	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi		482	2	13/06/2007	31/12/2008		28/10/08	225
ares93	suiviemploi	EvaluationSu iviEmploi	Discussion /préparati on	491	2	13/06/2007	31/12/2008		10/12/08	225

Cette pratique de mesure de la performance sociale a connu deux périodes significatives, 1/ de 1991 à Juillet 2012, et 2/ de Juillet 2012 à Avril 2013. Dans la **première phase**, Ares est passé d'une résolution des problèmes sociaux d'une façon informelle à une formalisation progressive (grille d'évaluation des compétences techniques et de résolution des problèmes sociaux). Dans la **deuxième période**, Ares a changé cette grille en un outil de mesure de la performance sociale standardisé (tableaux de bord, indicateurs...). Détaillons à présent la collecte des données de notre pratique, à travers ces deux périodes.

**Table 5. Archives et documents**

<b>Noms des documents</b>	<b>Description</b>	<b>Contenu</b>	<b>Période couverte</b>	<b>Supports</b>
<i>Rapports fiscaux et financiers</i>	Performance financière	Liasses fiscales et rapports des commissaires aux comptes	1991-2013	14 boîtes
<i>Fiches d'évaluation</i>	Ensemble des fiches permettant d'évaluer la résolution des problèmes sociaux et des compétences techniques	Compétences techniques et problèmes sociétaux	1995-2013	Fichiers excel + copies des fiches d'évaluations passées
<i>Rapports sociaux</i>	Rapport d'activité des actions sociales mises en place (nombre de recrutements de personnes en difficulté...)	Ouverture de nouvelles activités, recrutement, relations avec les pouvoirs publics.	1992-2012	10 fichiers
<i>Logiciels de suivi de l'évolution de la résolution des problèmes sociaux</i>	NORIA (voir figure 2)  OASIS (voir Annexe)	Logiciels remplis par les travailleurs sociaux	2009-2012	Fichiers excel principalement
<i>Rapports annuel</i>	Rapport d'activité global	Tous les projets en accès libre (site web Ares)	2006-2012	6 livrets

### 3.1. La mesure de la performance sociale de 1991 à Juillet 2012

De 1991 à Juillet 2012, Ares est passé d'une mesure informelle de la résolution des problèmes sociaux, à davantage de formalisme. Deux processus concernent l'évolution de cette pratique, 1/ l'évolution de la grille d'évaluation, et 2/ l'utilisation de cet outil par les entités d'Ares. Cette collecte des données alternera ces deux procédés dans la description de notre pratique. A partir de 1995, une grille des évaluations professionnelles et techniques a commencé à voir le jour (voir figure 5.). Des entretiens rétrospectifs ont complété la collecte de cette grille, avec les deux co-fondateurs de Ares (Patrick Gagnaire et Philippe Crouzet), l'ancien responsable

technique jusqu'en 1998, M. X, Responsable social jusqu'en 1998 aussi, Thibaut Guilluy, qui avant d'être Directeur Général de Ares en 2005, a créé Ares Coop en 1998 et, enfin, Jean-Luc Lubert, qui a occupé diverses fonctions de 1998 à 2012 (commercial et chef de site de Boissy-Saint-Léger). Des vidéos retraçant l'historique de Ares et les rapports sociaux m'ont permis de comprendre comment cette grille était utilisée. Les entretiens rétrospectifs ont cette limite de représenter l'interprétation d'un individu d'une situation donnée à un instant t, en prenant conscience que des informations peuvent être omises. Il est donc essentiel de compléter ces entretiens avec d'autres sources de données qualitatives (rapports, vidéos...).

Rappelons qu'en première période (1991 à 1998), des frictions avaient lieu entre le chef de l'équipe d'exploitation et du social, au sujet du public recruté. Concernant l'évaluation de la résolution des problèmes sociaux, l'ancien responsable de l'équipe sociale répondait ainsi :

*« Ohh des grilles à remplir (rires). Certainement pas mon cher. Tout se faisait au cas par cas et au relationnel. Non... C'était à l'ancienne. J'vois encore nos petits post-its avec des écritures de mouche qu'on collait sur les bureaux... Non, non à l'époque, il y avait rien pour voir si le gars s'en sortait ou pas. Quand le mec était en galère de logement, avec les mecs de la SNCF, on essayait de leur trouver des piaules dans les foyers de la SNCF, ou on leur payait une nuit d'hôtel. »*

La même question était posée au Responsable technique de cette même période:

*« A ma connaissance, pas vraiment. Il n'y avait rien pour évaluer les salariés. Ca se faisait de façon informelle. Ah peut être que si, avant de partir (en 1998), j'ai un vague souvenir de grilles que l'on faisait remplir par les chefs d'équipe (voir figure 3.). Mais on le faisait pas systématiquement. »*

Jusqu'en 1998, l'évaluation des compétences techniques et la résolution des problèmes sociaux (performance sociale telle que définie dans la partie 1.) étaient davantage de nature **orale** et **informelle**. Même si une grille existait, son utilisation n'était pas systématique. Cette grille ne se focalisait uniquement que sur les compétences techniques. Aucune case n'était dédiée à la résolution des problèmes sociaux (niveaux d'alcoolémie, logement...). Il faut souligner qu'à cette époque (de 1991 à 1998), les activités professionnelles principales de Ares étaient des **missions d'intérim** (Ares TT, Travail Temporaire). Ares TT a été revendue ensuite au Groupe d'insertion Vitamine T, en 1999. Pour les équipes sociales, ce choix se justifiait ainsi:

*« J'ai toujours été pour l'interim. C'est plus flexible. Quand t'as le gars qui en peut plus, au moins on peut le changer de mission assez facilement. J'ai toujours été contre la sédentarisation, comme ils ont pu le faire avec Are Atelier ou Services. Ça créé ensuite de l'assistanat, car le gars commence à s'installer dans une routine. »*

Quand Bernard Gernez (1998-2004) était directeur général de Ares, la grille (figure 6.) a évolué de façon incrémentale, avec l'ajout de compétences techniques et quelques informations sur le niveau du problème social du salarié inséré. Cette modification n'est pas évidente à dater. Le rapport annuel de Ares de 2004 fait mention de l'ancienne grille (figure 6.), alors que certains salariés permanents de cette deuxième période (1998-2005), mentionnaient qu'ils utilisaient un outil plus récent (voir figure 7.) Son utilisation était assez hétérogène, en fonction des managers qui s'en servaient ou pas. Concernant l'accompagnement social et la résolution des problèmes sociaux, un entretien avec un encadrant de cette période disait :

*« Le social à l'époque, c'était plus comme un guichet. T'as les gens qui venaient se soigner, et ils repartaient. Les TS (travailleurs sociaux) sortaient peu de leurs bureaux. En fait, on savait peu ce que chacun faisait. Tout était cloisonné. Chacun faisait son boulot sans bien comprendre ce que les autres faisaient. Le social se*

faisait avec avec les chargés d'insertion. Je ne me souviens pas de grille ou de compte rendus de ces entretiens.

Figure 6. Extrait de la première grille d'évaluation

ares Atelier		Evaluation ARES Atelier			
Nom:	Début du contrat CAVA:	(1) Date de la première évaluation:			
Prénom:	Taux d'allocation: / /	(2) Date de la seconde évaluation:			
	Fin de contrat	(3) Date de la troisième évaluation:			
1. Motivation:		(1)	(2)	(3)	Autres commentaires par évaluation:
Ponctualité	Jamais en retard				
	Quelquefois en retard				
	Souvent en retard				
Absentéisme et mise à pied	Jamais				
	Quelquefois				
	Souvent				
Assiduité	S'applique de manière régulière au travail				
	Inconstant, irrégulier				
Persévérance et volonté	Déterminé				
	A besoin d'encouragements				
	Vite découragé				
2. Potentiel:		(1)	(2)	(3)	Autres commentaires par évaluation:
Sérieux	On peut compter sur lui/elle				
	Distrait, tête en l'air				
	On ne peut pas lui faire confiance				
Sens des responsabilités	Tient ses engagements				
	incapable de gérer des responsabilités				
Esprit d'initiative	Aime entreprendre				
	A besoin d'être poussé				
Adaptabilité	Exécute uniquement				
	S'adapte à toutes les situations				
	Admet difficilement les changements				
Concentration	N'admet pas les changements				
	Reste très concentré				
	Se disperse facilement				
Rigueur/méthode	Ne peut pas fixer son attention				
	Rigoureux et logique				
	Essaie d'être méthodique sans résultats				
Autonomie	Désordonné(e)				
	Autonome				
	Nécessite un suivi rapproché				
Efficacité	Incapable de travailler seul				
	Travail de qualité				
Rapidité	Travail médiocre				
	Rapide				
	Moyen				
Peut gérer un petit groupe	Lent				
	Est à l'aise dans cette fonction				
	Est gêné				
	Ne sait pas				
3. Travail et technique:		(1)	(2)	(3)	Autres commentaires par évaluation:
Compréhension des consignes	Comprend vite et bien				
	A besoin de plusieurs et /ou de longues explications.				
	Ne comprend rien				
Polyvalence	Compétent dans tous les domaines				
	Chantiers extérieurs				
	Ne travaille qu'en atelier				
Sécurité	Porte toujours ses chaussures				
	Comportement dangereux				
Utilisation des machines	Les utilise avec aisance				
	Mauvaise utilisation				
	Demandeur				
	Jamais utilisées				

Dès son arrivée en 2005, Thibaut Guilluy avait pour objectif de mettre en place des outils de mesure, permettant de suivre l'évolution des compétences techniques et de la résolution des problèmes sociaux, pour réaliser le projet social (Annexe 1.).

Sans contrôle permanent de ces deux facteurs, les risques de rechute des salariés en insertion dans leur problème social d'origine était important. A ce sujet, ce dernier disait :

*« Dès le début, j'avais l'idée de mettre en place OASIS (nom du projet final sur la mesure de la performance sociale). Peut-être pas comme c'est maintenant bien sûr, mais Ares avait besoin d'un outil comme ça. La grille qu'on avait ne suffisait pas. »*

L'utilisation de ces grilles restait cependant hétérogène entre les catégories d'acteurs. Une chargée d'insertion disait sur l'utilisation de cette grille:

*« Toutes les réunions sociales du Mercredi, je remplis cette grille, que je soumetts ensuite au chef d'équipe et aux autres encadrants pour voir si le salarié a bien évolué. Je la montre ensuite le lendemain au salarié pour voir s'il s'est amélioré et s'il y a des actions à mettre en place, comme des formations ou d'autres actions. »*

**Figure 7. Extrait de la grille de compétence modifiée**

Compétences relationnelles						
<b>Emotivité (se maîtriser)</b>	Capacité à exprimer ses sentiments ou ressentis lors d'un événement extérieur même mineur	Répertoire les éventuelles crises, injures ou stress du salarié dans son travail	4	maîtrise et exprime ses émotions		
			3	maîtrise ses émotions partiellement		
			2	exprime de manière brut (cris, pleurs, ...)		
			1	n'exprime pas ou peu ses émotions		
<b>Agressivité (se maîtriser)</b>	Qui est naturellement porté à attaquer, ou à quereller les autres	Evaluer le type d'agression verbale ou physique dans l'accomplissement des tâches	4	aucune agressivité		

Face à ce problème de risque de rechute, Thibaut Guilluy réfléchissait depuis son arrivée à la mise en place d'un outil ou d'une amélioration de l'actuelle grille de compétences. Ce dernier a confié, en 2008, ce projet à Jean-Luc Lubert, chef du site de Boissy-Saint-Léger. Il est important de situer le parcours de Jean-Luc, car il fait partie de la mémoire organisationnelle de cette entreprise d'insertion, depuis son

arrivée en 1997. Jean-Luc a débuté sa carrière comme responsable publicité dans le service commercial d'une PME. Il a ensuite évolué vers un poste de commercial dans le secteur social. La récente ouverture de Ares Atelier Paris a été un moyen de rentrer dans l'ESS. Il a ensuite occupé différents postes chez Ares, jusqu'à sa dernière fonction, en tant que Directeur de site de Boissy-Saint-Léger. Il a été le témoin d'une succession d'événements dans l'histoire d'Ares. Ses nombreux entretiens informels ont été précieux dans l'évolution de mon objet de recherche. Jean-Luc a ensuite quitté ses fonctions chez Ares pour porter un projet social et solidaire, en Septembre 2012. Trouver une pratique permettant d'impliquer toute une entreprise d'insertion dans la résolution des problèmes sociaux, du board aux travailleurs sociaux, a toujours été sa préoccupation.

Le système mis en place (voir figure 6. et 7.) ne permettait pas de détecter à temps les carences dans l'acquisition des compétences techniques, de savoir-être ou autres. Sur chaque site et pour chaque employé en insertion, la grille était d'abord remplie par le chef d'équipe et discutée en **réunion hebdomadaire** avec les autres membres permanents de Ares. Elle faisait intervenir l'ensemble des acteurs du site. Malgré le souci de suivre l'évolution du salarié, il arrivait que certains problèmes n'aient pas été décelés à temps. Cela avait pour conséquence des difficultés pour l'employabilité future du salarié inséré, ou pire, un retour à la rue, dans certains cas. Un consultant externe, d'un cabinet en organisation, du nom de Org'Integra, avait alors été mandaté. Il a pointé ce dysfonctionnement dans un rapport (figure 8.). Org'Integra avait été ensuite le nom donné à cette mission de modification de la grille, c'était donc le **projet Org'Integra**. Tous les salariés d'Ares le nommaient ainsi.

Pour illustrer ce propos, Jean-Luc Lubert avait à cette époque pris l'exemple d'une personne sous contrat CDDI qui n'avait pas résolu son problème de logement, et disait:

*“Je te donne l'exemple de Madame Y qui avait un gros problème pour se loger mais qui à ce jour est résolu. Je lui demandais à cette époque, où elle galérait pour*

*accomplir une tâche simple, c'est-à-dire coller des étiquettes en haut à droite sur un carton. Pendant trois mois, les étiquettes étaient collées à l'envers et cela ralentissait la vitesse de production. A l'époque, nous n'avions pas fait le lien entre son problème de logement et les difficultés d'accomplir une tâche assez simple quand même. Org'Integra, pour moi, ça sert à détecter et à lier les résolutions des problèmes sociaux et d'acquisition des compétences.”*

## **Figure 8. Rapport du cabinet d'organisation Org'Integra sur les dysfonctionnements de la grille d'évaluation**



L'accompagnement d'ARES en 2010 s'est déroulée en 4 étapes :

### **1 Identification des problématiques d'ARES concernant la gestion des compétences**

Jusqu'alors, ARES évalue les salariés en parcours d'insertion en s'appuyant sur une « grille d'évaluation atelier ». Cette grille est régulièrement utilisée. Pour autant, elle n'apporte pas complète satisfaction. Plusieurs éléments lui sont reprochés :

- les points évalués sont hétérogènes
- il n'existe pas de critère pour coter les évaluations
- à terme, elle ne permet pas (toujours) au salarié en parcours d'insertion de savoir ce qu'il a développé comme compétence et quelles compétences transférables il peut faire valoir lors de la recherche d'un emploi dans un autre secteur d'activité.

Par ailleurs, ARES souhaite pouvoir identifier des parcours au sein de ses ateliers pour faire évoluer ses salariés suivant une montée en compétences graduelle.

### **2 Observation des ateliers**

Cette phase d'observation des postes de travail correspondant aux métiers a permis d'identifier les conditions d'exercice de l'activité sur les ateliers suivants :

- Mailing
- Recycle Livre
- Logistique
- FNAC

L'observation s'est aussi appuyée sur des entretiens avec des salariés pendant qu'ils effectuaient leurs tâches. Le questionnement visait à révéler comment les tâches sont accomplies et donc émettre des hypothèses sur les compétences mobilisées.

### **3 Rédaction d'un premier référentiel de compétences**

Sur la base des observations, nous avons élaboré une première grille de compétences. Les compétences ont été déclinés suivant 4 domaines : relation, organisation, technique, savoir de base et comportement.

Dans cette grille, chaque compétence est évaluée suivant 4 niveaux :

- Niveau 1 : débutant-e
- Niveau 2 : novice
- Niveau 3 : confirmé-e
- Niveau 4 : expert-e

Le consultant de Org'Integra (Bruno Le Gouis) et Jean-Luc Lubert ont été les premiers protagonistes à travailler sur la mise en place de ce projet. Ce dernier a une grande capacité de remise en question, mais a pour conséquence une certaine inertie dans la mise en place du projet Org'Integra. La table 6. synthétise les grandes étapes dans la collecte de données concernant le projet Org'Integra, jusqu'à OASIS.

**Table 6. Etapes de collecte des données du projet Org'Integra**

Année	Acteurs impliqués	Site	Types de documents	Difficultés
2008	Jean-Luc Lubert (JLL), Thibaut Guilluy	Ares 94	Réflexion du projet Org'Integra	Confronter la vision de JLL (humaniste) et du Thibaut (davantage standardisée)
2011-2012	JLL, consultant, Aurélie, Thierry Amslem, chefs d'équipes, chargés d'insertion (10 personnes)	Ares 94	Fichiers excel soumis à chaque reunion sociale pour avoir l'avis et supports papiers	Trouver un consensus dans les compétences à évaluer et les problèmes sociaux à résoudre, sur la forme et le fond
2012	Chef de projet base au siège social, qui interagit avec DG, DRH et responsable emploi (4 personnes)	Siège social	Fichiers excel et logiciels essentiellement	Réticences des chargés d'insertion à utiliser des outils informatiques

Cette collecte de données (observations participantes, entretiens et documents) s'est réalisée à travers **deux étapes** principales. La première a eu lieu de **Mai 2011 à Juillet 2012**, où j'ai travaillé sur le projet Org'Integra. La deuxième, **à partir de Juillet 2012**, lorsque le projet a été transféré au siège, avec un chef de projet dédié à temps plein, dans l'objectif de créer un logiciel informatique, qui faisait suite à Org'Integra (rebaptisé projet OASIS, *Organisation Apprenante pour les Salariés en InSertion*, en Juillet 2012). A partir de 2008, les données concernaient principalement des réflexions personnelles de Jean-Luc. Il n'est donc pas utile de dédier une partie à cette collecte de données.

En Mai 2011, ont eu lieu les premières rencontres entre Jean-Luc et Bruno, sur le site de Boissy-Saint-Léger. Ces premiers contacts avaient pour but de définir les objectifs et de faire des premières propositions. Pour mieux définir ces objectifs, Jean-Luc mentionnait à l'époque:

*“ Avec Org'Integra, l'objectif n'est pas d'améliorer notre grille existante. C'est beaucoup plus profond. C'est vraiment de restructurer tout Ares pour que l'on s'adapte à l'acquisition des compétences des salariés. Pour tout te dire, je trouve que certains chefs d'équipe sont un peu trop accés sur la production, avec peu de place pour le social. Ils devraient s'occuper à 80% de la production et 20% du*

*social. Ce n'est pas qu'au chargé d'insertion de ne s'occuper que du social. Org'Integra serait donc le moyen de fédérer tout le monde dans la poursuite du projet social."*

Pour Jean-Luc Lubert, le projet Org'Integra permet de faire réaliser au salarié en insertion les acquis et compétences, qu'il a réalisés sur une période donnée. Jean-Luc Lubert a donc commencé ses premières réflexions seul, en glanant des idées externes et en s'inspirant de modèles conçus dans d'autres organisations ou institutions. Un des documents qui a été une source d'inspiration est le "Référentiel des activités et des compétences du tuteur dans les petites et moyennes entreprises de la construction en Europe » (voir figure 9.), qui met en lumière un projet de tutorat dans les pays membres de l'Union Européenne. Pour ce dernier, l'amélioration de cette pratique était un prétexte pour modifier l'organisation complète de Ares, et pour obliger ainsi toutes les catégories d'acteur à être impliqués dans la résolution des problèmes sociaux.

Bruno Le Gouis (Org'Integra) suggérait des propositions à Jean-Luc, qui les validaient ensuite (ou pas). Le mode de communication utilisé était le plus souvent l'email ou des échanges lors des trois réunions, qui ont eu lieu à Boissy-Saint-Léger, en Mai et Juin 2011. Tous les deux se sont documentés sur des pratiques qui se faisaient ailleurs, notamment un document rédigé par la Commission Européenne sur le thème du tutorat dans les entreprises. Plusieurs propositions d'évaluations de compétences étaient proposées.

**Figure 9. Modèle issu du rapport de référentiel des activités (Commission Européenne)**



**ACTIVITÉ A4 : ÉVALUATION**

**Tâche T16 : Faire un (ou participer au) bilan en fin de parcours et renseigner les documents nécessaires**

**COMPETENCES PROFESSIONNELLES ASSOCIEES :**

<b>A4T16-C1</b>	Faire un entretien de bilan en fin de parcours
<b>A4T16-C2</b>	Faire le point sur ses résultats au regard des critères professionnels (métier, intégration dans l'entreprise) et de la certification envisagée
<b>A4T16-C3</b>	Produire un dossier de suivi et d'évaluation des résultats du tutorat en concertation, le cas échéant, avec l'établissement de formation

<b>R</b> <i>Moyens matériels</i>	<b>MP</b> <i>Méthodes et procédures</i>	<b>SA</b> <i>Savoirs associés</i>	<b>EP</b> <i>Exigences professionnelles</i>
Grilles d'entretien Grilles d'évaluation Grilles de synthèse	Techniques d'entretiens Technique pour établir un bilan d'acquis	Établir un bilan des acquis	Parler avec l'apprenant des dossiers du bilan d'acquis établis par le tuteur

Dès le premier jour chez Ares, mon rôle était complètement dédié à l'aide de l'amélioration de la grille d'évaluation. Jean-Luc Lubert m'avait attribué ce rôle. Nous avons débuté avec une réunion réunissant Aurélie Marre, en apprentissage à ESCP Europe, et aussi investie dans cette mission depuis Janvier 2011, Bruno Le Gouis, et enfin Jean-Luc. Ces réunions d'une journée débutaient par une proposition du consultant sur des changements ou améliorations à mettre en place, et cela se poursuivait par un tour de table des participants. L'évolution de carrière pour les salariés en insertion était uniquement horizontale, sans perspective d'évolution en termes de hiérarchie. La figure 10. présente un extrait d'une proposition du cabinet Org'Integra, à la suite de deux réunions passées avec Jean-Luc et moi-même.

**Figure 10. Premier tableau proposé par Org'Integra**



Chaque niveau bénéficie d'un critère (simple) d'évaluation permettant d'évaluer s'il est atteint ou pas. Exemple :

- Niveau 1 : Ne contrôle pas
- Niveau 2 : Contrôle son travail en fin de séquence en vérifiant visuellement la conformité
- Niveau 3 : Contrôle son travail en fin de séquence par comptage
- Niveau 4 : Contrôle son travail en fin de séquence en lisant des codes

Une trentaine de compétences ont été proposées avec, pour chacune, 4 critères de cotation, un par niveaux.

**4 Appropriation par ARES de la démarche d'identification des compétences**

Cinq encadrants permanents d'ARES ont été initiés à la notion et à l'identification des compétences sur la base d'un document de 6 pages qui leur a été remis et de la présentation du premier référentiel de compétences.

Cette phase leur a permis de s'approprier et de travailler sur

- les notions nécessaires pour conduire la démarche d'identification des compétences
- le premier référentiel de compétences.

A ce stade, ARES doit initier un inventaire plus complet des situations de travail et des compétences mobilisées sur tous les ateliers. Cet inventaire doit prendre la forme d'un tableau comme celui-ci :

Les activités* (voire les tâches)	Les moyens utilisés (savoirs théoriques, matériaux, matériel, logiciels, procédures)	Environnement (lieu d'exécution, lien avec activités amont aval, consignes)	Performance attendue, importance en % du temps passé

Ce tableau devra être analysé et validé. Il permettra l'identification des compétences évaluées, et la cartographie des métiers traduisant les parcours professionnels possibles. Il sera aussi nécessaire de vérifier que la formulation des compétences et des critères d'atteinte des niveaux puissent être compris par tous.

ORG Integra DLA94 ARES 110211 rapport 1.1 Page 3 / 3

A ce sujet, Jean-Luc disait:

*“Dans la situation actuelle, le salarié ne se sent pas valorisé pour le travail qu’il fait. Il change de mission, mais on ne valorise pas son évolution. En plus, il n’y a pas d’évolution de salaire pour eux. Ils sont tous payés au SMIC pendant les 2 ans. Il faut absolument créer une carte des métiers pour qu’ils sentent qu’ils se sont améliorés avec des titres et même des hiérarchies internes.”*

Une première carte des métiers était alors discutée et modifiée ensuite par Jean-Luc, sous la forme de compte-rendus qu’il ajustait après une première prise de notes, lors de ces réunions. Nous n’allons pas présenter toutes les évolutions de ces cartes métiers, au regard d’un nombre important de modifications (voir figure 11.). Dans notre cas, il est plus intéressant de voir les points de désaccords et comment les acteurs ont pu mettre en place des changements. La phase suivante était de répertorier toutes les compétences, dont un salarié avait besoin, pour effectuer son

travail quotidien. Il fallait ensuite attribuer chacune de ces compétences vers un métier existant sur la carte. Plus de 250 compétences ont été répertoriées sur le seul site de Boissy-Saint-Léger, mobilisant plusieurs mois, à temps plein Aurélie Marre.

**Figure 11. Première carte de métier discutée**

**COMPTE RENDU réunion du 25 mai 2011**

**Présent : Bruno, Thierry, Aurélie, Jean-Luc**

Garder à l'esprit l'importance de l'animation et du rythme du parcours donc privilégier la diversité des métiers et des titres. Un moyen de faire évoluer les salariés d'un métier à un autre.  
 Le tronc commun n'est pas un agrégat de compétence mais un métier. Le métier de base qui irradie sur toutes les activités à l'exception des bacs fnac, du CG et de la Sita : le colisage.  
 Le colisage consiste à avoir un contenu et un contenant. Que ce soit une enveloppe, un tube, un carton.

- Agent de routage (routeur)
  - Mise sous pli, mise en tube, conditionnement type Axa
- Agent de picking
  - Prélever et poser les produits sur un chariot avant colisage
- Agent de colisage (le contrôleur Axes, celui qui met sous pli dans recyclivire, celui qui prépare les colis pour lifebox)
  - Agent de routage + agent picking
  - Rapprochement avec un BL, contrôle d'un BL, ...
  - Faire un colis + contrôle

Picking : opération qui consiste à prélever les quantités par référence pour une commande donnée.  
 Colisage (n.m.)(commerce)mise en colis de marchandises pour l'expédition.  
 La compréhension du métier, l'intégration du métier  
 Passer du métier colisage à cariste nécessite d'intégrer les règles du métier de cariste avec les règles de sécurité inhérentes. Il est donc important de distinguer les deux métiers et de faire comprendre aux salariés la différence

Carte des métiers et parcours

**agent logistique**                      **agent logistique cariste**

Coordinateur d'Equipe - Tutorat					
colisage * conditionnement spécifique * contrôle et rapprochement * affranchissement niveau 2					
Mise en stock et picking * réception niveau 2 produit		cariste * décharge et charge * réceptionne, valide les BL * entretien du chariot			
Réceptionnaire * réception niveau 1 palette et colis * approvisionnement du stock		conducteur (Caces) * décharge et charge	agent de valorisation	communication	transport de personne
Routage (affranchissement niveau 1)					

Le métier Agent Logistique correspond au métier de colisage. La polyvalence est exprimée par les métiers au même niveau.

La figure 11. mentionne l'étape intermédiaire entre la liste des métiers et des premières tentatives d'attribuer chaque compétence par type de poste. Plus d'une dizaine de tableurs de format Microsoft Excel composent l'ensemble de ces étapes. L'objectif n'est pas de décomposer tous les tableurs Excel, mais de tenter de collecter les changements et de démontrer comment les acteurs ont mis en place ces pratiques. La figure 11. était le fruit de longues heures de réflexion, sur l'efficacité ou la pertinence d'évaluer cette technique ou pas, et si cela était en adéquation avec la résolution de la problématique sociale.

Une des limites de l'observation participante est la forte proximité avec son objet de recherche. J'ai moi-même été aussi initiateur de certaines modifications en influençant les acteurs par mes conseils (Sandberg & Tsoukas, 2011). J'essaierai d'avoir un certain recul par rapport à certains de mes actes. Cette limite est d'autant plus prononcée qu'à cette époque, je n'arrivais toujours pas à m'habituer aux règles du monde de l'entreprise d'insertion, qui était complètement déconnectée de mes représentations.

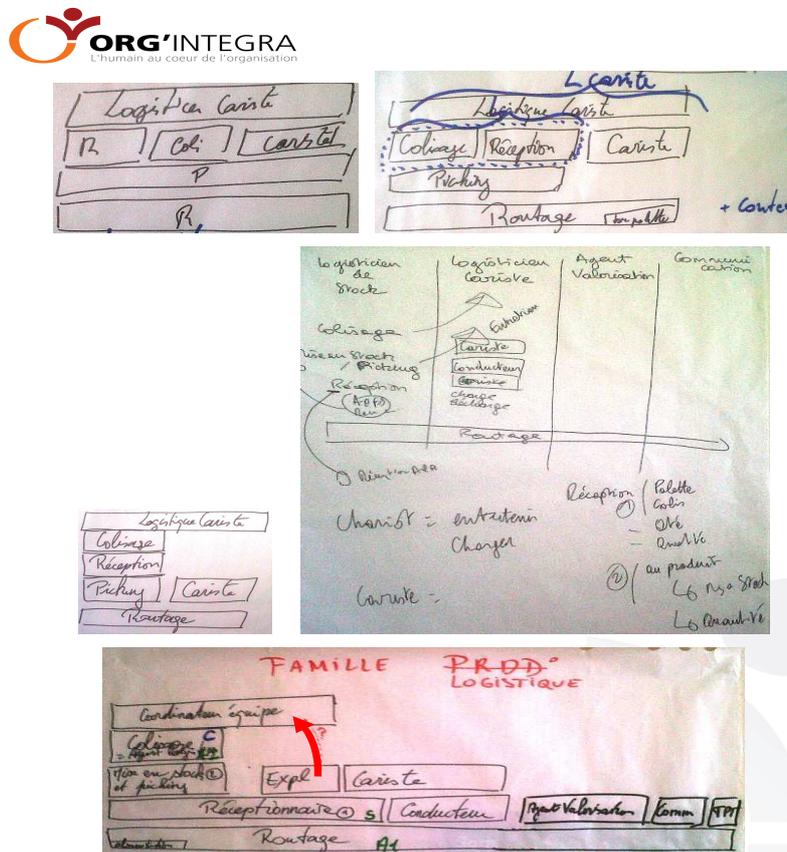
**Figure 12. Compétences par type de métiers**

CATEGORIES METIERS			ROUTAGE	
METIERS	ROUTAGE	Niveau 1 : Opération de routage	Niveau 2 : logistique simple	Option 1 : approvisionnement des postes
<b>Compétences techniques</b>				
Dextérité		1	2	
Conditionner		1		
Classer				
Utilisation d'outils simples		x		
Utilisation d'outils logistiques simples			x	
Utilisation de machines simples				
Utilisation de machines complexes				
<b>Compétences transversales</b>				
<b>Relationnelles</b>				
Travail en groupe		x	x	x
Réaction face aux commentaires		x	x	
Maîtrise de soi	1	1	1	1
Communication professionnelle oral		1		1
Rendre compte		1		
Transmission des savoirs de l'expérience				
Responsabilité/implication		1	1	2
Rigueur		1		2

Les principaux **points de désaccords** portaient sur la mise en place de la carte des métiers. Bruno proposait des cartes et des parcours de métiers pour les salariés, mais Jean-Luc souhaitait offrir une chance à un salarié d'évoluer. Il pensait aussi aux personnes un peu plus « cassés » psychologiquement. Il était davantage dans une approche au cas pas cas, tandis que Bruno avait une approche plus globale, voir

standard. En effet, les salariés avaient une évolution totalement individuelle. Prévoir l'évolution d'un salarié inséré est quasiment impossible. Trop de facteurs externes et psychologiques peuvent complètement arrêter le processus de résolution de problèmes sociaux. Bruno avait davantage une vision normative et standardisée, pouvant être appliquée à tout le monde. Ces désaccords pouvaient donc être explicites ou tacites. La figure 13. montre des paper-board permettant aussi d'avancer dans le début, sous forme de croquis, qui était modulés assez régulièrement.

**Figure 13. Paper Board lors des réunions avec le cabinet Org'Integra**



ORG Integra DLA94 ARES 110617 rapport 1.0

Comme en témoigne la figure 17., à l'issue de ces allers-retours entre Bruno et Jean-Luc, des premières grilles intermédiaires commencent à voir le jour. Ces premières grilles commencent ensuite à être discutées, à partir de Juin 2011, lors des réunions sociales hebdomadaires, avec l'ensemble des salariés du site de Boissy-

Saint-Léger uniquement (chefs d'équipe, chargés d'insertion, autres personnels administratifs et chef de site).

**Figure 14. Extrait de compte rendu de réunion du directeur de Ares-Val-de-Marne en 2011**

Pour ensuite passer à la connexion Métiers / compétence-évaluation comme ceci :

Métiers / évaluation	Débutant	Novice	Confirmé	Expert
Agent de routage	Compétence requise, à acquérir	Pour passer à l'étape suivante	Comment évalue-t-on ?	Comment valide-t-on l'acquisition
Agent de réception			On évalue les compétences par métier et non toutes les compétences possibles ou imaginables	
Conducteur			Nous évaluons des compétences et mettons en place les actions et les moyens permettant de passer à l'étape suivante	Le certificat valide une qualité de confirmé au minimum sinon d'expert
Agent de valorisation				Mais tout le monde ne sera pas expert. Beware, valoriser les parcours.
Agent de communication				Ne pas créer une filière d'excellence basée sur la comparaison et la compétition
Chauffeur transporteur				
Agent de stockage				
Cariste				
Agent de colisage / logisticien ou logisticien cariste				
Coordinateur				

L'intégration

- ⇒ Qui encadre ? le protocole d'intégration
- ⇒ La personne passe par le routage
  - Quelle activité / quelle tâche / quelle compétence

Evaluer les compétences à travers la grille (débutant / novice / confirmé / expert)

Sur 20 compétences évaluées, j'en ai 10 du niveau 2. Quel moyen je met en place pour que le salarié atteigne le niveau suivant.

Quelles sont les compétences des chefs d'équipe pour intégrer, pour évaluer, pour accompagner.

Quel objectif fixe-t-on à l'accompagnement dans le travail des chefs d'équipe ? amener les personnes à l'autonomie professionnelle dans la limite des métiers proposés (acquisition des compétences professionnelles) et développer l'estime de soi et la confiance en soi. comment ?

Quel objectif fixe-t-on à l'accompagnement social ? amener la personne à être autonome dans son parcours, mais surtout à développer la notion de confiance en soi.

Le chef d'équipe

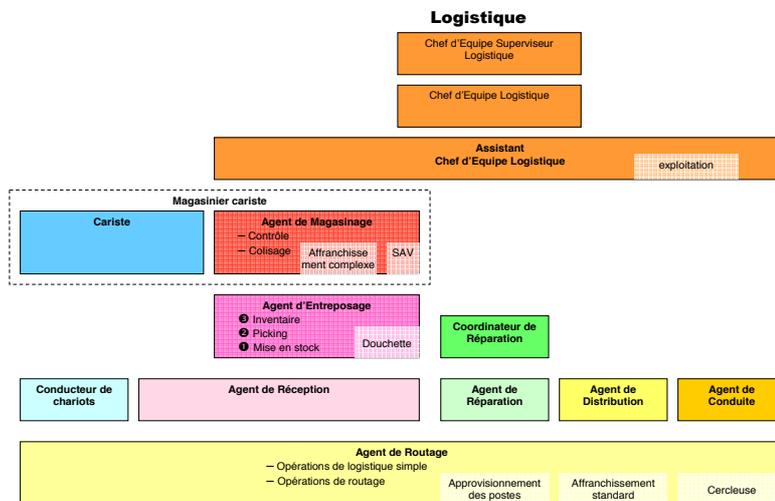
- Tenir ses objectifs de production
- Professionnaliser les salariés, les accompagner, les former, les intégrer
- ⇒ Ce double objectif n'est pas du tout antagoniste. Bien au contraire.
- ⇒ Il doit donc trouver les moyens les plus efficaces pour faire passer un salarié d'un statut débutant à un statut confirmé
  - Pouvoir s'appuyer sur des salariés compétents et experts capables de tutorer (et non tortorer)
  - Se donner du temps pour accompagner les plus « fragiles »
- ⇒ Avec la difficulté d'avoir à réaliser son travail dans un mouvement perpétuel (entrant, sortant, débutant, confirmé qui part) dont il peut être l'initiateur mais jamais l'obstacle (le CE ne fige pas les salariés dans un poste mais les accompagne dans un parcours).

Jean-Luc a ensuite repris cette grille pour l'adapter à chaque métier, en y apportant ses propres réflexions. La figure 14. montre un extrait d'un rapport de Jean-Luc, où nous voyons la reprise des propositions de Bruno, tout en y apportant

ses propres questionnements. La figure 15. montre la carte de métier achevée.

Après avoir détaillé les réunions et leurs interactions au sein des meetings, détaillons à présent la suite du processus. Tous les mercredis vers 18h, ont lieu les réunions dites sociales, réunissant le directeur de site, les chargés d’insertion, les chefs d’équipe et autres personnels administratifs. Un ordre du jour est distribué à l’ensemble des participants. En général, ce document, qui ne dépasse jamais une page de format A4, reprend souvent le même plan, c’est-à-dire les problèmes liés à la production et au travail quotidien. C’est donc collectivement que ces évaluations sont réalisées. Ensuite, des décisions sont prises, soient pour mettre en place des mesures disciplinaires, ou au contraire initier des plans d’action de formation ou sociale, en fonction de l’évolution de la problématique individuelle.

**Figure 15. Carte des métiers**



Ces réunions sont très longues et peuvent durer jusqu’à trois heures environ. Au-delà du contenu de chaque réunion, ces dernières sont aussi le moyen de créer une atmosphère cordiale et de réunir l’ensemble des équipes. L’informel était dominant par rapport au contenu de chaque réunion. C’était davantage un moment festif qu’une réunion traditionnelle de travail. Dans certains cas, ces rencontres pouvaient

se clôturer au restaurant. Au regard de mes notes, j'étais dans certains cas étonné, comme le montre le verbatim suivant:

*“ Les réunions commencent parfois plus tard que l'heure prescrite et tout le monde trouve ça normal. A cet étonnement, un des chargés d'insertion m'a dit: “si tu commences à instaurer trop de règles, tu casses le social, et c'est ce qu'il faut absolument éviter. Ces réunions pour nous, c'est l'occasion de nous retrouver et de partager un bon moment. On traverse des fois des moments difficiles dans la journée, et c'est bon de travailler et rigoler tous ensemble”. J'avais donc compris alors que ce slack dans les règles était un moyen de conserver une bonne atmosphère dans ces réunions.”*

Ces réunions étaient aussi le moyen de partager des **points de désaccord**. La libre parole était le maître mot. Chacun s'exprimait sans retenue et cela explique aussi les heures tardives auxquelles elles se terminaient. Les chargés d'insertion et de formation étaient davantage orientés vers le bien-être des salariés, tandis que les chefs d'équipe regardaient davantage le travail bien réalisé et la production. Le chef de site devait lui arbitrer entre ces deux objectifs, social et production. Aucune régularité était constatée dans ses prises de position. Certains entretiens de travailleurs sociaux disaient :

*“Jean-Luc, pour lui, c'est la prod' qui compte le plus au final. Les problèmes sociaux, Il est concerné, mais ils les voient de façon générale.”*

Une autre catégorie de réunion existait également et c'est ce qu'Ares appelait les **réunions plénières**. Elles ont lieu une fois par mois dans chaque division pendant le temps de travail. A Boissy-Saint-Léger, par exemple, le vendredi était le jour le plus privilégié, car fin de semaine et plus propice à l'apaisement, en théorie. L'objectif est de donner la parole aux salariés en insertion sur tous les points qu'ils veulent aborder. Chaque réunion est animée par le Directeur de site, les chargés d'insertion,

et des autres membres administratifs. Au début de la réunion, les premiers échanges sont assez timides, comme mentionné dans les notes de terrain suivantes:

*“ Quand Sabrina (chargé d’insertion, Boissy, Juin 2011) demanda aux SI (salariés en insertion) s’ils avaient des problèmes pendant tout le mois précédent, le silence régna. Elle en désigna un personnellement pour lui demander quels problèmes il avait rencontré.*

*Salarié A: rien de spé. Ouais, euh, ça va (d’un air peu convaincu, on sentait que quelque chose n’allait pas)*

*Sabrina: T’es sûr? A ta tête, on dirait qu’il y a quelque chose?*

*Salarié A: Ben, des fois on bosse trop, j’trouve. Ca va trop vite pour moi.*

*Salarié B: Oui, elle a raison. Franchement, des fois c’est abusé. On s’croirait dans une usine des fois.*

*Sabrina: Donne moi des exemples*

*Salarié B: ben, j’peux pas dire. Mais c’est manager Y qui nous prend pour des machines. Il abuse franchement. J’ai un problème de dos et j’en peux plus (larmes).*

Les extraits de notes ci-dessus montrent la libre parole laissée aux salariés en insertion par la Direction. Cette libre-parole se retrouve aussi dans les prises de décisions collectives, notamment pour Org’Integra. La part laissée à l’expression de l’émotionnel est très importante, car elle permet d’expliquer les incompréhensions existant entre les équipes permanentes et les salariés en insertion. Cela montre que les représentations par catégorie d’acteurs étaient assez hétérogènes. Cependant, certaines frictions pouvaient avoir lieu entre deux catégories d’acteurs différentes, notamment sur la mise en place de la grille d’évaluation:

*« CI (chargé d’insertion) : Ca serait bien d’évaluer plus régulièrement les salariés, au moins on peut ajuster plus rapidement.*

*CE (chef d'équipe) : tu crois pas qu'on a déjà assez de boulot comme ça franchement. Les evals comme on fait maintenant ça suffit, je trouve. Faire tous les 3 mois, multiplier par le nombre de salariés, c'est ingérable, franchement...*

*CI : On fait comment alors ?*

*CE : J'sais pas, mais en tout cas, c'est pas évident. »*

Ces réunions, à travers les débats sur des points qui, à priori, n'avaient pas d'importance, et pouvaient prendre 30 à 40 minutes, à cause, notamment de ces divergences de points de vue. La figure 16. est un exemple d'ordre du jour. Deux à trois salariés en insertion étaient évalués pour chaque réunion sociale. Dans certains cas, les chefs d'équipe se préoccupaient davantage des évolutions de productivité, alors que certains chargés d'insertion étaient plus permissifs. Ces derniers disaient que les problématiques sociales pouvaient excuser ce manque d'efficacité. Néanmoins, certaines divergences existaient aussi à l'intérieur de chaque catégorie d'acteur, en l'occurrence chez les chargés d'insertion, qui avaient aussi une vision différente de la résolution des problèmes sociaux. Un extrait de discussion entre un chef d'équipe (CE) et une chargée d'insertion (CI) en témoigne:

*« CI 1 : Attendez, c'est franchement important de mettre Org'Integra en place. Au moins, on pourra mieux bosser...*

*CI 2 : Ok, mais t'as vu tout le boulot qu'il y à faire. Tu dois remplir la grille, C'est une machine à gaz. Mais t'as raison, c'est un beau projet, mais en pratique... »*

Nous pouvons commencer à avoir une idée des différences de définitions de la performance sociale pour chaque catégorie d'acteur. Pour certains, c'est davantage les compétences techniques, tandis que pour les CI, c'est davantage la résolution des problèmes sociaux. Au final, les divergences de points de vue ne faisaient pas avancer le projet Org'Integra. A partir de l'automne 2011, le nom de Org'Integra a fait place à une nouvelle labellisation, **l'Organisation Apprenante**. Cela gênait Jean-Luc que ce projet soit impersonnel et porte le nom d'un cabinet de consulting. Malgré ces divergences, Jean-Luc avait besoin de l'aval de ses équipes pour continuer ou avertir l'organisation apprenante. A ce sujet, il disait :

*“ Ce qui est clair, c’est si Org’Integra ou des points dans ce projet qui ne vont pas au reste de l’équipe, je l’abandonne tout simplement. Je ne monterai ce projet qu’avec le consentement de chacun. C’est la condition pour avancer.”*

### **Figure 16. Exemple d’ordre du jour (Juin 2012)**

*L’ordre du jour :*

- *Retour rapide sur le séminaire du CODIR : Ares dans 5 ans (jl)*
- *Reporting financier : janvier / avril (jl+fred)*
- *Reporting social janvier / mai (jl+Franck)*
- o *Point sur les sorties (bilan sortie)*
- o *Point sur les publics (annexe 5)*
- *Présentation du tableau de bord social et des indicateurs de suivi (F/MA/E)*
- *Organisation apprenante : Fred ? Thierry ?*
- *Suivi des salariés Ares sur Log’Ins, Sabrina ?*
- *Les solutions de reclassement, l’atelier de Paris*
- *Activités juillet / décembre*

*Cette réunion se conclura par un repas pour tous ceux qui le souhaitent dans un resto au choix : Palais d’Agadir, Pagode du Yangtsé, Au cochon pendu, A la bonne Franquette, le sans soif, le lambada, ... bonne humeur impérative.*

Certaines **activités professionnelles** avaient un impact significatif sur la résolution des problèmes sociaux. En effet, certains sites du Val-de-Marne (Ares Services) étaient davantage orientés sur une production soutenue. Le personnel inséré doit être en meilleure condition physique et psychologique pour travailler dans des activités de tri de déchets. Les cadences et les horaires peuvent être perçus comme plus intenses qu’à l’atelier, situé en direction du site. Un chef d’équipe d’une de ces activités de tri disait lors d’un entretien:

*“Ici, il faut être fort dans sa tête pour durer. Si tu commences à avoir des états d’âme, c’est mort! Il faut des gens qu’ils soient forts mentalement. Dès le premier jour, je peux voir si quelqu’un va tenir ou pas. ... Bien sûr que je pense au social, mais il faut arriver d’abord à tenir la cadence.”*

Certains membres étaient assez pessimistes concernant l’avancée du projet. Néanmoins, un des membres de Ares Val-de-Marne, faisait part de ses réserves:

*“Tu vois, ça va faire comme d’habitude, on veut mettre en place de supers projets et après ça va tomber à l’eau. On va en parler, en reparler, et ça va complètement s’éteindre. C’est pour ça, moi, pendant les réunions, j’écoute, mais je ne dis rien. Je sais qu’il n’y aura rien au final.”*

Jean-Luc donnait les consignes, et Aurélie et moi-même appliquions, comme en témoigne un email de Jean-Luc, mi-Juin 2011:

*Hier, nous finalisons la carte des métiers d’Ares Services Val de Marne. Vous la trouverez en PJ.*

*Prochaine étape, proposée conjointement par Thierry et mezigue (en attendant le retour de Melle A.) ; travailler sur les compétences et leur évaluation dans le cadre d’un parcours d’insertion. L’occasion de définir ou re-définir le rôle central du chef d’équipe et du chargé(e) d’insertion. Nous travaillerons à partir de la grille d’évaluation actuelle en utilisant les outils mis à disposition par Org Integra.*

*C’est du chinois ? pas d’inquiétude, nous vous proposons de passer une bonne partie de la réunion de mercredi 22 (Sab, tu confirmes que cela est possible ?) pour en discuter et vous présenter la méthode et les objectifs (ambitieux mais atteignables).*

*Laurent sera en congé vendredi soir de cette semaine. Nous pourrions en profiter pour faire une bouffe, all together, après la réunion sociale de mercredi, avant les congés, avant l’été. Plutôt un BBQ dans ce cas.*

*A+ Jean Luc*

La grille d'évaluation (figure 6. et 7.) qui existait déjà depuis 1995, permettait de partir du modèle déjà pré-établi comme mentionné dans la figure. A ce sujet, Jean-Luc regrettait d'avoir pris cette grille comme point de départ :

*« Avec le recul, c'était pas une si bonne idée de partir de la grille pré-existante. On aurait dû partir sur un truc complètement nouveau. »*

La deuxième étape consistait à sélectionner les compétences répertoriées par Aurélie et de commencer à bâtir une première grille d'évaluation. Les premières aberrations répertoriées, en analysant la grille d'évaluation précédente, portaient principalement sur le manque d'homogénéité, concernant les échelles d'évaluation. Dans certains cas, une évaluation était notée sur une échelle de 1 à 3, tandis qu'une autre allait jusqu'à 4. Certaines compétences portaient à confusion. Par exemple, la compétence sur l'adaptabilité pouvait être interprétée différemment par certaines personnes. Nous l'avons donc défini ainsi: *Capacité individuelle à modifier son comportement face au changement*. Une autre case que nous avons ajoutée était "Modalité d'évaluation". Il fallait un mode opératoire pour évaluer ces grilles. Toujours pour la compétence adaptabilité, l'évaluation se faisant en: *"Evaluer la réaction et le comportement du salarié pour chaque changement d'activité ou de poste"*. Des degrés d'adaptabilité, en fonction des échelles croissantes permettaient de pouvoir évaluer le salarié.

Cette étape avait pris trois semaines à plein temps environ. Jean-Luc apportait ses remarques, soit par email, ou soit oralement. Cela était ensuite discuté en réunion sociale. Jean-Luc avait commencé à faire des tests des premières grilles courant de l'Automne 2011, où les chefs d'équipe et chargés d'insertion commençaient à les remplir. Entre Août et Octobre 2011, le projet Org'Integra avait connu une phase d'arrêt. Jean-Luc était débordé par l'activité, et pour ma part, compte tenu de mes charges d'enseignement en Septembre 2011, je venais à Boissy-Saint-Léger, mais de façon moins régulière qu'auparavant. Aurélie quittait Ares courant Août étant investie dans d'autres missions.

Ce dernier point est intéressant car il montre bien que le projet était porté principalement par Jean-Luc. Même si Org'Integra connaissait un enthousiasme de la part de l'ensemble des équipes permanentes de Boissy-Saint-Léger, les routines quotidiennes reprenaient le dessus. En Novembre 2011, Jean-Luc décida à nouveau de remettre le projet en place en faisant appel à une stagiaire de Science-Po, Violaine, qui venait une à deux fois par semaine. L'informel, les retards dans les réunions et certaines habitudes de laisser-faire propres au secteur social (certains dirigeants, disaient propres au site de Boissy, mais qui était le site le plus rentable paradoxalement) irritaient Violaine. N'ayant que le statut de stagiaire, elle a réussi à imposer ses idées à Jean-Luc et au reste des salariés avec beaucoup de diplomatie, sans heurter les habitudes et changer les routines. Etant donné que je n'étais plus chez Ares à partir de Novembre 2011, afin de permettre de prendre du recul (Miles & Huberman, 1994), Violaine a repris les grilles d'évaluation, de compétences et de métiers déjà établies, avec un plan d'action bien précis, comme témoigne un extrait d'un email:

*“Thierry,*

*J'ai travaillé aujourd'hui sur org'integra à partir des documents qui m'ont été envoyés mercredi dernier.*

*Voici mes remarques:*

*Comme nous en avons discuté, je pense qu'il doit y avoir deux fiches d'évaluation:*

*- une fiche "transversale", qui est à peu près celle qui existe actuellement et qui est remplie tous les 3 mois. Je peux voir avec Sabrina mercredi quels seraient les points à améliorer. Il faut voir s'il faut la faire plus souvent que tous les 3 mois, à discuter.*

*- une fiche métier: pour celle-ci je pense qu'il faut la montrer au salarié avant qu'il ne commence un métier pour qu'il sache quelles sont les compétences qu'il doit acquérir et ensuite je pense qu'il faudrait que le chef de production fasse une évaluation à la fin de chaque métier (à la fin du contrat si l'employé ne change pas de métier) car cela ne nécessite pas plusieurs évaluations, les compétences sont acquises ou non. Je le vois plus comme un bilan et une fiche repère ensuite pour le salarié pour l'aider à faire son cv ou à parler de ses compétences acquises chez Ares. »*

Violaine avait classé de façon plus synthétique chaque métier avec les compétences s'y rapportant. Elle avait réussi à couper les longs débats en travaillant seule, et sollicitait peu l'avis des autres. Au-delà d'une introduction de plus de rigueur, Violaine tentait aussi d'imposer des dates de mises en place à respecter. Un email de Novembre 2011 montre une certaine détermination de Violaine à faire respecter des dates :

*« pour la fiche transversale, la mettre en place DES mercredi prochain en RS et faire les retours en live quand à son utilisation »*

Même si je n'étais plus présent physiquement à partir de Novembre 2011 chez Ares, je venais de temps en temps réaliser des entretiens et j'avais toujours des nouvelles concernant les avancées de l'Organisation Apprenante. Violaine présentait ses étapes d'avancement dans la réalisation avec moins de place aux échanges et à de longs débats. Le mode d'action était davantage normatif, ce qui convenait à la plupart des membres, au final. En Janvier 2012, la grille définitive a donc vu le jour et a été mise en application dans les différentes activités de Ares Val-de-Marne, par les chargés d'insertion. La figure 17. montre un extrait de la grille définitive qui reprend une grande partie des grilles précédentes, mais en intégrant des rythmes plus réguliers d'évaluation, obligeant donc les équipes à respecter ces délais. En pratique, cette nouvelle grille était remplie de façon hétérogène.

Frédéric Chouani avait repris le relais de l'Organisation Apprenante, à partir de Janvier 2012. Ce dernier a débuté sa carrière en 2000, chez Ares, toujours sur le site du Val-de-Marne, comme chargé d'insertion, sur le site d'activité de tri de déchets, à la SITA (filiale de Suez). Frédéric était habitué à travailler sur les projets sociaux de travailleurs assez résistants psychologiquement et physiquement plutôt qu'avec des personnes cassées. En 2008, Frédéric a évolué comme chef d'équipe, puis chef d'équipe superviseur pour toutes les activités de Boissy-Saint-Léger, où il était l'adjoint de Jean-Luc. A l'occasion de son entretien, il avait mentionné:

“Si je pouvais recruter tout le monde, peu importe ses problématiques sociales, je le ferais. Il faudrait sortir tout le monde de la galère. Dans la réalité, c’est plus dur.”

**Figure 17. Extrait de la grille modifiée par Violaine (stagiaire Ares Boissy)**

Grille d'évaluation technique Fontainebleau									
Nom		<b>0= non effectué</b> <b>1 = débutant</b> <b>2 = novice (peu de pratique)</b> <b>3 = confirmé (bonne pratique)</b> <b>4 = expert (maîtrise)</b>							
Prénom									
Date entrée									
Liste des métiers	Libellés	Eval1	Eval2	Eval3	Eval4	Eval5	Eval6	Bilan	Commentaires
		Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	
Métiers à Fontainebleau									
Agent de manutention	<b>Tronc commun</b>								
	Prend les boîtes d'archives dans des racks selon l'ordre du CE								
	Transporte les boîtes d'archives sur armoire roulante								
	Descend les boîtes par l'escalier manuellement								
	Achemine l'armoire vers la salle de dépoussiérage								
Agent de dépoussiérage et reconditionnement	<b>Tronc commun</b>								
	Ouvre la boîte archive et jete les boîtes d'archive vide								
	Dépoussière selon le protocole avec chiffon et aspirateur								
	Reconditionne les archives dans une boîte								
	Reporte les références de la boîte sur la nouvelle								
	Range les archives reconditionnées dans des racks de transfert								

Frédéric avait aussi le souhait de faire avancer cette grille d'évaluation. Jean-Luc l'avait donc désigné pour la mise en place du projet dans toutes les unités, mais peu de modification ont été apportées. La deuxième phase du projet est la transformation

de l'Organisation Apprenante en projet OASIS.

### 3.2. La mesure de la performance de Juillet 2012 à Avril 2013: Projet OASIS

Jean-Luc avait annoncé sa démission de Ares début de l'été 2012, pour se consacrer à des projets d'ESS, en Province. Les locaux de la direction du site de Boissy-Saint-Léger ont été vendus. Pendant cette période, Thibaut Guilluy souhaitait **centraliser** le projet de l'Organisation Apprenante au siège et essayer de le diffuser à l'ensemble des divisions du Groupe. En Juillet 2012, il recrute Hakara Tea, de formation ingénieure, comme chef de projets. Hakara a une solide expérience professionnelle passée dans le secteur social et l'encadrement d'informaticiens. Frédéric se voit retirer le projet de l'Organisation Apprenante au profit de Hakara, qui hérite aussi de deux autres projets, indépendants de l'Organisation Apprenante. Hakara travaillait comme un consultant interne avec Thibaut Guilluy, Claire Delannoy, ancienne DRH et nouvelle Responsable du projet sociale, et enfin Armelle Dubois, la Responsable Emploi de Ares. Hakara propose des solutions et en reporte aux trois personnes citées précédemment. Elles sont ensuite validées ou pas par la Direction.

Tous les fichiers Excel comportant les grilles de compétences, d'évaluation et de carte métiers, établis à Boissy, sont **transférés** à Hakara. Avant de commencer directement à travailler sur les grilles, Hakara s'était entretenu avec quelques directeurs de site et chargés d'insertion. Il menait des entretiens pour comprendre déjà le fonctionnement de chaque activité et les problématiques des chefs d'équipe et surtout des salariés en insertion. Il cherchait aussi à étudier le mode de fonctionnement des évaluations de chaque site. En effet, les autres sites travaillaient toujours sur les anciennes grilles d'évaluation. De plus, peu d'homogénéité existait dans l'utilisation de ses grilles. Certains sites avaient eux-même modifié leur grille. Hakara avait vraiment pour mission d'intégrer plus **d'homogénéité** dans la pratique des grilles d'évaluation, dans toutes les activités de Ares, pour un rendu Septembre 2012. Il devait déjà présenter l'avancée de ses travaux devant les membres du

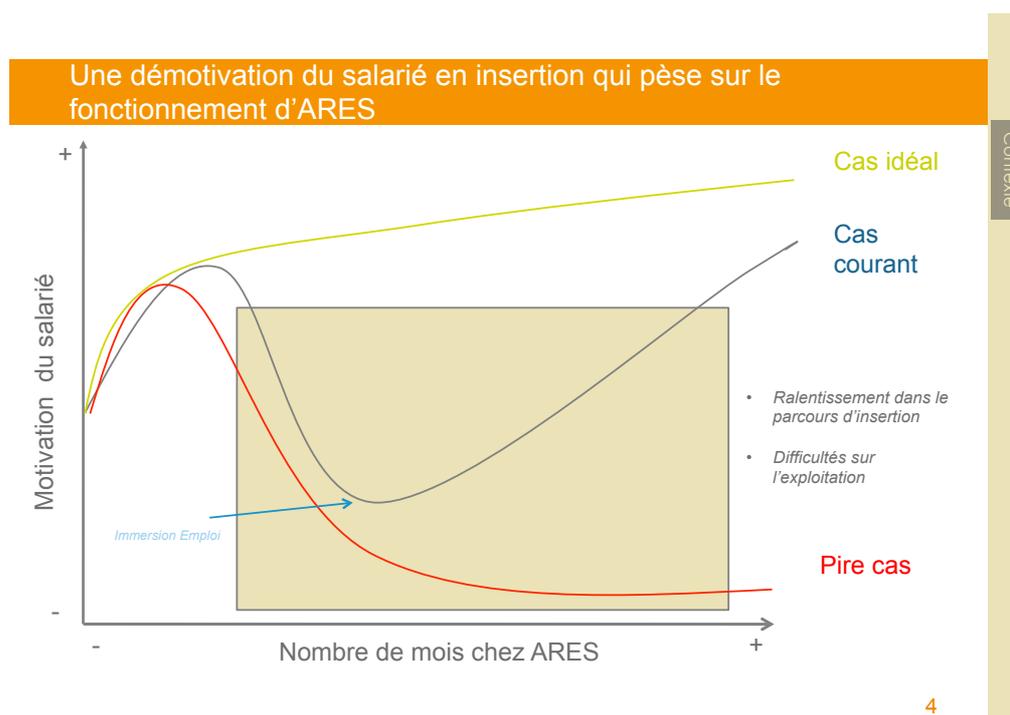
Comité de Direction. Hakara commençait cette présentation par un diagnostic de ce qu'il avait pu observer, lors de sa rencontre avec les directeurs de site. La figure 18. montre le constat qu'il a pu faire concernant la motivation des salariés en insertion. Hakara utilisait d'autres outils plus professionnels, à savoir le powerpoint pour la présentation, alors que lors des réunions sociales à Boissy, nous utilisions des outils plus traditionnels (fichiers sous format Word ou Excel). La valeur ajoutée de OASIS est son utilisation en intranet, pour les entités de Ares. OASIS était désormais un **logiciel informatique**.

Le projet d'Organisation Apprenante a connu une deuxième mutation, en terme d'appellation. Il est devenu, en accord avec les autres membres du top management, **Organisation Apprenante pour les Salariés en Insertion (OASIS)**. Ce nouveau nom marque bien le caractère appliqué à tous les salariés insérés de Ares. A partir de la figure 18., un souhait de pouvoir généraliser les besoins de tous les salariés en insertion est assez perceptible. Prenons l'exemple de démotivation du salarié, qui, pour Hakara, suit une loi assez globale, avec un cas idéal et proscrit. Comment pouvons-nous dresser des généralités alors que pour les travailleurs sociaux, chaque cas est unique ? Un souhait de généralisation et de **standardisation**, avec l'arrivée de Hakara, commençait à voir le jour. Jean-Luc Lubert n'était pas en accord avec cette vision uniformisée de la résolution des problèmes sociaux.

Cette figure 18. montre une représentation assez normative et généralisée de l'évolution des compétences chez les salariés insérés, contrairement à Jean-Luc, qui traitait les problèmes au cas par cas. Hakara travaillait seul, au siège social de Ares, en open-Space et en relation constante avec les autres membres du top management. Contrairement à Jean-Luc, Hakara ressentait moins la pression des équipes de direction de site, ainsi que celles venant des travailleurs sociaux. Il avait des entretiens assez réguliers avec l'ensemble des membres du CODIR, pour faire un état de son avancement. A partir de OASIS, la parole donnée aux personnels hors CODIR, n'était plus d'actualité, comme à l'époque de Jean-Luc qui attendait toujours l'approbation de ses équipes. Hakara avait aussi défini le rôle de chaque personne dans le suivi de OASIS. Les chefs d'équipe et les chargés d'insertion

avaient dorénavant une fonction bien précise dans le suivi de OASIS comme en témoigne la figure 19. OASIS permettrait ainsi une **restructuration organisationnelle**. Il voulait vraiment mettre **l'informatique** au centre des évolutions de OASIS. Le but était que tous les utilisateurs puissent avoir accès à OASIS en intranet.

**Figure 18. Extrait de la présentation de OASIS**



Hakara avait dirigé une équipe d'informaticiens, lors de son expérience dans une ONG, « Passerelles Numériques ». Il était donc très familier avec ces outils. A ce sujet, sa vision était la suivante :

*“Le but est de développer le potentiel de chacun, pour ne pas privilégier des salariés plus que d'autres. Les savoirs être ne sont pas harmonisés, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de vision commune de ces compétences dans les différentes entités. Le but est de faire un suivi de progression pour tout le monde, avoir un outil qui permette de gérer la polyvalence pour voir la remplaçabilité des gens qui partent, outil de gestion au quotidien afin de mieux appréhender les absences et les départs. Il y a un gros travail pour former les salariés permanents à cet outil. Il pourrait y*

avoir des conséquences sur les autres outils, par exemple pour gérer les réunions sociales.

**Figure 19. Tâche par acteur pour l'utilisation de OASIS**



Hakara a davantage une vision globale et assez standard du salarié en insertion, tandis que certains travailleurs sociaux pensent plutôt que chaque problème social est unique et doit être résolu individuellement. Néanmoins, Hakara, approche chaque problème par nature et il n'est pas pensable de résoudre la dépendance à l'alcool comme celui du logement. Pour conforter ce propos, Thibaut disait :

*« L'objectif de OASIS est de standardiser cet outil, mais d'individualiser et de spécialiser les parcours et les projets de chaque salarié. Il y a un outil homogène pour avoir plus d'efficacité, mais chaque utilisateur l'adapte individuellement à chaque salarié. »*

Au regard des pratiques différentes et du manque d'homogénéité dans chaque site, Thibaut et Hakara étaient davantage préoccupés par la mise en place rapide d'un

outil de mesure homogène et applicable à tout le monde. Hakara avait occulté la carte métier mise en place dans les deux projets précédents. Pour Jean-Luc, la carte métier marquait l'individualisation de chaque parcours, à l'inverse de la standardisation. L'objectif était de faire circuler cette grille peu importe l'activité physique. A ce sujet, Jean-Luc est plus modéré pour une telle pratique :

*“Si tu n’institues pas une évolution horizontale ou verticale, le salarié en insertion ne se sent pas évolué. Si on standardise tout, on manquera ce point, et on traitera tout le monde à la même enseigne.”*

Hakara s'orientait vers davantage de simplification dans l'utilisation de cette grille. Même si la plupart des catégories d'acteurs étaient vraiment enthousiastes face à la mise en place de OASIS, certains critiquaient une forme de managérialisation des outils. Un chargé d'insertion avait dit à ce sujet, lors de ma première observation participante à Boissy-Saint-Léger:

*“ Même avec mes années d'expérience, chaque problème humain ou de société est unique. Il n'y a pas de recette tout faite pour traiter tel ou tel problème. J'ai bien peur qu'avec tous ces logiciels, même si on a besoin d'avoir des informations sur l'évolution des salariés, on tue peu à peu le social.”*

Si nous devons comparer OASIS, par rapport à Org'Integra et l'Organisation Apprenante, nous trouvons davantage de réflexion sur la mise en place de l'outil à l'époque de Jean-Luc, qui se posait des questions en profondeur : quel acteur doit évaluer? Pourquoi? Mais si cet acteur évalue, quelle est la conséquence pour l'évolution de chaque salarié? Cette grille est-elle adaptée au métier correspondant à la carte des métiers? Avec Hakara, nous trouvons un plus grand souci d'efficacité. Jean-Luc souhaitait l'outil idéal, mais beaucoup plus long à mettre en place.

Pour illustrer cette mise en marche de la part de Hakara et des autres membres du CODIR, un agenda, dès Aout 2012, avait été proposé pour une utilisation de OASIS assez rapidement. Un premier agenda avait été fixé dans la mise en place de OASIS pour toutes les entités :

*Première version de nouvelle grille (24/09)*

*Discussions avec les équipes (25/09 – 03/10)*

*Etude de GID - logiciel de suivi d'insertion d'ASF (à partir du 24/09)*

Une autre volonté du CODIR était l'introduction d'indicateurs de performance, à l'intérieur des grilles de compétences. Org'Integra ou l'Organisation Apprenante ne prenaient en compte que les compétences techniques, de savoir-vivre et les résolutions des problèmes sociaux, avec une vision restreinte des autres facteurs, comme l'assiduité, les retards ou l'accès à l'emploi. Il était donc important de mettre en place des indicateurs pouvant mesurer ces critères, comme mentionné dans la figure 20.

**Figure 20. Mise en place d'indicateurs de performance sociale**



Des projets de mise en place d'indicateurs comme ceux-là avaient commencé à être formulés comme l'impact sur le moral des s.i., le *Nombre et types d'absences*, le *Nombre de retards*, le retour de satisfaction des équipes opérationnelles, l'impact sur l'accès à l'emploi et l'*impact sur la pérennité de l'emploi*. Cette volonté peut traduire une volonté des équipes de direction à contrôler leur impact en termes d'insertion et de mesure de la performance sociale. D'autres indicateurs étaient aussi en discussion au sujet de la motivation du salarié, comme l'indicateur suivant :

*Motivation= Présence/assiduité (où l'assiduité est mesurée en fonction du nombre d'absences, arrêts maladie ou de travail).*

D'autres indicateurs, comme les taux de sortie dynamiques, le taux d'emploi après 3 ans, la satisfaction des employeurs ayant recrutés les salariés de Ares, et enfin le nombre d'annonces auxquelles les salariés ont postulé, allaient être mis en place. En Janvier 2013, Hakara présente la nouvelle grille au CODIR qui doit être mise en circulation, dans tous les sites de Ares. Ares Val-de-Marne a été le premier site à appliquer OASIS. Les figures 21. et 22. montrent un extrait de cette nouvelle grille de mesure de la performance sociale, avec des explications sur son utilisation. En effet, l'objectif est de mettre en ligne dans tout le réseau et de le faire appliquer site par site, afin de corriger progressivement les erreurs. En Mai 2013, OASIS n'était toujours mis en service sur le site de Paris.

En Janvier 2013, la version finale de OASIS avait complètement évolué concernant la forme, avec des animations plus conviviales, comparée aux deux projets précédents (voir figure 21). Par exemple, au lieu de mettre des numéros pour évaluer les salariés en insertion, sur une échelle de 1 à 4, il suffit de mettre des petites figurines vertes, jaunes ou rouges, qui indiquent les efforts restant à effectuer. Comme le laisse penser cette figure, l'objectif n'est pas non plus d'imposer des outils par ces pratiques et de classer ainsi les salariés dans des cases, mais d'avoir un outil homogène dans chaque entité. Hakara précise bien que son objectif n'est pas de mettre les personnes dans des cases. A ce sujet, Hakara dit que:

“On ne pourra jamais faire rentrer quelqu’un exactement dans des cases (et heureusement!). Le mieux dans ce cas est de se rappeler la finalité de l’évaluation, et de voir, pour la rubrique en question, comment le salarié se situe par rapport **aux attentes standard d’un employeur.** »

**Figure 21. Grille d’évaluation définitive mise en place en Janvier 2013**

### Grille d'Appréciation Transversale Principes de remplissage et d'analyse

19	Compétence	Définitions	Modalités d'évaluation	Libellés	E2			E2	
					E0	E1	F		Commentaires
20					F	F	F		
22	<b>Savoir-être en entreprise de base</b>				6	6	6		
24	<b>Assiduité</b>				6	6	6		
25				4					
26	<b>Etre présent</b>	Fait de se rendre à son travail	Prendre la feuille d'absences/retards comme référence	4	Toujours présent				
3				Des absences exceptionnelles justifiées	x	x	x	Il est là en général E2	
2				Des absences fréquentes mais justifiées					
1	Des absences fréquentes et injustifiées								
27	<b>Etre ponctuel</b>	Fait d'arriver et d'être prêt à travailler à l'heure prescrite	Prendre la feuille d'absences/retards comme référence	4	Toujours à l'heure				
3				Des retards exceptionnels justifiés				Des accrochages fréquents en voiture E2	
2				Des retards fréquents mais justifiés		x	x		
1	Des retards fréquents et injustifiés	x							
35	<b>Vie en Entreprise</b>				6	6	6		
36	<b>Respecter le Règlement Intérieur</b>	Respect du Règlement Intérieur (RI)	Respect des points du RI et vient avec une tenue adaptée.	4	Adhère au RI et agit à la fois respecter				
37				3	Respecte le RI. Aucune sanction				Ne sait pas qu'il existe un règlement E2
38				2	A fait défaut au RI mais sans sanction			x	
39				1	A été sanctionné pendant la période	x	x		

- L'en-tête est reprise de la feuille Données Générales
- Choisir le numéro d'évaluation à remplir
- Ne cocher **qu'une seule case** pour chaque rubrique à l'aide d'un « x »
- Ajouter **des commentaires et des exemples**, surtout là où le salarié n'atteint pas le niveau attendu (Niveaux 1 et 2). Ils seront importants pendant la restitution avec le salarié. Ils apparaissent aussi par défaut dans la fiche de synthèse
- Repérer les points forts (niveau 4) et **progrès réalisés** pour mieux les mettre en avant

• Les smileys des Compétences Principales et Catégories Générales se mettent à jour **automatiquement** (ne pas modifier)

Légende:

- Les rubriques n'ont pas été ou ont été mal cochées
- La compétence est **acquise**: le salarié est au niveau 3 ou 4 pour chacune des rubriques
- La compétence est **en cours d'acquisition**: le salarié est au niveau 2 ou plus pour chacune des rubriques
- La compétence a un **fort besoin d'amélioration**: le salarié est au niveau 1 dans au moins une des rubriques

Une autre modification significative est le support-papier. L'objectif à présent est de faire remplir les grilles sur ordinateur afin de pouvoir enregistrer les évaluations successives. Un guide de procédures permettant l'utilisation de cette grille dans les sites est en projet. La figure 22. montre une orientation vers cette standardisation sous forme de procédures. Dans la sélection des indicateurs et l'évolution de

OASIS, Hakara et Thibaut réfléchissaient toujours en terme **d'employabilité future** du salarié en insertion. Face à cette **professionnalisation**, j'ai mené parallèlement des entretiens avec des chefs d'équipe et des chargés d'insertion qui, contrairement à mon intuition, n'ont pas manifesté de contestation. Au contraire, ils trouvaient que ces grilles d'évaluations avaient besoin d'être renouvelées et que OASIS serait un moyen d'y parvenir. Néanmoins, le caractère procédurier et administratif mécontentaient certains, qui voyaient un indicateur de leur performance individuelle. Un de ces salariés disait:

*“J'espère que ce n'est pas un moyen de nous fliquer. Mais sinon, dans le principe, je trouve ça pas mal.”*

Globalement, cette centralisation du projet OASIS a bien été perçue par l'ensemble des équipes, malgré quelques **réserves et suspicions** au début. OASIS a ensuite été mis en place en Janvier 2013 dans une grande partie du réseau Ares, sauf à Paris et à Saint-Denis. Malgré des réticences au départ, les premiers résultats sont satisfaisants. En effet, Hakara reçoit régulièrement des remontées positives des salariés qui la remplissent bien. Ce sont les chefs de site qui veillent à l'utilisation assidue de OASIS. Un chargé d'insertion, en Mars 2013 disait, par téléphone:

*« Franchement cet outil, c'est canon. Tu vois directement où t'en es et les points qu'il faut améliorer. Au départ, c'est pas évident à utiliser, mais ça va vite. Je suis vraiment surprise du résultat. »*

**Figure 22. Instructions pour remplir la grille OASIS**

Grille d'Appréciation Transversale  
Imprimer la Grille d'Appréciation Transversale

► La Grille doit être remplie directement sur ordinateur. Si nécessaire (ex: distribution du modèle vierge) Elle peut être imprimée sur 4 pages s'il n'y a pas trop de commentaires et si l'on prend les mesures suivantes:

- Régler l'échelle à **80%** (aller dans le menu Mise en Page)
  - En colonnes:
    - Limiter la zone d'impression jusqu'à l'Evaluation E8
    - Ne déployer les commentaires que pour **une seule** des Evaluations
    - Cacher les colonnes Définitions et Modalités d'Evaluation
  - En lignes:
    - Cacher les dates d'Evaluation grâce au bouton de réduction
    - Page 1: limiter aux Savoir-être en entreprise de base
    - Page 2: limiter aux Savoir-faire de base
    - Page 3: limiter aux rubriques de l'Autonomie au travail
    - Page 4: laisser de Capacités d'évolution jusqu'à la fin
- ⇒ Et évidemment, en **vérifiant l'aperçu avant l'impression**, réajuster l'échelle d'impression, les tailles des lignes et les sauts de page si nécessaire

Tous les chemins mènent à l'Homme - [www.ares-association.fr](http://www.ares-association.fr)

10

Dossier  
Evaluation

Comparé à Org'Integra, OASIS a permis la mise en place de changements organisationnels. Par exemples, certains chefs d'équipe ont mis en place des outils de suivi des renouvellement des CDDI, des réunions mensuelles entre chargés d'insertion et directeur d'exploitation pour faire des bilans individuels de l'évolution des salariés ou la fréquence des évaluations.

Rappelons qu'un logiciel NORIA (voir figure 5.) avait déjà été mis en place en 2009. NORIA centralisait les informations personnelles des salariés en insertion. L'objectif était d'obliger tous les chargés d'insertion, dans chaque site d'activité, à remplir les détails et toutes les informations personnelles de chaque salarié inséré. NORIA n'est pas directement lié à OASIS, mais peut rentrer dans le cadre de la mesure de la performance sociale. Ce logiciel reprend aussi des informations communes avec OASIS, comme l'évolution des problématiques sociales. La figure 23. est un extrait du logiciel NORIA.

Concernant l'accueil de NORIA par les équipes sociales et de management de proximité, peu de freins ont pu être constatés, exceptée la charge administrative supplémentaire. En effet, la direction générale a donné comme consigne de remplir chaque compte rendu d'entretien sur informatique. Cela est souvent vécu comme une contrainte par les travailleurs sociaux où la tradition orale est davantage la règle. Ces mécontentements se traduisent de temps à autre par des informations remplies partiellement ou pas du tout ou en retard. Dans les entretiens, l'ensemble des catégories d'acteurs admettent tout de même que c'est un outil de suivi intéressant et qu'il faut continuer. C'est en remplissant et en consultant NORIA, que les travailleurs sociaux prennent conscience de son utilité. Un travailleur social disait:

*“C'est vrai que NORIA est assez contraignant à remplir, car il y a plein de cases à remplir, et en plus en haut ils vérifient si t'as tout bien rempli comme il faut, mais j'avoue que ça permet d'avoir un historique. Et c'est mieux que les papiers, car tu peux vite retrouver des infos dont tu as besoin. Avec les papiers, c'est archivé et il faut à chaque fois, regarder ses fiches d'entretiens pour savoir si un salarié a fait telle ou telle action.”*

La table 7. fait une synthèse de la collecte de données sur les deux phases, de 1991 à 2005, puis de 2005 à 2013. Le chapitre 4. va décrire l'analyse de cette collecte de données.

**Table 7. Synthèse de la collecte de données de la mesure de la performance par période**

	<b>Compétences évaluées</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Catégories d'acteurs concernés</b>
<b>1991-1998</b>	Professionnelles uniquement (grille d'évaluation, annexe 1)	Peu de contrôle, chaque site l'utilisait différemment, peu d'homogénéité dans l'utilisation	Travailleurs sociaux & Middle management
<b>1998-2005</b>	Professionnelles uniquement (grille d'évaluation, annexe 1)	Peu de contrôle, chaque site l'utilisait différemment, peu d'homogénéité dans l'utilisation	Travailleurs sociaux & Middle management
<b>2005-2013</b>	Intégration à la grille existante de la résolution des problèmes sociaux: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logiciel NORIA</li> <li>- Org'Integra</li> <li>- Organisation Apprenante</li> <li>- OASIS</li> </ul>	- Intensification du contrôle par le Top Management et homogénéisation des pratiques dans tous les sites du Groupe Ares	Top Management, Middle management, Travailleurs Sociaux et Autres personnels administratifs

## CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNEES

Après avoir collecté la matière brute, en l'occurrence notre stock de mots (Miles & Huberman, 1994), sous trois sources différentes, 1/ entretiens, 2/ notes ethnographiques et enfin 3/ archives de rapports, passons à présent à l'exploitation de ces données qualitatives. Ces mots pris à l'état brut n'ont aucune utilité pour notre étude. Ils sont la partie émergée du processus. La partie immergée étant le processus ou le phénomène que nous souhaitons étudié. Dans notre cas, nous allons interpréter le comportement des acteurs, à partir de l'évolution de notre pratique de mesure de la performance, décrit dans le chapitre précédent. Nous verrons comment l'importation d'outils de gestion traditionnels dans le secteur associatif, tend à réduire les tensions et les conflits identitaires, entre les différentes catégories d'acteurs. Cette partie immergée, la gestion du conflit identitaire dans notre cas, est ce que tout chercheur tente de trouver, c'est-à-dire une théorie, un processus ou un phénomène. C'est l'objet même de la grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), c'est-à-dire "raffiner" des données brutes (mots) pour en extraire une théorie, au moyen d'interprétation individuelle. Etant donné que notre recherche est inductive, il est encore difficile de parler soit de processus, de phénomène ou encore de théorie, concernant l'étude de notre objet de recherche. Nous parlons de processus pour "the flow of action/interaction/emotions that occurs in response to events, situations, or problems. A change in structural conditions may call for adjustments in activities, interactions, and emotional responses. Actions/interactions/emotions may be strategic, routine, random, novel, automatic, and/or thoughtful" (Corbin & Strauss, 2008, :87).

Un phénomène comprend une échelle plus importante. Il prend en compte le processus ainsi que le contexte, à un niveau organisationnel ou institutionnel, c'est-à-dire, au-delà de l'organisation. Cela peut s'apparenter à des poupées russes où le phénomène englobe le processus. L'objet est ici de ne pas rentrer dans les débats phénoménologiques, mais de bien distinguer la différence entre ces deux notions qui sont souvent confondues. Enfin, une théorie tente de lier ensemble des concepts déjà établis (Corbin & Strauss, 2008). Il est encore trop tôt pour savoir si notre objet de

recherche concerne davantage un processus, un phénomène ou alors une théorie. Présentons à présent le type d'analyse des données que nous allons utiliser.

Corbin et Strauss (2008) proposent douze méthodes de codage des données qualitatives différentes, en fonction des objectifs du chercheur. Mentionnons uniquement les principales et justifions ensuite celle qui est la plus adaptée dans notre cas. Toutes les méthodes de codage ont toutes une limite, qu'il est inévitable d'évincer, à travers l'interprétation et donc aux biais cognitifs. Comme le pétrole qui est dénaturé lors du processus de raffinage, la donnée qualitative est aussi interprétée et donc transformée pour en extraire le phénomène/processus/théorie. L'objectif est de pouvoir faire émerger le sens caché d'un mot, d'une phrase, d'un paragraphe ou d'un texte. Tout dépend de l'unité d'analyse choisie. Ce qui revient à dire que le phénomène/processus/théorie serait une dimension tacite recouverte de mots à l'état brut, concernant des données de discours, des notes ou autres sources. Notre objet de recherche est davantage exploratoire, tentons de voir à présent les méthodes les plus adaptées. Notre recherche n'échappera donc pas au caractère **partiel** et **partial** de l'analyse de nos données. L'annexe 2. présente les verbatims principaux, par catégorie d'acteurs, de façon détaillée. Parmi ces douze méthodes, seulement deux peuvent attirer notre attention.

La **première** est appelée "The use of questioning". Elle permet d'extraire le phénomène/processus/théorie, en posant des questions sur les données collectées et les sortir de leur contexte. Cela peut être paradoxal avec le cadre théorique de Sandberg et Tsoukas (2011), qui au contraire, appréhendent la collecte de données en prenant le contexte en compte, pour tenter d'avoir une exhaustivité et une plus grande richesse de variables. L'objectif est aussi d'éviter les résultats simplistes et généralisables à toutes les organisations. D. Cooper et W. Morgan (2008) précisent bien que chaque cas et organisation sont uniques, voulant dire que les théories mises en place dans une organisation A, ne le sera pas nécessairement dans une autre. Poser des questions est un moyen de penser en dehors de la boîte, et extraire le phénomène/processus/théorie de son contexte. En posant des questions, le sens caché des mots émerge. Les réponses permettront ensuite de visualiser les premières

catégories. Pour Lamott (1994), “the use of questions is suggested as a way getting a writing project off the ground.” C’est une forme d’auto-brainstorming. Cette technique d’analyse de données permet de ne pas s’arrêter aux intuitions, mais d’installer une forme de doute méthodologique (Descartes,1637). Cette première méthode est bien adaptée à notre objet de recherche. Quatre catégories de questions existent, 1/ sensibles, 2/ théoriques, 3/ pratiques et 4/ qui servent de guide. Par définition, celles **sensitives** indiquent le sens caché des données en allant au-delà du premier degré des mots à l’état brut. Corbin et Strauss (2008) illustrent par un exemple de question: “What the various actors doing.?” (:72). Celles **théoriques** permettent de commencer à entrevoir le processus/phénomène/théorie, comme se demander la relation entre un concept et un autre. Les questions **pratiques** permettent de dégager un échantillon théorique. Il est impossible d’établir tous ces questionnements sur l’ensemble des données. Enfin, la quatrième catégorie de questions appelées **guidantes**, car elles cherchent à comprendre pourquoi la collecte des données s’est réalisée dans un ordre précis, et à quels facteurs ont permis de changer de sources ou de terrain. Les questions posées permettent de tenter d’extraire les processus sous-jacents.

Une **deuxième technique** concerne ce que Corbin et Strauss (2008) appellent “Looking at emotions that are expressed”. Nous avons mentionné la charge affective éprouvée, surtout le contact avec les salariés en insertion, racontant leurs problèmes sociaux. Cette deuxième technique d’analyse de données permet de traduire les données qualitatives liées à des ressentis des personnes interrogées et de tenter de traduire leurs significations. Ces ressentis font partie du processus étudié, c’est pour cela que c’est important de les mettre en lumière. Cette technique sera notamment utile pour analyser les entretiens des salariés en insertion ou les parties des autres membres de Ares où, par exemple, un conflit identitaire pourrait être perçu. Ici, l’objectif est de repérer des mots clés liés aux émotions, et de tenter de les interpréter. Le paragraphe suivant concerne les verbatims d’un salarié en insertion:

*« ma démotivation c'est que cela n'avance pas assez vite. Dans la vie, je suis assez seule. Je discute avec ma fille, de mon activité et tout, mais cela ne lui parle pas plus que ça ! avec les frangins, dans la famille, cela ne les interpelle pas ; j'ai beau leur expliquer ils ne comprennent pas vraiment ; donc, je reste dans un coin. Ils se disent, tiens, elle faisait ça et ça et maintenant elle est en réinsertion professionnelle !! ce n'est pas que j'en ai honte, mais je le dis : cela a vraiment été un tremplin ! »*

Le mot « honte » est un mot clé et une émotion, qui peuvent nous renseigner sur la perception de cette personne qu'elle a de sa place chez Ares. Elle dit qu'elle n'a pas honte de travailler chez Ares, mais se justifie par rapport à son entourage. La honte est un ressenti éprouvé par rapport à autrui. Il est possible que le travail chez Ares, puisse la rendre honteuse par rapport à sa famille ou ses amis, mais le mot tremplin, peut aussi traduire une satisfaction personnelle. Individuellement, cette personne est contente d'avoir rebondi, mais a du mal à l'assumer auprès de son entourage. Traduire ces émotions permet d'avoir plus d'informations sur les ressentis des personnes insérées et de tenter de le lier à des pratiques mises en place chez Ares, et de voir si elles prennent en compte ces sentiments de honte. J'ai donc bâti des catégories par verbatims récurrents, en relation avec la mesure de la performance sociale (voir Annexe 2.). Revenons à présent à l'analyse de la mesure de la performance sociale.

Notre objet de recherche s'attache à décrire le processus d'une pratique sur une longue période. Pour Corbin et Strauss (2008), le processus est la succession de séquences, passant de l'une à l'autre (séquence), à travers des changements d'ordre organisationnel, par exemple. Dans notre cas, les changements de direction générale (1998 et 2005) ont contraint Ares à modifier ses orientations (sortir du risque de faillite en 1998 et faire face au décès de Bernard Gernez, ancien DG, en 2004). L'objet est trop exploratoire pour pouvoir répondre aux critères de formulation d'une nouvelle théorie. Pour Hage (1972), une théorie est de pouvoir lier de façon causale plusieurs concepts déjà bien établis, permettant d'expliquer un phénomène. La théorie doit permettre d'expliquer, le quoi, pourquoi, comment ou quand d'un phénomène donné. La présente recherche a pour but principal de décrire dans un

premier temps l'évolution d'un outil dans un contexte encore peu étudié, à travers une collecte proche d'histoire narrative, et d'en déduire, les conflits identitaires des acteurs.

Corbin et Strauss (2008) mentionnent que cette étape d'analyse doit débiter dès le premier entretien enregistré. Les communications soumises pour les conférences académiques m'ont permis de respecter cette première consigne. La première communication était pour EGOS 2012, avec une soumission mi-Janvier 2012. A ce moment-là, j'avais collecté 18 entretiens et des notes ethnographiques. L'analyse des données s'est faite en **deux étapes distinctes**, 1/ exploratoire et 2/ confirmatoire. Cette première étape exploratoire n'a pas mise en évidence la question de la résolution des problèmes sociaux. Ce sont davantage les **conflits identitaires et des tensions** entre chaque catégorie d'acteurs, qui ont émergés. La deuxième analyse a ensuite mise en relief la **mesure de la performance sociale**, à partir des premières catégories de l'analyse exploratoire.

## **Section 1. Analyse exploratoire des données**

Une première analyse de données s'est réalisée à mi-parcours de ma collecte de données, de Novembre 2011 à Janvier 2012. Le but était de commencer à voir des premières catégories émerger (voir tables 8. et 9.). Quatre ont ainsi émergé, 1/ l'orientation commerciale, 2/ sociale, 3/ commerciale et sociale et 4/ les conflits identitaires pouvant être associés. Détaillons la table 8. à partir des trois périodes successives.

**Table 8. Catégorisation exploratoire (Conférence EGOS 2012)**

Main periods	Board members	Top management	Middle managers	Social workers
1991-1998	Desire for combining social and commercial aims	Difficulty to find tools which allow for a hybrid of the two logics (social and commercial)	More social orientation, and less business-guided	Dedicated to a social orientation
1998-2005	Needs to make more business to reimburse excess of social costs	Change of CEO, which implemented more economic practices	Tacit identity conflict between the implementation of economic tool in existent social practices	Not comfortable with existing practices.
2005-2012	Needs to implement social tools in existing economic practices	Projects and establishing social performance tools.	Depending on geographic, one category of middle managers propose a solution, while others are reluctant to change	Difficulty to use complex and often-changing new tools

Dans la **première période** (1991- 1998), des termes comme « accompagnement social » ou portant sur l'exclusion étaient davantage récurrents, dans les entretiens rétrospectifs, ainsi que dans les rapports financiers. Pour illustration, le rapport financier de 1995 mentionne :

*« Evolution et perspective d'avenir : la situation actuelle du marché de l'emploi ainsi que l'aggravation des phénomènes d'exclusion nous amènent à amplifier notre action. Ce développement doit être maîtrisé, sans s'effectuer au détriment d'une réelle pérennité. »*

Un salarié de cette période appuie ce propos, en disant :

*« A cette époque, l'objectif était clair, il fallait sortir les gars de la galère... »*

La stabilité de la situation financière faisait aussi partie des buts, mais elle était dans une situation qui commençait à se dégrader. Le même rapport financier de 1995 mentionnait :

*« Précision sur les résultats négatifs de Ares en 1995 : La perte importante sur l'association Ares est essentiellement liée à trois facteurs : L'insuffisance de la couverture de surcoût social et des facteurs d'improductivité par l'Etat et les Collectivités Locales (baisse de 4,2 à 3,7 MF entre 1994 et 1995), malgré une hausse de l'activité d'insertion sociale de 20% / Des subventions attendues n'ont pas été attribuées (875 KF) / Des fonds propres insuffisants pour financer un besoin en fonds de roulement sans cesse croissant, du fait du développement de nos activités, ce qui entraîne des frais financiers élevés. »*

Concernant les quatre catégories d'acteurs, le board avait pour souhait dès le départ de poursuivre un projet social (voir annexe 1.), basé sur la résolution des problèmes d'exclusion sociale, en offrant un travail adapté. Il existait donc un **decoupling** entre ce souhait de poursuivre ce projet social et la réalité, qui privilégiait davantage la résolution de l'exclusion, au détriment des questions financières. Les équipes sociales souffraient moins de cette dégradation constante des comptes financiers. Elles embauchaient davantage des personnes exclues. La masse salariale ne cessait d'augmenter dans les bilans financiers. Les personnes les moins à l'aise avec cette situation, était la direction générale, ainsi que les équipes d'exploitation. En effet, ces derniers ne cessaient d'accueillir des personnes inadaptées à leur production, car trop fragilisées. En plus de tenter de faire travailler certains publics pas adaptés, les équipes techniques avaient aussi la pression des clients pour le respect des délais de livraison, par exemple. Dans cette première période, **les chefs d'équipes** étaient les plus sensibilisés par ce manque de rigueur. Nous pouvons parler de conflit identitaire (Fiol, Pratt & O'Connor, 2009), résultant de l'excès d'accompagnement social, au détriment du respect des contrats clients. Nous allons voir que l'inverse se produit en deuxième période, c'est-à-dire, que ce sont davantage les équipes sociales qui ont des difficultés à adhérer aux actions mises en place.

La **deuxième période** s'étend de 1998 à 2005, marquée par le changement de direction générale. Le rapport financier de 1998 faisait état d'une accumulation de dettes. Des courriers confirmaient bien ce fait. Un entretien d'une des personnes présentes à cette époque disait:

*“C'est vrai que Bernard (président de Ares de 1998 à 2004) avait peu d'expérience sociale, mais son objectif était de remettre le navire à flot... A cette époque, c'est clair que nous avons eu quelques activités sur lesquelles je ne m'étalerai pas, qui permettais d'éponger les dettes. Peut-être que sur ses activités, l'aspect social était secondaire, mais bon, Ares a survécu. Il n'y avait pas d'autres solutions à mon avis.”*

La Direction Générale était composée de Bernard Gernez, assistée d'un chef superviseur et d'une assistante. C'était une équipe de Direction assez restreinte et très focalisée sur la production et le commercial. Des fermetures d'activités ont eu lieu, comme Ares TT et l'atelier du Val-du-Marne. Seule, l'activité sur le site d'un client connue pour sa spécialisation dans les tris de déchets avait été conservée, car très rentable. Un des salariés disait:

*“ A Paris, tu vois, t'as pas eu beaucoup de changements, même si à la fin des années 90 on était assez craignos niveau finance...(silence) Attends j'refléchis...(silence) Non, j'en vois pas. Mais c'est vrai que comparé à l'époque de Patrick (Patrick Gagnaire, le Directeur Général de Ares de 1991 à 1998), il y avait moins d'innovations pour résoudre les problèmes des salariés. J'me rappelle, à l'époque, on n'arrêtait pas d'innover pour tenter de sortir les gars de la galère. Mais à l'époque de Bernard, c'était moins ouvert à ce niveau là. Mais, bon, c'était la situation qui le voulait, sinon, c'était la clé sous la porte...”*

Sur le site de Paris, les publics recrutés étaient plus adaptés aux missions, en comparaison à la période précédente. Les équipes sociales et d'exploitation étaient

toujours séparées. Peu de communication s'opérait entre ces deux clans. C'est un problème dans le monde de l'insertion. Si les chefs d'équipe n'ont pas connaissance de l'évolution du problème de logement d'un salarié inséré, ils ne peuvent pas comprendre pourquoi cette même personne est moins performante au travail. L'activité commerciale ne cessait de croître. Des démissions des équipes sociales avaient eu lieu. Certains travailleurs sociaux se sentaient moins en phase avec cette orientation commerciale. Ces mêmes personnes se sentaient plus à l'aise dans la période précédente. Nous pouvons dire que le **conflit identitaire a été transféré des équipes d'exploitation à celle en charge du social**. Enfin, en dernière période, nous allons voir que ce conflit a diminué dans les deux équipes.

La **troisième période** correspond à l'arrivée de Thibaut Guilluy, en 2004. De nouveaux profils issue des Grandes Ecoles de gestion et ayant une expérience du social ont commencé à faire leur apparition chez Ares. Ils occupaient majoritairement des fonctions de direction générale ou d'encadrants. Ce sont de jeunes personnes, ayant une expérience humanitaire ou associative, avec une formation supérieure significative. Certains n'ont pas eu d'expérience passée dans le social. Nous pouvons les qualifier d'**entrepreneurs sociaux**. Le top management, a donc **évolué du travail social à l'entrepreneuriat social**. Un des objectifs de cette dernière sous-catégorie, comme le mentionne un de ces verbatims, issus d'un entretien avec Thibaut Guilluy:

*“Depuis le début, mon objectif c'est vraiment de pouvoir régler le problème d'un salarié, mais tout en ayant un regard sur le compte de résultat, pour être viable financièrement. Les deux sont loin d'être incompatibles.”*

Un autre cadre mentionne:

*“je trouve que cette gué-guerre entre entrepreneurs sociaux et travailleurs sociaux est ridicule. Il n'y a pas d'un côté des personnes qui règlent les problèmes et*

*d'autres qui font du business. On est tous dans le même bateau pour accomplir notre projet social. Il faut arrêter de diviser les gens et les mettre dans des cases. On s'entend tous bien et on est animés pour la même cause. Ok il y a des conflits de temps en temps, mais bon, c'est humain. Comme partout... ”.*

Un des membres du board, ancien haut cadre dans un groupe industriel, de rajouter:

*“C'est vrai que depuis peu, je vois quelque chose que je n'ai pas vu chez Ares dans les années 90, ce sont ces étudiants de grandes écoles qui bossent dans le social. C'est tout nouveau. La plupart sont franchement bons. Je trouve qu'ils ont cette empathie propre au social, tout en étant bien structurés dans leurs têtes. Thibaut en est l'exemple.”*

Un ancien chargé d'insertion, atténuant les propos en disant :

*“C'est simple avec tous ces nouveaux directeurs qui sortent de bonnes écoles, il y a deux catégories. T'as ceux comme Thibaut, qui pour moi, sont assez hallucinants. Le mec connaît personnellement tous les salariés en insertion par leur prénom, avec chaque problématique, tout en étant un bon chef d'entreprise. Et t'en as d'autres qui voient le social comme des machines. Ils sont super procéduriers, et tu sens moins la fibre sociale. Ils sont trop rationnels, alors que le social, c'est au cas par cas. Tu ne peux pas généraliser pour tout le monde. Des fois, on s'prend la tête pour des conneries, du genre t'as mal rempli une case. Qu'ils viennent un peu sur le terrain, et ils verront la réalité.”*

Le conflit identitaire était davantage perceptible dans les équipes sociales, avec l'arrivée de ces profils atypiques dans le secteur social. Ils voyaient une prise de pouvoir progressive des entrepreneurs sociaux, à des postes d'encadrement. Cela

pouvait être perçu comme un **plafond de verre** qui se créait progressivement. Pour Thibaut, cette idée est infondée :

*« Suite au contexte économique et à la diminution des aides, je crois que le secteur social a besoin, au contraire, d'une nouvelle catégorie d'acteurs, sachant faire face aux défis... Peu importe s'ils sortent d'une Grande Ecole ou pas. Regarde, t'as Frédéric (chef de site Ares Val-de-Marne, et ancien chargé d'insertion) qui fait partie du CODIR... Il faut des gens qui ont conscience des réalités économiques et du social... »*

Une **répartition** et une **segmentation** de l'accompagnement social se sont établies, en fonction des entités de Ares. Thibaut avait réorienté les entités de Ares, en fonction des publics à accueillir. Le CAVA avait été positionné pour les personnes en grande difficulté. Les autres entités, comme Ares Services, accueillait des personnes moins fragilisées. Ces restructurations organisationnelles ont pris un temps significatif. L'activité financière avait progressé, dès la première année de prise de poste par Thibaut, comme en témoigne le rapport financier de 2006 :

*« Les équilibres financiers sont respectés, à savoir, une capacité d'autofinancement positive et en forte augmentation par rapport à 2005, un fonds de roulement positif qui s'élève à 1 M euros (+ 64% par rapport à 2005), une trésorerie positive en dépit d'une forte baisse au 31 Octobre 2006 en raison des investissements réalisés.*

*La société n'a aucun endettement.»*

Enfin, le **conflit identitaire s'est réduit** depuis l'arrivée de Thibaut, dans les deux équipes (sociale et d'exploitation), grâce à plusieurs facteurs comme, une meilleure répartition de l'accompagnement social par entité, une augmentation de l'importation d'outils de gestion traditionnel pour mieux suivre les salariés sociaux

dans leur futur employabilité et une meilleure communication entre équipes sociale et d'exploitation (réunion hebdomadaire, plénière). Ces innovations étaient le fruit de bricolage, en tentant d'adapter les outils de gestion de l'entreprise traditionnelle aux problématiques de Ares. D'autres outils issus de ce bricolage ont été mis en place, des logiciels de formation, pour apprendre à trier les déchets, ont aussi été implantés. La notion de **bricolage** (Lévi-Strauss, 1962) permet de créer de nouveaux outils avec des instruments se trouvant à portée de main. En combinant des pratiques existantes (travail social) avec de nouveaux outils (tableaux de bord, indicateurs), le projet OASIS est donc né. Le résultat issu de cette hybridation a plutôt une visée de court ou moyen terme (Baker & Nelson, 2005). Cette notion a ensuite été introduite en sciences de gestion (Boxenbaum & Rouleau, 2011 ; Carstensen, 2011 ; Philips & Tracey, 2007). Chez Ares, la visée de OASIS est à plus long terme. Néanmoins, Hakara s'est inspiré des grilles précédentes (voir figure 6. et 7.), pour bâtir OASIS. Ce mode d'action peut être assimilable au bricolage.

La table 8. complète cette analyse exploratoire des données établie en Avril 2012, à partir du cadre théorique des logiques institutionnelles (EGOS 2012). Elle fait référence à trois logiques institutionnelles différentes, 1/sociale, 2/ commerciale et 3/ hybride, alliant les deux (Pache & Santos, 2012). Même si elle n'est pas considérée comme une grille définitive, elle nous permet d'avoir un premier angle et des premières orientations. Cela revient à la méthode conseillée par Miles et Huberman (1994), qui préconisent une première analyse afin de détecter les premiers chemins (paths) à partir des premières données qualitatives collectées. Lofland et al. (2006) conseillent une présentation des données, sous la forme d'un box diagram, afin de les rendre accessible et compréhensible, en les classant par catégories et sous-catégories. La table 9. permet de représenter les données issues de mon terrain, à partir de trois niveaux d'analyse distincts et des trois logiques institutionnelles, mentionnées précédemment.

**Table 9. Catégorisation exploratoire à partir des logiques institutionnelles**

Combining social and commercial logic for creating social and responsible management innovations					
Social logic		Combination of social and commercial logic	Commercial Logic		
<i>Mentoring</i>	<i>Recruitment</i>	<i>Hybrid</i>	<i>Profitability</i>	<i>Institutional partnerships</i>	
“Each social problem is specific, and we need to adapt”	“We need to find new ways for recruiting everybody”	“Money provided from outside needs to be invested in new tools where the economic serves the social”	“French authorities control our annual reports as a normal organization”	“Authorities want only good statistics, if not they stop financing”	<b>Societal Level</b>
“Managers need to also mentor social employees”	“I am wondering if there are any limits for recruiting, but economics is a break”	“Some managers are commercially oriented, so we need to create social tools for imposing them to be socially oriented”	“When Ares was too economically oriented, there were no innovation”	“Some managers think mainly of catering to customers”	<b>Organization Level</b>
“Collaboration between managers and mentors is the key for social employees”	“Even if I see that someone has no chance to find a permanent job, I give him or her a chance”	“We need to meet regularly with managers to equilibrate when resolutions of problem are weak, and find solutions”	“too much economic focus kills social mentoring”	“If we behave as a market economy, we can be considered as a normal enterprise”	<b>Collective Level</b>

Tout d’abord, le **niveau institutionnel** est très présent à travers les trois périodes qu’Ares a connu (1/ 1991-1998, 2/ 1998-2005, 3/ 2005-2012). Ce niveau institutionnel concerne surtout toutes les parties prenantes extérieures à l’organisation de Ares, mais ayant tout de même un lien par définition. L’institution étant un terme assez répandu dans la littérature en gestion, mais poly forme et polysémique, il est donc important de le définir dans notre étude de cas. Etant donné que nous sommes dans un niveau d’analyse de données, nous entendons par institutionnel tous les acteurs ou événements, au-delà de l’unité d’analyse organisationnelle ou intra-organisationnelle (Meyer & Rowan, 1977). D’autres définitions, surtout mises en place par Dimaggio et Powell (1983), complètent cette définition du néo-institutionnalisme où sont mentionnées les notions

d'isomorphisme, mais l'objectif ici n'est pas de rentrer dans un débat qui agite la communauté académique sur ces définitions, mais d'utiliser un concept qui puisse refléter les parties prenantes de Ares. Meyer et Rowan (1977) sont les premiers à définir l'institutionnel comme une dimension externe à l'organisation. Pour revenir à Ares, les parties prenantes sont au nombre de trois, avec des fonctions bien distinctes, 1/ les institutions gouvernementales, 2/ les entreprises et les 3/ personnes en difficultés sociales. Détaillons à présent chacune de ces trois parties prenantes. Une chargée d'insertion d'une structure différente de Ares, mentionnait les dérives de ce système de contrôle :

*“La DIRECCTE nous demande à chaque fois qui on a recruté, et on arrive à des absurdités dans certains cas. On doit avoir une diversité de problèmes sociaux, et j'en arrive même à refuser des candidats parce que des fois on a atteint notre quota de personnes SDF et qu'il nous faut plus de seniors car nous n'avons pas atteint notre objectif de seniors. C'est du délire!”*

L'objectif prioritaire de la DIRECCTE, à travers l'IAE, est la diminution du taux de chômage. A ce sujet, l'entretien avec une personne de cette organisation publique a permis de conforter cet objectif d'employabilité:

*“Soyons clair, si l'Etat finance les structures d'insertion, c'est avant tout pour réduire le taux de chômage. Depuis 2007, c'est la politique par les stats et on doit fournir régulièrement des chiffres sur l'emploi au Ministère. Je ne dis pas que réduire la pauvreté ne nous concerne pas et les autres problèmes de société... bien évidemment que oui, mais ce n'est pas la priorité du Gouvernement... (silence) en tout cas depuis que je suis en poste, c'est à dire depuis 2003”.*

Pour atténuer ces propos sur le rôle premier de l'Etat de vouloir réduire le taux de chômage en France, un des fondateurs de Ares disait:

*“Au début de Ares, c'était l'Etat Providence. On demandait des subventions publiques, et en général, on les obtenait. C'est vrai que maintenant, depuis Sarkozy, c'est plus dur. Mais au fond, ce n'est pas plus mal. On avait tendance à demander un peu trop souvent, et à être assisté.”*

Ce niveau institutionnel est donc caractérisé par trois grandes catégories d'acteurs dont les principales missions sont l'octroi de subventions publiques, de conseils relatifs à la résolution de problèmes sociaux et des questions d'ordre divers comme l'organisation de manifestation visant à promouvoir l'insertion auprès du grand public. D'après les entretiens avec les salariés chez Ares, ce niveau institutionnel est très présent, car il conditionne en partie la gestion au quotidien. Toutes les catégories d'acteurs, du top management au chargé d'insertion sont impactées par ce niveau institutionnel. Un chargé d'insertion disait à ce sujet:

*“ Quand on envoie les salariés chez les assistances sociales, t'en as qui sont bien et t'en as d'autres qui s'occupent mal des gens. Résultat, t'as les dossiers qui traînent, et t'as des salariés qui galèrent de foyer en foyer en attendant que l'AS (assistante sociale) se bouge à lui trouver un logement... Et le gars pendant ce temps, il cogite s'il va dormir dans la rue et tu l'ressens au boulot. Il est moins performant. C'est clair!”*

Ce verbatim illustre bien la relation entre la résolution du problème des salariés insérés et leur performance au travail. Les baisses de rentrées de fonds impactent significativement la gestion de Ares, et sa professionnalisation. Un des top manager disait à ce sujet:

*“ Avec la baisse des aides publiques, il faut trouver d’autres leviers pour maintenir l’activité et se professionnaliser davantage pour être compétitif. Je pense que cela ne va pas aller en s’améliorant. Il faut trouver une gestion qui permette vraiment d’être moins dépendant financièrement des organismes publics, tout en maintenant un accompagnement social en adéquation avec notre projet social. C’est ça l’avenir à mon avis. ”*

Pour le rapprocher du concept des logiques institutionnelles, une **hybridation** entre deux logiques sociales d’une part, portée sur l’aide et l’accompagnement social et commerciale (Pache & Santos, 2012), commence à apparaître, à travers l’entretien, dans la troisième période du top manager. Cette hybridation est caractérisée par une volonté d’intégrer plus d’accompagnement social dans l’ensemble des activités professionnelles, et de sélectionner des clients respectueux des problèmes sociaux des salariés. Passons à présent au **niveau d’analyse organisationnel**.

A partir des rapports sociaux annuels ainsi que de ma participation observante, certaines divisions agissaient et étaient gérées différemment. Toutes les divisions de Ares, holding et filiales (Ares Services...), peuvent constituer une même unité d’analyse organisationnelle. L’idée est de voir les relations, entre ces différentes divisions et comment le comportement des acteurs. Trois facteurs permettaient de différencier chacune de ces divisions, 1/ **la nature de l’activité**, 2/ **la localisation géographique** et enfin 3/ **le style de management** de chacune de ces structures. Tout d’abord, la nature de l’activité professionnelle a un effet direct sur la catégorie de salariés insérés présents. En effet, les activités de tri de déchets nécessitent un personnel adapté, c’est-à-dire assez fort physiquement et psychologiquement pour affronter les horaires et la cadence intenses. Voici un extrait des notes ethnographiques à ce sujet:

*“ GDF-Sita (94): La cadence est très intense. Le tapis va très vite et les salariés ont quelques seconds pour trier les déchets. Ca me rappelle le film “Les Temps Modernes”. On ressent que la production est prioritaire par rapport à l’atelier où c’est un peu plus relax. Peu de différences avec les cadences d’usine.”*

Voici un autre verbatim d’un salarié en insertion sur le même site, où la production est la priorité, comparée à la problématique sociale :

*“J’arrive à 6 heures du matin et je bosse. Point! Je m’ pose pas de question, je bosse, c’est tout.*

*Moi: Ca t’arrive de penser à tes problèmes pendant le boulot?*

*Salarié: Non, je bosse. Le taf, c’est fait pour ça.*

Je me suis entretenu avec six salariés de la SITA, et les entretiens étaient très courts (10 minutes maximum), et s’orientaient principalement vers les tâches professionnelles. Dès que les questions personnelles étaient abordées, les salariés donnaient des réponses courtes ou revenaient à leur métier. Par opposition, voici des notes ethnographiques prises à l’atelier:

*“Atelier (94): les activités sont diverses. On passe de la mise sous pli à la réparation des bacs à livres pour la FNAC. L’ambiance est bonne globalement, même si ça bosse dur. Il y a des moments plus creux que d’autres. Les pauses sont un moment où chacun échange librement. Les gens rigolent. Deux sujets sont récurrents, la politique et l’humour. Je suis assez étonné de l’humour des salariés. Il y en a toujours un pour sortir des vanes soient pendant le travail ou en dehors. Il y a même un salarié qui dit que comparé à La Sita, l’atelier c’est le Club Med!”*

L'activité professionnelle est donc un facteur de différenciation, au niveau organisationnel. Le deuxième facteur est **la façon de diriger du Directeur de site**. A priori, ce deuxième facteur peut paraître sans importance, mais l'encadrement des équipes est assez différent, dans chacune des entités. J'avais pu remarquer une différence d'atmosphère entre les activités basées à Paris et dans le Val-de-Marne. L'**éloignement géographique** entre le siège et les entités est un facteur non négligeable. A ce sujet, un extrait de mes notes témoigne de ce fait:

*“ Il y a plus une ambiance de travail et de sérieux sur le site parisien, comparé à Boissy. Peut-être que c'est dû à la proximité du siège, où Thibaut est installé au 1er étage. Il y a plus de respect des horaires pour les réunions. L'ambiance est moins cool. La distance entre siège et division est une variable qui est sans doute à prendre en compte dans la gestion des équipes au quotidien.”*

Mais un entretien informel avec un membre du top management concernant l'impact de cette distance géographique sur la gestion des équipes m'était infirmé. En effet, pour cette dernière, c'était davantage le **style de management** et les instructions données par le directeur de chaque site qui permettaient à une division de varier dans sa gestion au quotidien, avec un effet direct sur l'accompagnement social et la production.

*“ Je ne crois pas que parce que tu es éloigné du siège, que tu es plus cool dans ton mode de gérer tes équipes. Je crois plutôt que Jean-Luc a un style particulier de gérer ses équipes, en étant plus permissif et moins rigoureux sur les horaires. Dans d'autres structures, comme dans le 93, ça marche droit. Commencer une réunion (réunion) à 5 heures alors que c'était prévu à 4 heures, je ne comprends pas!!”*

Un cadre voyait cela différemment, comme en témoigne un entretien informel :

*“Je sais qu’au siège, ils trouvent que j’ai ma façon de gérer. Ceci dit, c’est moi qui fais le plus de chiffres (d’affaires). Je ne pense pas qu’en mettant en place des règles strictes, tu arrives à accomplir le projet social. Au contraire, tu risques de casser le social en étant plus coercitif. T’as pu le voir, s’il y a une bonne ambiance ici, c’est en créant du lien avec tout le monde. Quand je prends une décision, il faut que je demande l’avis à tout le monde, sinon le projet est avorté. Je ne peux pas forcer les équipes à faire des choses, contrairement à d’autres sites.”*

Il y aurait des managements plus permissifs que d’autres. Le directeur de site aurait ainsi un rôle de régulateur de cette tradition de management informel ou pas. Ce deuxième niveau organisationnel se concentre donc sur les relations entre entités chez Ares et deux facteurs principaux, 1/ **la nature de l’activité** ainsi que 2/ **le style de management**.

Le troisième et dernier niveau d’analyse est plutôt **collectif**. Il concerne les catégories d’acteurs. Cette différenciation était peu présente sur le site de Boissy-Saint-Léger, car les salariés permanents étaient liés. Même lors des temps hors production, une fraternité était présente comme un extrait des notes de terrain peut en témoigner:

*“ Pauses déj: tout le monde mange ensemble, sauf les salariés en insertion qui mangent au 1er étage. Le bureau sert d’endroit où tout le monde se retrouve autour d’un repas que chacun se prépare ou se fait livrer à l’atelier. L’ambiance est bonne, et peu de place est dédiée au boulot. Dans certains cas, des soirées étaient organisées hors travail. Jean-Luc était vraiment pour quelque chose dans cette dynamique.”*

En fonction des entités, les catégories d’acteurs avaient des relations plus ou moins proches. Lorsque j’ai effectué deux jours de participation observante dans

l'atelier de Paris, en Décembre 2011, j'ai pu ressentir une étanchéité entre ces groupes. Voici un autre extrait qui en témoigne:

*“ Atelier Paris: A l'heure du déjeuner, les chargés d'insertion mangent ensemble dans la mezzanine. Les chefs d'équipe mangent avec les salariés en insertion dans la cuisine, et au 1er étage (siège), il y en a qui vont soit au resto, ou une minorité qui vient aussi dans la cuisine, ou reste manger au bureau. L'ambiance est bonne, mais moins “festive” qu'à Boissy.”*

Intéressons-nous aux verbatims composant les **logiques** sociales, commerciales et hybrides. La logique sociale inclue toutes les représentations associées à la résolution des problèmes sociaux, par l'accompagnement social, les moyens mis en oeuvre pour recruter les personnes les plus exclues de la société. La logique commerciale concerne davantage les moyens mis en oeuvre par l'entreprise d'insertion pour faire du profit afin d'être indépendante financièrement (Pache & Santos, 2012). Par rapport à d'autres concepts issus de la littérature en sciences de gestion, les logiques institutionnelles permettent d'associer représentations et pratiques dans une même organisation.

Des tensions ont toujours existé entre les différentes catégories d'acteurs, partagées entre la résolution des problèmes sociaux et le développement de l'activité commerciale. Ces tensions se retrouvaient dans les entretiens, à travers des silences ou des gênes, par exemples. Au regard des bilans financiers, Ares se portait de mieux en mieux, avec des ventes en constante augmentation et des dettes qui commençaient à diminuer. Lorsque je posais des questions sur la résolution des problèmes sociaux, concernant la seconde période, les réponses étaient soit sur la défensive ou vagues comme mentionnées ci-dessus. Cela traduisait-il un malaise ou un conflit identitaire ? Pour avoir confirmation de cette hypothèse, les notes prises pendant l'observation participante, lors notamment de rencontres festives, mentionnaient:

*“ Fête: en parlant de cette deuxième période, l’activité professionnelle X était celle visée par les travailleurs sociaux. L’accompagnement social et les profils recrutés n’étaient pas vraiment en accord avec le projet social initial de Ares. J’ai discuté avec deux d’entre eux et ils avaient visiblement la même vision de l’accompagnement à ce moment. Les chargés d’insertion, comprenaient certes qu’il fallait sauver Ares, mais ils ne cautionnaient pas toujours les rendez-vous entre chargés et salariés assez rapides. Certains salariés recrutés avaient des problèmes sociaux assez restreints comparés au public que j’ai pu voir tout au long de l’étude.*

La troisième période est ponctuée par le décès de Bernard Gernez, en 2004. Les dettes étaient régularisées et l’activité professionnelle fonctionnait bien. Le board était tout de même conscient de ces conflits identitaires dans l’ensemble de l’organisation. L’un d’entre eux disait:

*“A cette époque (1998 à 2004), c’est vrai que... nous avons eu à choisir des activités dont nous nous serions bien passées, mais la situation était justifiée. La réalité l’emporte sur le projet social malheureusement. Après la mort de Bernard, on a dû réfléchir qui allait impulser une nouvelle dynamique sociale. L’arrivée de Thibaut a été un vrai soulagement pour Ares. C’était un nouveau type de directeur, venant d’une Grande Ecole, et qui avait fait ses preuves dans le secteur social en créant ASF (Atelier Sans Frontière, une association spécialisée dans les chantiers d’insertion). Il est vraiment proche des réalités économiques tout en étant proche de l’accompagnement social.”*

D’autres verbatim corroborent avec le fait qu’il y avait tout de même une prise de conscience d’une atmosphère et d’une gestion davantage orientée vers le remboursement des dettes, tout en essayant de maintenir un accompagnement social en adéquation avec le projet social de Ares. La section suivante est une deuxième analyse confirmatoire, orientée davantage sur le rôle des outils de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires (Fiol et al., 2009).

## Section 2. Une deuxième analyse de données confirmatoire

J'ai mis en place un codage des données (voir table 10.). C'est ainsi que j'ai pu constater que cette mesure de la performance sociale a toujours été présente chez Ares, depuis la création en 1991, mais qu'elle avait pris des formes différentes. L'annexe 3. détaille davantage les verbatim les plus représentatifs pour les trois périodes, citées précédemment. La table 10. a été construite à partir des tables 8. et 9., en y ajoutant la deuxième collecte de données, avec la mise en place de OASIS. Elle s'est établie en fonction des cinq catégories d'acteurs, et des trois temporalités décrites dans la section précédente. L'objectif est d'analyser les zones de conflits identitaires pour chacune de ces trois périodes, en fonction de la mesure de la performance, pour chaque catégorie d'acteurs. C'est que nous allons détailler dans le chapitre 5. J'ai fait 15 codes concernant les 5 catégories d'acteurs, pendant les 3 périodes distinctes. J'ai ensuite répertorié les facteurs externes et récurrents, qui permettaient ensuite de conditionner l'évolution de la pratique sur le long terme. Chaque catégorie d'acteur a une représentation collective commune de la mesure de la performance sociale, ce qui conditionnera ensuite l'enactment, la mise en place et l'utilisation de la pratique de mesure de la performance sociale. Décrivons les codes en relation avec l'outil de mesure de la performance.

Six facteurs ont été récurrents dans les entretiens collectés, 1/ l'Evolution de la Résolution des Problèmes Sociaux (ERPS), 2/ les Conflits Identitaires (CI), 3/ l'Accompagnement Social (AS), 4/ Outil de mesure de la performance sociale, 5/ production et 6/ parties prenantes. Tout d'abord, l'ERPS comprend l'ensemble des mesures mises en place pour aider les salariés à résoudre leurs problèmes sociaux. Elles peuvent être institutionnelles (subventions publiques) ou organisationnelles (restructuration...). Les conflits identitaires sont l'effet d'une tension entre le fait que les acteurs soient davantage soit dans la productivité ou au contraire davantage dans le social. Le but est de comprendre comment chaque catégorie d'acteur ressent ce conflit identitaire, ou pas. L'accompagnement social concerne toutes les caractéristiques mises en place pour aider le salarié en insertion à résoudre ces problèmes sociaux. Il concerne davantage les équipes sociales (travailleurs sociaux,

chargés de formation...), tandis que l'EOPS, englobe tous les niveaux d'analyses, organisationnels et institutionnels. Les outils de mesure de la performance sociale, qui sont l'objet principal de la présente thèse, se concentrent uniquement sur les pratiques et les moyens mis en place (grilles d'évaluation, logiciels, indicateurs...).

**Table 10. Codage de deuxième ordre**

B1	Membres du board (période 1)
B2	Membres du board (période 2)
B3	Membres du board (période 3)
TM1	Top Management (période 1)
TM2	Top Management (période 2)
TM3	Top Management (période 3)
MM1	Middle-Management (période 1)
MM2	Middle-Management (période 2)
MM3	Middle-Management (période 3)
TS1	Travailleurs Sociaux (période 1)
TS2	Travailleurs Sociaux (période 2)
TS3	Travailleurs Sociaux (période 3)
APA1	Autre Personnel Administratif (période 1)
APA2	Autre Personnel Administratif (période 2)
APA3	Autre Personnel Administratif (période 3)
ERPS	Evaluation de la Résolution des problèmes sociaux (performance sociale)
CI	Conflits identitaires
AS	Accompagnement Social
EOPS	Evolution de l'outil de mesure de la performance sociale
P	Production
PP	Parties prenantes

L'annexe 2. présente les principaux verbatim que nous avons répartis à travers des catégories récurrentes, à partir de cadres prédéfinis.

Présentons dans le chapitre 5. Les résultats, qui vont tenter de répondre à notre question de recherche:

*“En quoi les outils de mesure de la performance jouent-ils un rôle dans la gestion des conflits identitaires dans une organisation hybride?”*

## CHAPITRE 5. RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

A partir de l'analyse des données, nous avons dressé un modèle permettant de détailler le processus de transformation d'un système de mesure de la performance sociale (résolution des problèmes sociaux et employabilité future), dans une organisation hybride. Nous verrons comment Ares est passé d'une résolution des problèmes sociaux, basée sur l'**informel** et la tradition orale, vers une **standardisation** des méthodes et une spécialisation des projets (OASIS). La mise en place et l'utilisation de ces outils standards et pouvant être adaptés aux besoins individuels de chaque salarié inséré, réduisent les conflits identitaires et à créer une identité organisationnelle homogène (Battilana & Dorado, 2010). En effet, cette standardisation ne détruit pas l'informel et l'intuitif des équipes sociales. Les équipes d'exploitation ont un état plus précis de l'évolution de leurs employés insérés. Néanmoins, l'équilibre pour trouver une standardisation laissant place à l'individualisation de la résolution des problèmes sociaux peut-être source de tensions dans la mise en place de tels outils (voir Org'Integra et l'Organisation Apprenante). Notre **unité d'analyse** a donc été la mise en place de la pratique et son utilisation par les cinq catégories d'acteurs. La figure 24. présente ce processus sur trois périodes. Le projet social est l'idéal et la stratégie à atteindre pour chaque catégorie d'acteur. C'est la distance entre cet idéal et la pratique qui entraîne des conflits identitaires.

Nous verrons en pratique, que l'hybridation d'une logique sociale et commerciale, suit un processus **de trois phases distinctes**, 1/ un excès de logique sociale (période 1.), 2/ une logique dominante commerciale (période 2.) et enfin, 3/ un équilibre entre ces deux logiques (période 3.). Nos résultats montrent que lorsqu'une logique est dominante, elle tend à augmenter le conflit identitaire pour une catégorie d'acteurs donnée. Chaque catégorie d'acteur a une fonction précise dans la **régulation** de ces deux logiques (board et top management), et dans la **gestion** quotidienne des salariés insérés (équipes d'exploitation et sociale). Le conflit identitaire est différent pour chaque catégorie d'acteurs, car les objectifs divergent pour les équipes commerciales (respect de la production) et celles sociales

(résolutions des problèmes individuels). Dans son essai “La désorganisation du monde”, R. Durand (2013) mentionne que l’hybridation de logiques peut être une **réponse organisationnelle pour réparer les déséquilibres** de logiques dominantes. Dans notre cas, ce sont des périodes de sept années qui concernent chacun des trois changements de logiques. Cette variation de logiques s’est réalisée à cause de la situation financière fragile (1998) et du manque de respect du projet social (2005). C’est sans doute une des raisons pour lesquelles ce projet social a été formalisé par écrit (annexe 1.), vers 2005. Néanmoins, le décès du deuxième directeur général, en 2004, et l’arrivée de Thibaut Guilluy pour le remplacer, ont contribué au rééquilibrage de logiques. C’est la raison pour laquelle le top management est la catégorie d’acteurs qui permet de mettre en place et de réguler une logique donnée, soit commerciale, sociale ou hybride. A travers l’évolution de notre pratique de mesure de la performance, il est important de comprendre comment chaque catégorie d’acteur a vécu ce conflit identitaire, pour les trois périodes (section 1.). Nous décrirons ensuite l’évolution de notre pratique de mesure de la performance sociale (section 2.).

## **Section 1. Analyse du conflit identitaire par catégorie d’acteurs et par période**

Nous allons voir que les conflits identitaires et les tensions par catégorie d’acteurs sont le fruit d’**interprétations collectives** différentes du projet social. Son interprétation diffère en fonction des catégories d’acteurs. C’est la distance entre ces représentations collectives du projet social et la réalité, qui créeront ensuite une double identité entre 1/ la pratique et 2/ leurs représentations collectives (Fiol et al., 2009). Quand les acteurs ne savent plus choisir ou s’identifier entre leurs propres représentations ou la logique donnée, le conflit identitaire augmentera. Nos résultats s’intéressent à trois principales catégories d’acteurs, 1/ les équipes sociales, 2/ d’exploitation et 3/ board et top management. Les autres personnes administratives n’ont pas de rôle significatif dans nos résultats. Ils agissent faiblement sur ces conflits identitaires.

### 1.1. Les équipes sociales

Les **équipes sociales** ont eu deux missions prépondérantes pendant les trois périodes, 1/ le **recrutement** des publics en difficulté, ainsi que 2/ **l'accompagnement social**. D'autres missions annexes concernent ces effectifs, comme la formation. Ces deux principales missions ont toujours été la préoccupation des équipes en charge du social. Les travailleurs sociaux composent majoritairement cette première catégorie d'acteurs. Le recrutement a souvent été source de dilemme, de tension et de conflit identitaire. La question récurrente à résoudre est la suivante : quelle catégorie de public exclu est-il possible de recruter pour occuper une activité professionnelle? L'idéal serait d'offrir un travail à la majorité de ces personnes exclues, mais la réalité du monde du travail évince une partie de ce public trop fragilisé. Par exemple, quelqu'un ayant passé une vingtaine d'années dans la rue, avec un niveau d'éducation faible et complètement cassé psychologiquement, aura moins de chances de se "reconstruire par le travail et restaurer sa dignité" (projet social), qu'un senior au chômage depuis deux ans. D'autre part, si Ares recrute des personnes avec des problématiques sociales faibles et très compétentes, les chargés d'insertion ne rempliront pas le projet social. Certains chargés d'insertion ont pour mission de recruter l'ensemble des personnes exclues. Ce sont leurs représentations collectives du projet social. Ils sont en perpétuel dilemme sur le profil de candidats qu'ils devront recruter. **Le conflit identitaire lié au recrutement augmente** en présence de candidats avec des problématiques sociales faibles et très compétents, car en inadéquation avec les représentations et leurs interprétations du projet social.

Concernant **l'accompagnement social**, le souci constant des équipes sociales est le risque de rechute des salariés insérés dans leur problématique initiale, d'où une relation permanente avec les personnes en CDDI, pour suivre leur évolution personnelle. Ici, le conflit identitaire augmente lorsque **l'adéquation activité professionnelle/problématique sociale** est peu respectée. En effet, donner un métier de trieur de déchet, activité de production très soutenue, à une personne avec des problématiques lourdes, entraîne une tension chez les équipes sociales. Nous allons maintenant étudier l'évolution de ces deux conflits identitaires, résultant d'une

double identité, liés d'une part au recrutement, et d'autre part à l'accompagnement social, à travers les trois périodes.

Dans la période 1. (1991-1998), le responsable de l'équipe sociale privilégiait le recrutement de personnes très exclues socialement. Il se sentait en phase avec ses représentations du projet social. C'était pareil pour les autres chargés d'insertion. Néanmoins, le recrutement de cette catégorie de public était difficile à gérer au niveau de l'activité professionnelle. L'équipe sociale était en accord avec ses représentations, d'où un niveau faible de conflits identitaires, à la période 1. sur la figure 24. L'accompagnement social à cette période était surtout concentré sur le travail offert aux salariés en insertion. C'est le salaire perçu au travail qui permettait ensuite de trouver un toit, par exemple. La résolution des problèmes sociaux était pécuniaire et permettait de retrouver un statut dans la société. Les missions d'intérim d'Ares TT étaient plus flexibles et ajustables. Aucun objectif à long terme n'était prévu à cette époque pour trouver un CDI ou pour résoudre le problème de logement. Des solutions intermédiaires temporaires, comme l'offre de nuits d'hôtel, pouvaient être trouvées. Ce n'était pas l'objectif prioritaire des équipes sociales, qui s'occupaient principalement du recrutement. La logique dominante était **sociale**.

Dans la période 2., **le conflit identitaire a augmenté significativement**, car certaines activités professionnelles étaient inadaptées avec l'accompagnement social. De nombreux départs de travailleurs sociaux ont eu lieu. Certains profils de salariés insérés recrutés étaient aussi en désaccord avec les représentations collectives des chargés d'insertions. Les équipes sociales avaient peu d'interactions avec celles d'exploitation. La logique dominante était davantage **commerciale**.

En période 3., **le conflit identitaire a fortement diminué**. Les causes sont la redistribution des activités professionnelles par entité, en fonction des problématiques sociales des salariés (ex : CAVA : problèmes lourds), des recrutements de salariés insérés adaptés au projet social (annexe 1.) et des recrutements de jeunes chargés d'insertion plus ouverts aux changements que le travailleur social traditionnel.

Chaque entité de Ares répondait à un niveau de problématique sociale différent. Ares a ouvert de nouvelles entités et a recruté de nouveaux profils de travailleurs sociaux, plus sensibles aux questions d'employabilité des salariés en insertion et flexibles sur les changements structurels, notamment l'introduction de nouveaux outils de gestion. Nous assistons à une **déprofessionnalisation progressive** et une **managérialisation du travail social**, comparée à des chargés d'insertion trop sociaux en première période (Suddaby, Gendron & Lam, 2009). Récemment, les mises en place de OASIS et de NORIA ont contribué à mieux gérer l'accompagnement social. Cette standardisation a laissé place à une autonomie dans l'accompagnement social. Le caractère informel (intuition, ressenti, tradition orale) est conservé dans l'utilisation de ces logiciels. Néanmoins, l'arrivée de nouveaux profils, issus de formation supérieure de gestion, à la direction générale, a fait naître au début de la période 3., des freins, de la part des chargés d'insertion. Ils voyaient une prise de pouvoir tacite des entrepreneurs sociaux. Certains chargés d'insertion vivent toujours cette rivalité, mais globalement, les conflits identitaires se sont réduits. C'est un équilibre entre une logique sociale et commerciale qui était présent à cette période. Nous pouvons ainsi parler **d'hybridation de logique**.

## 1.2. Les équipes d'exploitation

Les équipes d'exploitation sont composées des équipes commerciales et de production. Les deux principaux objectifs de ces salariés permanents sont la 1/ rentabilité de Ares pour survivre financièrement et 2/ la satisfaction des clients (notamment, le respect des délais de livraisons). Leurs interprétations et représentations du projet social sont basées sur l'amélioration de la performance technique et professionnelle d'un public en difficulté. Pour les équipes d'exploitation, **le conflit identitaire s'intensifie** quand les performances des salariés influent négativement sur la production, et donc sur la rentabilité. Certains chefs d'équipe sont en relation directe avec le client. Ce dernier leur fait part de ses mécontentements quand le travail n'est pas bien accompli. Les équipes d'exploitation sont en double identité, entre 1/ l'attente du client et 2/ un salarié inséré performant au travail. La connaissance de l'évolution de la problématique

sociale est surtout une **information** pour comprendre la performance du salarié et adapter l'activité. Etudions à présent l'évolution de ce conflit identitaire sur les trois périodes.

En période 1., les équipes d'exploitation n'étaient pas toujours en accord avec la politique de recrutement des équipes sociales. Les publics n'étaient pas à certaines missions professionnelles. Les délais de livraison pouvaient ne pas être respectés. Au niveau des finances, les délais de paiement étaient trop longs. Des rapports financiers de cette période détaillent des créances clients pouvant aller au-delà de 120 ou 150 jours. Ce n'est pas évident pour une association de tolérer de tels délais. Le risque de faillite en 1998 est dû en partie à ce manque de rigueur dans la gestion financière. Les équipes d'exploitation n'étaient donc toujours pas en accord avec les actions sociales et du Groupe, de façon générale. **Le conflit identitaire était important** (voir figure 24.).

En période 2., **le conflit identitaire se réduit progressivement**. Ares commence à devenir rentable. De plus, les personnes insérées sont davantage en lien avec leurs représentations des profils que Ares recrute. Les problématiques sociales sont moins lourdes, que dans la période précédente. Ces salariés insérés sont davantage adaptés aux activités de production. Les équipes d'exploitation étaient tout de même sensibles à certaines cadences assez intenses et peu adaptées pour un public inséré, mais moins que les équipes sociales.

Les changements organisationnels mentionnés en période 3. pour les équipes sociales ont eu les mêmes conséquences sur la réduction significative des conflits identitaires. C'est surtout la meilleure répartition des activités et des problèmes sociaux, en fonction des entités, qui a permis aux équipes d'exploitation d'être plus efficaces. En effet, travailler avec des publics forts psychologiquement sur des cadences intenses est moins lourd à gérer pour les équipes de production. Le projet OASIS permet aussi d'avoir une meilleure vision de l'évolution des compétences techniques du salarié inséré.

### 1.3. Board et top management

Le principal rôle du board est surtout de contrôler la gestion de Ares, et de donner la stratégie à moyen et long terme. Le top management l'applique. En période 1., le top management était majoritairement composé de travailleurs sociaux, En période 3. les entrepreneurs sociaux étaient plus nombreux, favorables à une importation des outils de gestion dans le secteur associatif. Leur fonction est le respect du projet social, en mettant en place des moyens économiques et sociaux adaptés. Les représentations et interprétations du projet social sont différentes entre travailleurs sociaux et entrepreneurs sociaux. Les conflits identitaires résultent de la distance entre le respect de l'interprétation du projet social (différent pour les travailleurs et les entrepreneurs sociaux) et la situation économique et sociale, de Ares. Ces conflits identitaires et la situation économique et sociale conduisent au changement de logique. Par exemple, le risque de faillite en 1998, a conduit Bernard Gernez à modifier la logique sociale en vigueur. Les membres du top management sont des **régulateurs** du bon respect du projet social en pratique et de la logique mise en place. Présentons ces actions par période.

En période 1., le top management adoptait un **discours** orienté vers la résolution des problèmes sociaux par le travail. En **pratique**, les travailleurs sociaux, à la tête de Ares, étaient permissifs, aux niveaux social et financier. En tant que régulateurs du projet social, l'aspect économique était moins prioritaire, d'où une logique sociale dominante, qui déplaisait dans certains cas aux équipes d'exploitation. Le conflit identitaire s'est créé par rapport aux comptes financiers qui se dégradaient progressivement, par rapport à leurs représentations, basées sur le travail comme moyen de résoudre l'exclusion sociale.

En période 2., le but prioritaire du board et du top management était l'aspect économique. L'aspect social avait tout de même été conservé sur certains sites. Néanmoins, la rentabilité de Ares conditionnait la survie financière de l'association. Des tensions naissaient dans le choix d'activités professionnelles

lucratives, au détriment de l'accompagnement social. Cela créait des conflits identitaires, davantage basés sur le respect du suivi des problèmes sociaux. Un équilibre entre logique sociale et commerciale était nécessaire.

En période 3., Thibaut Guilluy devait trouver des moyens adaptés pour développer la rentabilité de Ares, tout en améliorant l'accompagnement social. L'importation d'outils de gestion a été une réponse pour combiner ces deux logiques. Une **division** du travail et du social (Taylor, 1911), des pratiques empruntées au **contrôle de gestion** (indicateurs, tableaux de bord) combinées aux outils existants des équipes sociales, un **développement commercial** adapté aux problématiques sociales, le **recrutement** de cadres issus de formation supérieure adhérant au projet social, ont été les moyens mis en œuvre pour hybrider les deux logiques, et tenter de diminuer les tensions et les conflits identitaires. Le **bricolage de pratiques** a été le moyen utilisé pour instaurer une plus grande rigueur (tableaux de bord, indicateurs, logiciels) et un respect de l'informel, pour une individualisation de la résolution des problèmes sociaux. L'annexe 6. est un article de journal récompensant, la Directrice Financière pour ses innovations, en matière de tableaux de bord RSE. Intéressons-nous à présent à l'évolution de la pratique de mesure de la performance sociale.

## **Section 2. Déstructuration et professionnalisation de la pratique de mesure de la performance**

Jusqu'à présent, nous nous sommes basés sur une définition de la managérialisation du secteur associatif, comme l'importation d'outils de gestion, dans le secteur associatif. La littérature en sciences de gestion a tendance à occulté une professionnalisation du travail social, qui date depuis plus d'un siècle (assistantes sociales, éducateurs...), avec des outils et des méthodes structurées. Cela s'apparente à un vide institutionnel (Mair, Marti & Ventresca, 2012), c'est-à-dire un aveuglement des pratiques séculaires du travail social, avec des résultats significatifs dans la résolution des problèmes sociaux. Elles sont différentes des pratiques des entrepreneurs sociaux, mais ont permis de résoudre des problèmes de délinquance ou

autres. Ces outils sont moins adaptés aux contraintes institutionnelles actuelles (diminution des subventions publiques, concurrence croissante entre associations). L'évolution de la pratique de la mesure de la performance étudiée, chez Ares, témoigne d'une déstructuration de pratiques issues du travail social vers une professionnalisation de l'entrepreneuriat social, basée sur l'importation et l'adaptation d'outils de gestion traditionnels (Smets, Morris & Greenwood, 2012). Ce processus de **déstructuration** du travail social/**structuration** de l'entrepreneuriat social, passe par des phases de conflits identitaires, étudiées précédemment.

Deux étapes concernent l'évolution de la pratique de mesure de la résolution des problèmes sociaux, 1/ une déstructuration des pratiques issues du travail social (1991 - Juillet 2012) et 2/ une importation significative des outils de gestion, à travers OASIS (Juillet 2012 – Avril 2013). Rappelons que notre définition de la mesure de la performance sociale comprend 1/ l'évaluation des compétences techniques et 2/ la résolution des problèmes sociaux. Ce sont l'évolution de ces deux variables que nous analyserons.

### **2.1. Première phase : déstructuration des pratiques issues du travail social**

En 1991, les pratiques de recrutement des personnes exclues se faisaient surtout par **expérience** professionnelle et **intuition**. Les travailleurs sociaux ressentaient si une personne fragilisée avait la motivation et les ressources nécessaires pour sortir de sa condition d'exclusion. Peu ou pas d'outils formels existaient à cette époque. Cela ne veut pas signifier qu'une mesure de la performance sociale n'existait pas, mais elle était individuelle et subjective. Cette pratique de mesure de la performance était couplée avec la logique sociale mise en place. D'autre part, une grille d'évaluation des compétences techniques a commencé à être formalisée (voir annexe 3.). La formalisation écrite d'une première mesure de la performance sociale a débuté vers 1995 (voir figure 6.). Elle n'était pas utilisée de façon régulière. C'est important de noter que cette formalisation de la mesure de la performance sociale n'a pas débuté par la résolution des problèmes sociaux, mais par l'évaluation des compétences

techniques. La mesure de la performance sociale était d'une part, formalisée au niveau des compétences techniques et d'autre part, informelle concernant la résolution des problèmes sociaux. C'est au début des années 2000 que cette pratique a commencé à intégrer quelques niveaux de résolution de problématiques sociales, sous la forme d'une grille (voir annexe 3.). L'utilisation était hétérogène pour chaque entité de Ares. En pratique, les chargés d'insertion utilisaient peu cette grille et préféraient s'en remettre à la tradition orale. Ils n'avaient pas encore conscience des bénéfices d'une telle grille. Le côté administratif (remplir et mettre à jour les grilles) était un frein non négligeable. Nous allons voir dans la deuxième phase, que ces freins ont commencé à se dissiper lorsqu'ils ont réalisé l'utilité de l'outil OASIS.

## **2.2. Deuxième phase : informatisation, standardisation et individualisation de la mesure de la performance sociale**

Rappelons que Thibaut Guilluy avait pour objectif de rééquilibrer cette alliance entre les équipes d'exploitations et d'accompagnement social. Pour cela, l'utilisation d'outils de gestion traditionnelle était l'option choisie, comme la division et la spécialisation des activités professionnelles, la mise en place d'indicateurs, de tableaux de bord et l'usage de l'informatique. Etant donné que ces outils ne prennent pas en compte la dimension de l'exclusion sociale, il a fallu adapter ces pratiques au projet social de Ares. En bricolant (Boxenbaum & Rouleau, 2011) et par essai-erreur (Argyris & Schön, 1978), des logiciels de mesure de la performance sociale, comme NORIA ou OASIS, ont commencé à voir le jour. L'aspect procédurier et administratif freinait toujours les équipes sociales et d'exploitation dans l'utilisation de ces logiciels. Malgré un accueil chaleureux de ces outils, l'utilisation n'était pas encore optimale. En Janvier 2013, les directeurs de site ont été contraints de faire appliquer OASIS sur leur territoire. De façon surprenante, le succès était assez rapide. La raison est le fait que les équipes sociales et d'exploitation ont pris conscience de l'aide que constituait un tel outil, dans le suivi des salariés insérés. L'outil est convivial et facile d'utilisation (voir annexe 4.). Etant donné que le suivi des salariés en insertion était meilleur, cela a permis d'être davantage en accord avec le projet social, et réduire ainsi les conflits identitaires. Par

exemple, le fait de voir des indicateurs permettant de mesurer l'évolution de la résolution du problème social a permis d'intégrer rapidement l'outil dans l'utilisation quotidienne (ex : taux de sorties positives = Nombre de salariés ayant une activité après ARES/Total des salariés insérés après ARES). OASIS a permis de mettre en place ensuite des actions de suivi de l'accompagnement social (réunion mensuelle entre équipe sociale et de production pour faire un bilan par salarié inséré...), et de visualiser rapidement le résultats des efforts d'accompagnement social. La standardisation de l'outil de mesure de la performance sociale a ainsi permis de réduire les conflits identitaires entre catégories d'acteur, et contribue à une identité organisationnelle homogène, pour combiner et hybrider deux logiques, sociales et commerciales (Battilana & Dorado, 2010). La figure 24. présente notre modèle.

**Figure 23. Indicateurs de la performance sociale**

ou = effectif contrat		100%	88%
< effectif contrat		0%	12%
Remplacement sous 48h		100%	100%
Nombre d'entrées			3
Nombre de sorties			5
Nombre de sorties prévisionnelles à 3 mois			
Stabilité planning sur 1 semaine		75%	93%
Stabilité planning sur 2 semaines		70%	79%



PARTIE 3.  
CONTRIBUTIONS THEORIQUES

## CONTRIBUTIONS THEORIQUES

---

Nous allons détailler à présent les **deux contributions théoriques** de notre étude. La première concerne le champ de la mesure de la performance (section 1.), et la deuxième tente de contribuer à la littérature des organisations hybrides (section 2.).

### **Section 1. Contribution théorique en management de la performance**

La mesure de la performance est étudiée le plus souvent dans la littérature en contrôle de gestion. La notion de performance est appréhendée dans ce champ au sens large (satisfaction client, apprentissage...). La performance sociale de l'entreprise peut ainsi correspondre au champ du contrôle de gestion. Nous avons vu en partie 1. que la performance sociale peut aussi concerner les sciences du management ou de l'entrepreneuriat social. Néanmoins, cette performance sociale est appréhendée plutôt comme une performance de l'impact sociétal. Peu de recherches étudient l'internalisation de la mesure des problèmes d'exclusion sociale dans une organisation. C'est la raison pour laquelle nous avons défini la performance sociale, appliquée au cas de Ares comme :

*La performance sociale comprend les variables mesurables en lien avec la résolution des problèmes sociétaux (logement, alcoolémie...) associés à l'acquisition des compétences techniques, dans l'objectif l'obtention d'un emploi futur (employabilité).*

*(Exemple de variable : résolution de problème de logement ou d'alcoolémie)*

Notre **première contribution théorique** tente de définir ce processus d'internalisation de la résolution des problèmes de société, à un niveau d'analyse organisationnel et collectif, et moins au niveau sociétal.

Chenhall (2005) a tenté de montrer qu'il n'était pas évident de conjuguer la stratégie d'une organisation, et les outils et indicateurs, qui permettront de contrôler le respect de ces orientations. La difficulté tient à la tentative d'allier plusieurs structures organisationnelles ou business units différentes, avec des divergences d'intérêts, dans un cadre homogène. Nos résultats ont montré que la formalisation et la standardisation d'un système de mesure de la performance permettent le respect de la stratégie d'entreprise (projet social dans le cas de Ares). Notre étude nous permet de comprendre que la formalisation et la standardisation d'un outil de mesure de la performance (tableaux de bord...), tout en respectant l'individualisation des parcours des salariés insérés, permet un meilleur alignement avec la stratégie de l'organisation. Ce sera notre **deuxième contribution théorique**.

Présentons enfin notre **troisième contribution théorique**. Nos résultats ont montré qu'en présence de deux logiques dominantes, le système de mesure de la performance n'évolue pas et est découplé de la logique. Lorsqu'il y a une volonté de combiner ces deux logiques (initié par la direction générale) et sous la contrainte de la diminution des subventions publiques, le système de mesure de la performance se standardise (importation d'outils de gestion dans le secteur social, indicateurs, tableaux de bord, logiciels...). La standardisation des pratiques peut être considérée comme une réponse organisationnelle à l'hybridation de logiques. Peu de recherches explorent la variation de logiques institutionnelles avec l'évolution de pratiques de mesure de la performance. Notre recherche peut ainsi s'inscrire dans cette conversation.

## Section 2. Contribution théorique dans les organisations hybrides

Notre **quatrième contribution** théorique concerne l'identité organisationnelle homogène, dans les organisations hybrides. Ce processus de réduction de tension et de conflits identitaires, quand deux logiques se combinent, est encore peu connu, à des niveaux d'analyses plus micros. Les recherches en sciences de gestion concernent davantage un niveau organisationnel (Tracey et al., 2011 ; Jay, 2012), et moins une unité d'analyse collective, ou au niveau d'une pratique. Le but de notre thèse est de comprendre, par catégorie d'acteurs, les variables à l'origine de cette identité organisationnelle homogène. Quatre facteurs principaux permettent cette homogénéisation d'identité organisationnelle, 1/ un bricolage de pratiques entre des outils existants et l'intégration d'outils de gestion, 2/ une segmentation des activités professionnelles en fonction des problèmes sociaux, 3/ des parties prenantes (clients, partenaires...) et 4/ des entrepreneurs sociaux ou des travailleurs sociaux ouverts aux techniques de gestion. Ces quatre variables sont valables uniquement si elles respectent la mission de l'organisation hybride (ex : le projet social chez ARES).

Nos résultats ont montré que les **profils des directeurs généraux** influençaient significativement l'évolution de notre pratique étudiée. En effet, à partir de 2005, Thibaut, ancien diplômé de gestion, avec une expérience professionnelle dans le secteur associatif, a souhaité avoir une traçabilité des évolutions des salariés insérés. Il a donc importé des méthodes de gestion traditionnelles standardisées (tableaux de bord, indicateurs, logiciels...), à partir de pratiques existantes, pour créer l'outil de mesure de la performance sociale, OASIS. C'est la **lecture** des indicateurs, qui permet de dissiper des freins. Les travailleurs sociaux réalisent alors l'efficacité de tels outils.

Une **réponse organisationnelle adaptée aux problématiques des salariés** est aussi source de diminution des conflits identitaires. Pour illustration, le CAVA était peu aligné sur son objectif initial, c'est-à-dire aider les publics très fragilisés. Depuis l'arrivée de Thibaut, cette entité a davantage été repositionnée sur l'intégration de

ces personnes. Notre contribution théorique concerne ce processus d'hybridation de logique, comme réponse organisationnelle, pour **rééquilibrer un excès de logique dominante**, soit sociale ou commerciale (Durand, 2013 ; Rao, Monin & Durand, 2003), à la base d'une réduction des conflits identitaires, entre les catégories d'acteurs.

Enfin, cette importation d'outils de gestion chez Ares, s'est réalisée à partir du **bricolage de pratiques**. Il n'est pas possible d'intégrer des outils de gestion standardisés et destinés aux besoins de l'entreprises traditionnelle, qui n'a pas à traiter les problèmes d'exclusion sociale. La mise en place de nouvelles pratiques chez Ares, s'est donc réalisée en s'inspirant de ces outils pour les adapter aux pratiques d'accompagnement social. Ce bricolage de pratiques s'est réalisé par essai/erreurs (Argyris & Schön, 1978). Le projet Org'Integra est une illustration. Pour OASIS, Hakara demandait régulièrement aux équipes d'exploitation les problèmes rencontrés. La formalisation par écrit est aussi un moyen d'engager les catégories d'acteurs à réaliser le projet social.

Pour répondre à ce mécanisme d'identité organisationnelle homogène (Battilana & Dorado, 2010), nous contribuons en montrant que l'hybridation de logiques (2005-2013) est **une réponse organisationnelle pour rétablir un excès de logique** trop dominante (1991-1998, logique sociale, et 1998-2005, logique commerciale) (Durand, 2013). Ce mécanisme de rééquilibrage se fait à partir de trois facteurs, 1/ profils de la directions générale, 2/ bricolage de pratiques, et 3/ segmentation des activités. C'est l'agrégation de ces facteurs qui permettra ensuite de réduire les conflits identitaires et d'avoir une identité organisationnelle homogène (Battilana & Dorado, 2010). Un dernier facteur a permis de contribuer à cette identité globale à l'adaptation de ces outils standards pour chaque salarié inséré. Les tableaux de bord sont standards, mais ils peuvent être modulés en fonction de chaque salarié. Les travailleurs sociaux ne perdent pas ainsi la relation *intuitu personae*, chère à leur tradition de proximité avec les publics en difficulté. C'est cette combinaison **standardisation** des outils/**adaptation** pour chaque salarié, qui permet de se rapprocher du projet social initial (voir annexe 1.).

# CONCLUSION

---

Notre conclusion a un objectif double, 1/ établir une **discussion**, puis 2/ énoncer les **limites** de notre étude, et proposer des **contributions futures**.

## Section 1. Discussion

Rappelons notre question de recherche formulée en introduction :

*« En quoi les outils de mesure de la performance jouent-ils un rôle dans la gestion des conflits identitaires dans une organisation hybride? »*

Notre étude inductive a montré que la standardisation d'un outil de mesure de la performance, tout en maintenant l'individualisation de la résolution des problèmes sociaux, tendaient à réduire les conflits identitaires chez les salariés permanents de Ares. Des freins étaient présents au début de la mise en place de ces outils (NORIA, OASIS). L'aide apportée par ces nouvelles pratiques, pour atteindre le projet social, a permis de diminuer les tensions. De plus, la répartition des problématiques sociales par entité spécialisée (ex : CAVA pour problèmes lourds), le choix des parties prenantes adaptées au projet social (clients, salariés insérés), ont permis de positionner la logique sociale et commerciale à un même niveau. L'agrégation de ces trois facteurs, 1/ standardisation de mesure de la performance sociale, 2/ division du travail et 3/ choix adapté des parties prenantes (clients, partenaires), ont permis de créer une identité organisationnelle homogène (Battilana & Dorado, 2010), dans une organisation hybride (Pache & Santos, 2012). Notre étude a aussi permis de contribuer à la littérature sur les logiques hybrides en montrant qu'elles sont un phénomène de stabilisation, après l'apparition d'un excès de logiques dominantes (Durand, 2013). Pour atteindre cet équilibre, stabilisation ou hybridation, un excès vers l'une et l'autre logique est nécessaire. Le top management est l'initiateur de cette hybridation de logiques. Nos résultats ont montré que ces nouveaux profils

d'**entrepreneurs sociaux**, diplômés de formation supérieure en gestion, avec dans certains cas, une expérience professionnelle dans le secteur associatif, sont adaptés pour équilibrer des logiques dominantes, en créant de nouvelles pratiques, à partir d'un bricolage de pratiques.

Notons aussi que la diminution des subventions publiques a nécessité une plus grande autonomie des entreprises d'insertion. Pour survivre financièrement, Ares avait deux options possibles, 1/ augmenter les marges commerciales et 2/ recruter des publics exclus socialement avec une motivation de travailler. Une gestion plus rigoureuse a donc été une réponse adaptée, à partir de la période 2, tout en aménageant et intensifiant l'accompagnement social, en période 3. Les entrepreneurs sociaux (Mair, Battilana & Cardenas, 2012) étaient adaptés pour combiner rentabilité et accompagnement social (Frone, 2004). Au départ, les travailleurs sociaux ont vécu cette arrivée progressive des entrepreneurs sociaux, comme une prise de pouvoir tacite ou un plafond de verre, qui commençait à se créer. En effet, les entrepreneurs sociaux occupaient progressivement l'ensemble des fonctions de direction générale. Les tensions se sont ensuite réduites en constatant que le projet social était de plus en plus atteint, à travers la mise en place de nouvelles pratiques. De plus, un nouveau phénomène est en train d'émerger, la **managérialisation du travail social**. Longtemps dominée par une tradition orale de la résolution des problèmes sociaux, certains travailleurs sociaux commencent à être ouverts à une rigueur dans le suivi des salariés insérés. Ce phénomène concerne aussi le secteur public (hôpital, centres sociaux...), où des pratiques de NPM (New Public Management) importent des outils de gestion pour réduire les coûts (Hood, 1991). Sous cette contrainte, le travail social est en train de modifier ses pratiques originelles. Notre recherche a montré que ces outils standards peuvent être adaptés pour chaque individu et continuer ainsi une relation personnelle avec chaque salarié, afin de maintenir une spécialisation des parcours des salariés insérés. De plus, la **formalisation écrite** des projets contraints les acteurs à respecter les engagements formulés, contrairement à la tradition orale qui évolue sans cesse.

Cette hybridation de logiques résulte d'une déprofessionnalisation des pratiques du travail social (du point de vue des travailleurs sociaux) vers une professionnalisation continue des entrepreneurs sociaux, en important des outils de gestion. Cette managérialisation du travail social est le résultat d'un phénomène viral, dû au contact de ces nouveaux outils de gestion. La gestion est en train de s'institutionnaliser dans les pratiques des travailleurs sociaux (Smets et al., 2012). Une sensibilité s'est donc développée, chez les chargés d'insertion notamment, pour les tableaux de bord, les indicateurs permettant de contrôler leur performance sociale, ainsi que l'informatique. Compte tenu du développement de nouvelles activités de Ares, des chargés d'insertion, plus ouverts à ces méthodes de gestion, ont été recrutés. La routinisation (Rerup & Feldman, 2011) des pratiques de gestion, associée au recrutement de travailleurs sociaux, plus ouverts à l'entrepreneuriat social, favorisent ainsi la managérialisation progressive du travail social. Néanmoins, certains travailleurs sociaux réfractaires à ces outils existent. Ils tentent alors, malgré un marché de l'emploi de l'ESS tendu, de quitter ARES (Battilana & Dorado, 2010). Depuis la fin des années 90, le secteur du travail social, en France, attire de moins en moins de jeunes. Les conditions de travail difficiles et les salaires peu prohibitifs sont des variables qui font penser que le travail social est peut-être en train de muter (mais pas disparaître) pour intégrer les techniques de gestion. Cette rencontre entre pratiques du travail social et de la gestion est une tendance qui ressort de l'étude de OASIS.

La littérature en gestion évoque souvent l'hybridation de logiques. Notre étude montre que **l'hybridation et le bricolage de pratiques** de gestion et d'outils issus du travail social sont intéressants à étudier. La baisse constante des subventions publiques justifie le développement de telles pratiques pour atteindre le projet social. Ares a besoin d'être équipé d'outils de contrôle de l'évolution de la problématique sociale et des compétences techniques du salarié en insertion. L'objectif est double, 1/ éviter la rechute et 2/ trouver un emploi stable à l'issue du CDDI. Peu d'outils standards existent dans le secteur social pour arriver à ces objectifs d'insertion professionnelle. L'étude de OASIS a mise en lumière que le **bricolage de pratiques** est un moyen pour combiner ensuite les logiques, commerciale et sociale. Etant donné que peu d'outils de mesure de la performance sociale sont standardisés et

duplicables dans toutes les organisations, chaque entreprise sociale adapte et bricole en fonction de ses propres intérêts. Par exemple, OASIS est peu répliquable dans d'autres entreprises d'insertion. Ares a une masse salariale significative, ce qui n'est pas le cas de la majorité des entreprises d'insertion (10 à 15 salariés). Cette standardisation de ces outils doit être adaptée, en fonction des besoins de chaque organisation hybride.

Les littératures, d'une part, en entrepreneuriat social, et d'autre part, en contrôle de gestion, peuvent nous aider à développer dans recherches pour répondre aux problématiques actuelles des entreprises sociales. Ce sont les moyens de mesurer ou de contrôler la bonne résolution des problèmes sociaux, qui contribueront à diminuer les risques de rechute (alcoolémie, problèmes judiciaires...), et permettront d'avoir des salariés performants au travail. Cette performance assurera ainsi une production à la base d'une rentabilité convenable pour poursuivre le projet social. C'est l'intérêt de notre recherche.

## **Section 2. Limites et pistes de recherches futures**

Certaines **limites** ont émergé lors de cette étude empirique. La première concerne la collecte des données. Cette thèse étant longitudinale, nos données rétrospectives ne sont basées que sur des archives et des entretiens rétrospectifs. Certains détails ou informations ont certainement échappé. Une deuxième limite est l'accès à certains terrains complémentaires. Une immersion dans un foyer social ou d'urgence, aurait sans doute permis de mieux comprendre les attentes de ces publics en insertion. En effet, être au contact de ces personnes dans un contexte différent de notre terrain de recherche, aurait peut-être permis de mieux appréhender leurs comportements chez Ares. Une dernière limite concerne l'aspect culturel. Notre étude a été menée en France. Le travail social est pratiqué différemment dans d'autres pays. Par exemple, les travailleurs sociaux hollandais intègrent dans leurs pratiques, des outils de gestion depuis plusieurs décennies. La managérialisation du

travail social est institutionnalisée depuis longtemps dans leurs pratiques quotidiennes.

Nous pouvons suggérer des **contributions théoriques futures**. La première concerne l'étude le processus de cette managérialisation des travailleurs sociaux. En effet, ce serait intéressant de comprendre comment ces derniers intègrent ou pas les codes et les pratiques des entrepreneurs sociaux. Analyser leurs freins ou au contraire les motivations, par exemple. Une deuxième contribution serait d'étudier ce processus d'internalisation dans la mesure de la performance sociale, qui actuellement plutôt orientée sur la mesure de l'impact sociétal. La troisième est l'étude de l'informalisation des systèmes de mesure de la performance. L'ensemble de recherches se focalisent sur des instruments matériels (tableaux de bord, indicateurs...). Les travailleurs sociaux se basent sur leur ressenti et intuition.

En **conclusion**, nous avons tenté de faire le lien entre pratique de mesure de la performance sociale pour explorer cette identité organisationnelle homogène dans les organisations hybrides, dans un contexte d'entreprise sociale. Ce type de recherche est important pour les praticiens des entreprises sociales et aussi pour les entreprises traditionnelles. En effet, les entreprises traditionnelles investissent de plus en plus dans des actions d'exclusion sociale et de RSE, mais ont très peu de moyens pour mesurer leurs actions, à un niveau sociétal. Ce n'est pas l'objet de notre thèse, mais depuis peu, ces entreprises lancent des actions de RSE interne (Wood, 1991), dans le but de résoudre le mal-être au travail de certains cadres (Bouilloud, 2013). Le but final est l'amélioration du bien-être des salariés, afin d'être davantage plus productifs. Certains groupes industriels ont désormais des départements de Ressources Humaines RSE. Ils ont besoin de mesurer la performance sociale de telles actions internes. La performance sociale doit aussi s'élargir aux entreprises traditionnelles et la recherche devrait aussi s'intéresser à ce type de performance social.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Ahrens, T & Chapman, CS. 2006. Management accounting as practice, *Accounting Organizations and Society*, 32, :1-27

Ahrens, T ; Chapman, C.S. 2007. Theorizing practice in management accounting research, in Chapman, CS, Hopwood, A.G. & Shields, M.D. Handbook of Management Accounting Research, Eds Elsevier.

Allouche, J. & Laroche, P. 2005. “A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance”, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 57, :18-41.

Allouche, J. 2006. « Corporate Social Responsibility », Concept, Accountability and reporting, Corporate Social Responsibility, Volume 1, Palgrave-Mac Millan.

Ansari, S., & Euske, K. 1987. Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 12(6), :549–570.

Argyris, C., Schön, D.A. 1978. Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Atkinson, P. 1992. Understanding ethnographic texts (Qualitative research methods series, Vol. 25). Newbury Park, CA. Sage.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B. & Hatfield, J.D. 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, : 446–463

Austin J., Stevenson H. & Wei-Skillern J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory & Practice* 30(1): 1-22.

Baker, T & Nelson, R.E. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50 :329-366

- Bartlett, C A. & Ghoshal, S. 2002. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press
- Batson CD. 1998. Altruism and prosocial behavior. In *The Handbook of Social Psychology* (4th edn), Gilbert DT, Fiske ST, Lindzey G (eds). McGraw-Hill: New York; 282-316.
- 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 ; and Dorsey, C. 2012. In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), : 586-606.
- Bergson, H. 1907. *L'évolution créatrice*. Presses Universitaires de France.
- Besson, M. & Löning, H. 2002. "Can the distribution channels explain differences in marketing and sales performance measurement systems?", *European Management Journal*, 20, (6), :597-609
- Birkinshaw, J ; Hamel, G ; Mol, M.J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Journal*, 33(4), :825-845.
- Boltanski, L ; Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ed. Gallimard.
- Bouilloud, J.P. 2013. *Entre l'enclume et le marteau : Les cadres pris au piège*. Editions Le Seuil.
- Boulding, K.E. 1956. General systems theory: the skeleton of science. *Management Science*, 2, :197-208.
- Bourdieu, P. 1980. *Le sens pratique*. Les éditions de minuit.
- Bourdieu, P & Wacquant, L. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), :107–134
- Boxenbaum, E & Battilana, J. 2005. Importation as Innovation: Transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization* 3(4): 1–29.
- Boxenbaum, E & Rouleau, L. 2011. New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review* 36(2), :272-296
- Brigley, S. 1995. ‘Business Ethics in Context: Researching with Case Studies’, *Journal of Business Ethics*, 14: 219-226.
- Bromwich, M., & Walker, M. (1998). Residual income past and future. *Management Accounting Research*, 9(4), 391–419.
- Brunsson, N. 1990. Deciding for responsibility and legitimization: alternative interpretations of organizational. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), :47–60.
- Burchell, S, Clubb, C & Hopwood, A. 1985. « Accounting in its social context : towards a history of value-added in the United-Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), : 381-413.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. The management of innovation. London: Tavistock.
- Chapman, C ; Hopwood, A & Schields, M. 2007. Sage Handbook of management accounting. Sage.
- Carroll, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, : 497–505
- Carstensen, M.B. 2011. Paradigm man vs. the bricoleur: an alternative vision of agency in ideational change, *European Political Science Review*, 3 (1): 147-167
- Chenhall, R.H., 2005, Integrative strategic performance measurement systems,

strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, (30), 5 :395-422

Chenhall, R., Hall, M., Smith, D., 2010, Social capital and management control systems: A study of a non-government organization, *Accounting, Organizations and Society* 35, 8, :737-756

Cochran, P.L. & Wood, R.A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27 : 42–56

Cooney K. 2006. The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 17(2): 137-155.

Cooper D,J. & Morgan, W. 2008. Case Study Research in Accounting. *Accounting Horizons*: 22 (2), : 159-178.

Corbin, J & Morse J.M. 2003. The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks when Dealing with Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry* 9(3) 335-354

Corbin, J & Strauss, A. 2008. Basics of qualitative research, third edition. Sage Publications

Counelis, J.S. 1991. Review of B.L. Berg, Qualitative research methods for the social sciences, *Qualitative studies in Education* (3) 267-269

Dacin MT, Dacin PA & Tracey P. 2011. Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science* 22(5): 1203-1213.

Dambrin, C. & Robson, K. 2011. Tracing performance in the pharmaceutical industry : Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society* 36 (7) : 428-455.

Darby L,& Jenkins H. 2006. Applying sustainability indicators to the social enterprise business model. *International Journal of Social Economics* 33(5/6): 411-431.

Davis, S., & Allbright, T. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153.

Descartes, R. 1637. *Discours de la méthode*. GF Flammarion.

DiMaggio P.J. & Powell. W., 1983. "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, :147-60.

Dougherty, D. 2001. Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*, 12(5): 612–631.

Durand, R. 2013. *La désorganisation du monde*. Editions Le Bord de l'Eau.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4): 1155-1179.

Eisenhardt, K. 1989. 'Building Theories from Case Studies', *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

Emerson J. 2003. The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review* 45(4): 35-51.

Feldman, M; & Orlikowski, W. 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5):1240-1253.

Ferrary, M. & Pesqueux, Y. 2011. *Management de la connaissance - Knowledge Management & Apprentissage organisationnel & Société de la connaissance*, Economica, Paris – 2<sup>e</sup>édition

Feyeraband, P. 1975. *Against method: Outline of anarchistic theory of knowledge*. University of Minnesota Press.

Fiol, M. ; Jourdan, H. & Sulla, E. 2004. *Renforcer la cohérence d'une équipe* , Dunod, Paris

Fiol, C.M, Pratt, M.G. & O'Connor, E.J. 2009. Managing intractable identity conflict. *Academy of Management Review*, (34) 1 :32-55.

Fisher, M.D & Ferlie, E. 2013. Resisting hybridisation between modes of clinical risk management: Contradiction, contest, and the production of intractable conflict. *Accounting, Organizations and Society* 38 : 30-49.

Fitzgerald, L. 2007. Performance measurement. In T. Hopper, D. Northcott, & R. W. Scapens (Eds.), *Issues in management accounting* (pp. 223–241). Harlow: Prentice Hall

Fleck. L. 2008 (first ed. 1936). *Genèse et développement d'un fait scientifique*. Flammarion, Coll. Champs.

Friedman, R., & Davidson, M. 1999. The black-white gap in perceptions of discrimination: Its causes and consequences. *Research in Negotiation in Organizations*, 7: 203–228.

Frone, M.R. 2004. Alcohol, Drug and Workplace Safety Outcomes: A View from a General Model of Employee Substance Use and Productivity, in J. Barling and Frone, M.R., *The Psychology of Workplace Safety*. Washington D.C. American Psychological Association.

Frooman, J. 1997. Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth. *Business and Society*, 36, :221–249.

Gadamer, H.-G. 1994. (First published in 1960.) *Truth and method*. (Translated by Sheed and Ward Ltd.) New York: Continuum.

Gendron, Y., & Spira, L.F. 2010. Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (3), : 275-300.

Gherardi, S. 2006. *Organizational Knowledge: The Texture of Work- place Learning*. Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Polity Press: Cambridge, UK.

Giraud F., Zarlowski P., Saulpic O., Lorain M.-A., Fourcade F., Morales J., (2011), Fundamentals of management control : Techniques and principles, Les Fondamentaux du contrôle de gestion : Principes et outils, Pearson Education.

Glaser, B & Strauss, A. 1967. The discovery of grounded theory. Chicago : Aldine.

Govindarajan, V & Ramamurti, R. 2011. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal* 3(4) :191-205

Gray, R. 2002. The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society* 27 (7) :687-708.

Gray, R. 2010. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society* 35 (1) : 47-62

Gray, R. & Laughlin, R. 2012. It was 20 years ago today Sgt Pepper, Accounting, Auditing & Accountability Journal, green accounting and the Blue Meanies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2012, (25) 2, : 228-255

Griffin, J.J. & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: 79 twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36, pp. 5–31.

Hage, J. 1972. Techniques and problems of theory construction in sociology. New York : Jhon Wiley.

Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33, :141-163

Heidegger, M. 1996. (First published in 1927.) Being and time. (Translated by J. Stambaugh.) New York: SCM Press.

Henri, J. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.

- Hesford, J.W., & Sung-Han, L., Van der Stede, W. & Young, S.M. 2007. Management Accounting : A bibliographic study, in Handbook of Management Accounting Research, Vol. 1, Eds. Elsevier
- Hood, C .1991. A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69 (Spring), : 3-19.
- Hopwood, A.G. 1989. Organisational contingencies and accounting configurations. In B. Fridman, L. Ostman, Accounting development-some perspectives-in honour of Sven-Eric Johansson (pp 23-44) Stockholm.
- Hulme D. 2000. Impact assessment methodologies for microfinance: theory, experience and better practice. *World Development*, 28(1): 79–98.
- Huff, A.S. 1999. Writing for Scholarly Publications. Sage Publications.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 1998. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, :715–741
- Jacob. E. 1987. Qualitative research traditions : A review. *Review of educational research* 57 (1) :1-50
- Jay. J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal* 56 (1) : 137-159.
- Jensen, M. C. 2001. Corporate budgeting is broken, let's fix it. *Harvard Business Review*, 79(10), 94–101.
- Julnes Pd L,& Holzer M. 2001. Performance Measurement: Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.

- Kanter RM, & Summers VD. 1987. Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple constituency approach. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*: 154-166. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Khun, T. 1962. La structure des révolutions scientifiques. Eds. Flammarion, Coll. « Champs ».
- Lamont, M. 2012. Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation. *Annual Review of Sociology* 38(21) : 201-221
- Lamott, A. 1994. Bird by bird : Some instructions on writing and life. New-York : Doubleday Anchor.
- Latour, B. 1987. Science in Action. Harvard University Press, Boston.
- Lepoutre J, Justo R, Terjesen S, & Bosma N. 2011. Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*. : 234-265.
- Lévi-Strauss, C. 1962. La pensée sauvage. Editions Pocket.
- Locke F. & Golden-Biddle, G. 1997. Constructing Opportunities for contribution : Structuring intertextual coherence and « problematizing » in organizational studies. *Academy of Management Journal* 40 (5) : 1023-1062.
- Löning, H, Malleret, V, Méric, J, & Pesqueux, Y. 2013. Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles. Ed. Dunod.
- Lounsbury, M. 2008. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 349-361
- Mair J, & Marti I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41(1): 36-44.

- Mair J., Martí I., & Ventresca M. 2012. Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4): 819-850.
- Mair, J ; Battilana, J & Cardenas, J. 2012. Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurship Models. *Journal of Business Ethics* 111 (3) : 353–373.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, : 47–90.
- Malsh, B., Gendron, Y., & Grazzini, F. 2011. Investigating interdisciplinary translations : The influence of Pierre Bourdieu on accounting literature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (2), :194-228.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. 2003. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, : 268–305.
- Martinet, A.C. ; Pesqueux, Y. 2013. Epistémologie des sciences de gestion. Eds FNEGE-Vuibert.
- McGuire, J.W. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Meshi, P.X. & Métais, E. 1998. A socio-economic studies of companies through their training policies : New empirical considerations in the french context. *Management International Review : Journal of International Business* 38 : 25-48.
- Meyer W & Rowan,B. 1977. "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, :340-63
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *An expanded sourcebook qualitative data analysis*, 2<sup>nd</sup> edition. Sage.
- Moingeon, B. and Edmondson, A .1996. *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage.
- Nicholls, A & Cho, A. 2010. Social entrepreneurship: The structuration of a field, Nicholls, A. (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, : 99–118

Nicholls, A. 2006. Social entrepreneurship. In Jones-Evans & Carter, Enterprise and small business: Principles, practices and policy Harlow, FT Prentice Hall.

Nicholls, N. 2009. "We do good things, don't we?": "Blended Value Accounting" in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34 : 755-769.

Nicholls, N. 2010. Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations and Society* 35 : 394-415

Nioche, J.P. & Pesqueux, Y. 1997. Accounting, economics and management in France: the slow emergence of an 'accounting science', *The European Accounting Review*. 6 (2) : 231-250

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5(1) 14-37.

O'Hanlon, J., & Peasnell, K. (1998). Wall street's contribution to management accounting: The stern stewart EVA financial management system. *Management Accounting Research*, 9(4), : 421-444.

Orlikowski, W. J. 2000. Using technology and constituting structures. *Organization Science*, 11(4): 404-428.

Orlikowski, W.J. 2010. The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research, *Cambridge Journal of Economics*, 34: 1, 125-141.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, : 403-441.

Pache, A.C., & Santos, F. 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3): 455-476.

Pache, A.C.; & Santos, F. 2012. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logic. *Academy of Management Journal*.

- Pava, M.L. & Krausz, J. 1996. The association between corporate social-responsibility and financial performance: the paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15, : 321–357
- Peretz M., Bouilloud J.P., Gaulejac V. de. 2011. Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 101, :33-44,
- Pettigrew, A. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1 (3), : 267-292.
- Phillips, N. & Tracey, P. 2007. Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization*, 8(5): 313-320
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. 2000. "Classifying managerial responses to multiple organizational identities." *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Quattrone, P., & Hopper, T. 2006. What is IT? SAP, accounting, and visibility in a multinational Organisation. *Information and Organization*, 16, 212–250.
- Rao, H ; Monin, P., & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Rerup, C & Feldman, M. 2011. "Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning." *Academy of Management Journal*, 54 (3): 577-610.
- Richard, J. 2012. Comptabilité et développement durable. Eds. Economica.
- Richard, J. 2012a. Meanings and roots of the word accounting, *Critical Perspectives on Accounting*.
- Rothman, J. 1997. Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities. San Francisco: Jossey-Bass.

Rorty, R. 1989. Contingency, irony, and solidarity. Cambridge: Cambridge University.

Sandberg, J & Tsoukas, H. 2011. Grasping the logic of practice : Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review* 36(2) : 338-360

Schatzki, T., Knorr, R., Cetina, K, & Von Savigny, E. 2001. "Practice Mind-ed Orders," in *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina, and Eike von Savigny (eds), London, Routledge, 2001, pp. 42-55.

Schatzki, T., Knorr, R., Cetina, K, & Von Savigny, E. 2006. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.

Schumpeter, J. 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.

Sieber, S.D. 1976. A synopsis and critique of guidelines for qualitative analysis contained in selected textbooks. New York : Center for Policy Research, Project on Social Architecture in Education.

Simmons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12 (1) :49-62

Smets, M , Morris, T., & Greenwood, R. 2012. From practice to field : A multi-level model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4) 877-904

Smith, A. (1977) [1776]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University Of Chicago Press

Stern, J., Stewart, G., III, & Chew, D. Jr., .1996. EVA, an integrated financial management system. *European Financial Management*, 2(2), 223–246.

Suddaby, R., Gendron, Y., & Lam, H. 2009. The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3/4), : 409-427.

Taylor, F. W. 1911 . *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers.

Thornton, P; Ocasio, W, & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press, New-York.

Toulmin, S. 1982. *The return to cosmology*. Berkeley: University of California Press.

Tracey, P.; Phillips, N. & Owen, J. 2011. 'Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model', *Organization Science*, 22(1) : 60-80.

Ullmann, A.A. 1985. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10, : 540– 557.

Van Maanen, M. 2006. Writing qualitatively, or the demands of writing. *Qualitative Health Research*, 16 (5), :713-722.

Van de Ven, A, H. & Sapienza H, J. 2008. Entrepreneurial pursuits of self and collective interests. *Strategic Entrepreneurial Journal* 1 (3-4) : 353-370.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E., & Roberts, K.H. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357–381.

Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5) 613–634.

Wolcott, H.F. 1982. Differing styles of on-site research, or « If it isn't ethnography, what is it ? » *The Review Journal of Philosophy and Social Science*, 7(1 & 2), 154-169.

Wood, D.J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, :691–718

Wood, D. J. 2010. Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews* :50-84

Wood, D.J. & Jones, R.A. 1995. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, : 229–267

Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M.A.. 2011. Legitimizing new categories of organizations: Stories as distributed cultural entrepreneurship, *Organization Science*, 22: 339-463.

Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. Sage Publications.

Yunus, M. 2009. *Vers un nouveau capitalisme*. Eds J.C. Lattes.

Yunus, M. Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2/3): 308-325.

## Annexe 1. Extrait du projet social

### Les piliers

**Un travail rémunéré** : qui permet de sortir progressivement des revenus d'assistance. Ce travail doit s'appuyer sur des activités régulières et adaptées et permettre au salarié en parcours de développer progressivement ses aptitudes et ses compétences. Responsabilité dans la mesure de ses moyens par l'équipe encadrante, il a la possibilité de se confronter et de se préparer aux exigences d'un emploi classique.

**Un accompagnement social individualisé** : un chargé d'insertion identifié accompagne la personne tout au long de son parcours dans la résolution des problématiques sociales constituant un frein à l'insertion avec l'aide d'un large réseau de partenaires :

- ▶ Aide à la recherche d'un logement.
- ▶ Accompagnement santé.
- ▶ Aide à la gestion budgétaire.
- ▶ Accès à la mobilité.
- ▶ Aide juridique et administrative.
- ▶ Etc.

**Aide à la définition du projet professionnel** : elle est assurée en lien avec les chargés d'insertion et les équipes formation et emploi d'Ares.

**L'acquisition des savoir-être et des savoir-faire** : elle constitue un axe central du parcours d'insertion pour développer l'employabilité. Elle s'appuie sur :

- ▶ Un apprentissage terrain sur chaque activité, assuré par les chefs d'équipe.
- ▶ Des formations aux savoirs de base (remise à niveau, alphabétisation, formations à la vie quotidienne et professionnelle...).
- ▶ Des formations courtes pré-qualifiantes et qualifiantes (CACES, AFPS, BAFA, préparation à un bac+2...), liées au projet professionnel de la personne, cofinancées par Ares et ses partenaires et réalisées en dehors du temps de travail.

**Aide à la recherche d'emploi** : elle s'appuie sur les outils habituels en mobilisant nos entreprises partenaires pour construire des passerelles et favoriser les opportunités pour nos salariés en insertion.



### Nos attitudes et nos valeurs

#### Agir en interaction avec notre environnement et nos partenaires

- ▶ Privilégier l'action avec notre réseau de partenaires sociaux et économiques
- ▶ Travailler avec les entreprises pour favoriser l'accès de tous au monde du travail
- ▶ S'inspirer des bonnes pratiques, faire que nos actions réussies soient répliquées et notre expérience partagée
- ▶ Être à l'écoute des évolutions sociales, adapter nos réponses aux nouvelles formes d'exclusion

#### Entreprendre et réussir ensemble

- ▶ Innover, faire des expérimentations, être entrepreneurial et prendre des risques mesurés
- ▶ Partager notre projet social, se rassembler autour d'objectifs communs
- ▶ Développer un esprit d'équipe, travailler dans un climat de confiance
- ▶ Analyser nos résultats sans complaisance et rechercher les axes de progrès

#### Faire preuve de professionnalisme

- ▶ Avoir une attitude professionnelle en toutes occasions
- ▶ Être intransigeant sur le respect de nos engagements
- ▶ Faire et faire faire, participer au travail et à l'échange
- ▶ Être les meilleurs dans nos métiers, rechercher l'excellence dans chacune de nos actions



### Les leviers

**Un accompagnement pour le plaisir** : les loisirs, sorties culturelles ou sportives... Ces activités sont l'occasion de recréer du lien social et favorisent les échanges et l'expression de chacun.

**La possibilité de s'engager pour les autres** : s'investir dans une action de solidarité quelle qu'elle soit, est souvent porteur de sens, agir pour les autres permet de reprendre confiance en soi, mieux s'accepter et accepter les autres. C'est l'occasion de devenir acteur d'un projet et d'éprouver des responsabilités.

**L'implication dans la préservation de l'environnement** : elle est porteuse de sens et de motivation pour chaque membre de l'équipe. Elle s'exprime à travers le développement d'activités à forte plus value écologique et plus généralement en portant une attention particulière à la réduction de l'empreinte environnementale de nos prestations.

**Le « cercle des amis d'Ares »** : composé d'anciens, de bénévoles et d'amis du Groupe Ares, il permet de tisser des liens, de partager des expériences et de construire des projets communs, tout en échangeant avec des personnes issues d'autres horizons (clients, fournisseurs, salariés, étudiants, chefs d'entreprise...).

**Un suivi social et professionnel à la sortie** : Ares s'efforce d'assurer un accompagnement au moins six mois après la sortie afin de consolider la personne (si elle l'accepte) au moment où celle-ci, quittant une situation protégée pour devenir pleinement autonome, manifeste le plus souvent de grandes fragilités.

### Soutenir et responsabiliser

- ▶ Refuser l'assistance, rendre chaque personne acteur de son projet et responsable de ses actes
- ▶ Croire en chaque personne et en ses capacités de progression, lui apporter soutien, considération et écoute
- ▶ Soutenir chaque personne pour qu'elle s'implique dans son travail et son projet à la hauteur de ses capacités
- ▶ Être à l'écoute des propositions de chaque personne et, chaque fois que cela est possible, faire faire par la personne

### Personnaliser la relation

- ▶ Permettre à chacun de comprendre et de se conformer aux règles de travail et de vie en société
- ▶ Comprendre et respecter les particularités de chacun, ne pas porter de jugement sur les personnes
- ▶ Adapter les exigences à chaque salarié en fonction de son niveau de progression dans le parcours d'insertion
- ▶ Individualiser l'accompagnement de chaque personne dans son parcours

## Annexe 2. Analyse confirmatoire des données

	ERPS	CI	AS	EOPS	P	PP
<b>B1</b>	<p>« l'idée sous jacente d'Ares était au départ de répondre à un problème pas pris en compte par les différents dispositifs publics, dans sa globalité, donc il y avait des dispositifs d'urgence, les termes ont beaucoup changé, on parlait pas de SDF, on parlait de clochards, d'intervention d'urgence en sous-populaire, il y avait des dispositifs très marginaux, d'associations caritatives, pauvres et il y avait surtout aucune prise en charge dans leur globalité de leur problème, état civil, situation économique »</p>	<p>« On a peut être été victime de notre succès à un moment, avec des moyens financiers tout de même qui nous empêchaient de faire ce qu'on voulait pour nous développer davantage. »</p> <p>« Tout ça sans fonds propres, excepté des donateurs... »</p> <p>« Il y avait une période dramatique dans les années 90, où des personnes qui ne voulaient plus faire ces jobs de TS, ont été remplacées par des jeunes beaucoup plus</p>	<p>« On s'est rendu compte qu'une partie des gens qui vivait dans la rue avait une expérience professionnelle antérieure, positive dans certains cas. Donc, il y avait un travail. Quand on a commencé à emmener des gens sur des chantiers, on a découvert des attitudes professionnelles, des gestes professionnels, qui montraient même si les gens ne disaient pas leurs vies, on voyait réapparaître des comportements. Le modèle travail existait. On s'est rendu compte aussi que c'était un levier, car dans leur vie antérieure, ils avaient des joies avec ce travail. Donc le retour à ça était un progrès. Par le travail on retrouve une certaine dignité et des moyens financiers. Ca</p>	<p>« On avait inventé l'interim d'insertion. »</p> <p>« Au début, on avait rien pour savoir si on respectait le projet social. On était pas équipé et on avait pas d'indicateurs. C'était artistique ! »</p> <p>« Certains TS avaient du mal au début à tenir des fichiers, c'était encore artistique ! »</p>	<p>« Quand vous aviez à cette époque des BFR à réaliser, des relances clients, peut-être que la seule expérience sociale ne suffisait pas. »</p> <p>« Ce qui est productif, c'est cette tension entre économique et social. Je me méfie beaucoup de ces entreprises qui disent qu'elles maîtrisent ça. »</p>	<p>« Les entreprises ont été de plus en plus intéressées par la clause sociale. Très vite les entreprises intelligentes se sont tournées vers nous. »</p> <p>« On préfère avoir des partenariats avec les grands pour développer des expertises... »</p> <p>« C'est l'emploi qui est important, au lieu de filer des aides et fabriquer des assistés. »</p> <p>« Manpower t'aide à structurer ton projet. »</p>

	<p>« Certains TS étaient, il faut le dire, allergique à l'économique. »</p> <p>« C'est Atol (association) qui nous a aidé à développer des moyens sociaux. »</p>	<p>diplômés. Ca nous amené à faire des essais avec des profils différents. »</p> <p>« La tension entre l'économique et le social, elle est permanente. »</p>	<p>nous a paru être un levier d'insertion et d'intégration pour aider ces personnes à résoudre leur problème. »</p>			
<b>B2</b>	<p>« Il faut qu'il y ait un bon équilibre entre le projet social et l'équilibre économique. C'était pas évident de le respecter à 100%. »</p> <p>« On a peut être trop mis l'accent sur l'éco. »</p>	<p>« Ouuh, ça commence à être loin... »</p> <p>« Il faudrait peut-être en discuter avec d'autres personnes présentes à ce moment-là. »</p>	<p>« Le projet social a l'époque de Bernard avait un contenu, mais il faut dire qu'il a bien réémergé lorsque Thibaut a repris la direction. »</p>	<p>« Les indicateurs, il faut les lire de façon finement, et ne pas uniquement regardé le chiffre. C'était peut-être ce qui avait été fait au début des années 2000»</p>	<p>« On a fait venir Bernard pour régler des problèmes économiques. »</p> <p>« Il avait une formation de comptable. »</p> <p>« Je ne veux pas citer le client, mais il y avait une activité qui n'était pas notre public cible. »</p>	<p>« On a eu des bonnes solidarités d'entreprises qui créaient des mécénats. »</p> <p>« Après cette mode de la RSE, et tout le tralala, les entreprises ont plus adhéré au projet d'Ares. »</p>
<b>B3</b>	<p>« Avant, j'étais peut-être un peu plus présent dans les structures sociales, et maintenant je laisse faire les uns et les autres. »</p>	<p>« Il faudrait peut-être que les écoles de commerce enseignent la sociologie, pour que les étudiants ne voient pas que des chiffres. »</p>	<p>« Il faut dire que maintenant l'AS est peu plus structuré que ce que j'ai pu connaître. »</p> <p>« Maintenant, c'est peut-être un peu trop formalisé. Mais bon, il faut un référent</p>	<p>« On s'est professionnalisé, ce qui veut dire qu'on peut travailler avec de très très grandes entreprises »</p> <p>« On est maintenant capable de prendre de</p>	<p>« Thibaut a pris le relais avec un outil loin d'être parfait, mais sain financièrement. »</p> <p>« On commence à trouver cet équilibre entre économique et social, même si des fois c'est</p>	<p>« Maintenant on est capable de prendre des chantiers en direct. »</p> <p>« Maintenant, on embête beaucoup plus Ares sur les histoires administratives, qu'on le</p>

	« Dans une entreprise d'insertion, peu le font, il faut vraiment séparer l'économique et le social, avec une équipe sociale vraiment identifiée, pour résoudre les problèmes. »	« Ma fonction maintenant est plus un rôle de coach pour arriver à faire cet équilibre social et économique . »	désigné. »  « Un suivi documenté, c'est quand même utile. Ce qui emmène à être plus lourd. Il faut éviter de devenir une administration. »	gros chantiers en direct , de prestataires ou de main-d'oeuvre »  « On a maintenant des batteries d'indicateurs qui nous permettent de mesurer la performance sociale. »  « Maintenant, il y a trop d'indicateurs, et certains sont contradictoires entre eux. »	difficile. »	faisait auparavant. »
<b>TM1</b>	« avant on avait l'ambition de pouvoir tout faire, économie, social. Mais c'est un mélange des genres. »  « Le travail temporaire permettait d'améliorer la situation des gens. C'était assez flexible. »	« Le problème d'un modèle hybride, c'est que toi aussi tu dois agir de façon hybride... Et c'est pas évident. »	Avant c'était plus simple, car avant on avait une relation directe avec les bailleurs, avec le changement de loi, tout est centralisé, et on a plus la main pour régler les problèmes soi-même. »	« C'était une période d'innovations sociales. »	« On pilotait à vue avant. Faut être clair. On s'est pris le coup de bambou en 97-98. Voilà... »  « A cette époque, moi j'm'entourais de gens compétents dans leurs domaines, donc bon, les outils de contrôle, bon, voilà quoi. On avait des outils de gestion classiques... »	« A l'époque, Ares a fait beaucoup de lobbying pour faire avancer les choses auprès des pouvoirs publics. »  « L'Etat m'emmerdait pas. J'avais pas la pression de contrôle. »
<b>TM2</b>	« personne ne comprenait le travail de l'autre. Tout	« Bernard s'occupait du financier et épongeait les dettes,	« il y avait pas de stratégie pour accompagner les salariés.	« On exploitait les pratiques sociales mises en place à l'époque de	« Le gros plus avec Bernard, c'est qu'il a réussi à négocier les dettes. Par	« Le problème, c'est que les lois changent tous les ans dans ce

	<p>le monde d'a qu'à l'époque on faisait pas de social. Je suis pas d'accord. Quand tu dois faire tourner une boutique, il faut une discussion. Il y avait pas d'échange entre les permanents. Il y avait un manque de communication, même si le social était bien là.»</p>	<p>mais il était pas trop transparent sur les objectifs qu'il voulait poursuivre. Mais il jouait le rôle de parapluie. L'avantage, c'est que les équipes pouvaient aller à fond sur l'activité. »</p>	<p>C'était pas structuré. Il y avait des résultats, mais c'était pas mesuré. »</p> <p>« On s'était éloigné de la plus-value qu'on doit donner à un salarié en insertion quand il sort de Ares. »</p>	<p>Patrick. »</p> <p>« A cette époque, quand le mec arrivait en retard, il rebroussait chemin naturellement. Il y avait une trop grosse discipline, dues aux sanctions. »</p>	<p>exemple, pour l'organisme X, on avait plus d'intérêt à payer. Il a remis les comptes en ordre, ce qui est appréciable. »</p> <p>« Sur l'atelier, on a fait fois 10 sur les profits. »</p>	<p>secteur. Et c'est contraignant pour Ares. On a donc été obligé d'arrêter le travail temporaire. »</p>
<b>TM3</b>	<p>« Dans la fonction que j'occupe, le projet social n'est que dans le discours. Il est partout, mais c'est plus pour convaincre les partenaires.»</p> <p>« Les indicateurs, les objectifs, j'y suis pour. Mais de contraindre à des objectifs chiffrés sans réelle signification</p>	<p>« Avant la prépa, j'avais déjà ce souhait de lier économique et social. »</p> <p>« Clairement, la priorité c'est adapté l'activité professionnelle aux salariés, même si je dégage pas de marge. »</p> <p>« A l'époque, tu faisais soit du social,</p>	<p>« Il a fallu faire un virage à 180 degré sur la mission sociale, de faire en sorte que l'économique redevienne un moyen au service du social. »</p> <p>« En termes d'équipes et du mouvement, il fallait rendre Ares attractive pour attirer des personnes expertes, à la fois au niveau sociale et un niveau de compétence pour mener à bien les projets</p>	<p>« J'utilise les mêmes indicateurs financiers que j'utilisais dans l'entreprise X. »</p> <p>« Mes tarifications, j'ai mes couts, ma marge... »</p> <p>« Quand j'suis arrivé chez Ares (2011), ce qui m'a le plus surprise, c'est cet effort de structuration, de procédures, de calcul de ration. C'est impressionnant</p>	<p>« Concrètement, dans mon travail au quotidien, je ne vois pas trop de différences avec une entreprise, mais c'est le projet social qui m'intéresse chez Ares. »</p> <p>« Quand j'ai pris les commandes de mon site, j'ai envoyé les chargés d'insertion faire du tri de déchets. Ils fallaient qu'ils se rendent compte des problèmes économiques aussi. »</p>	<p>« Les clients trouvent le projet social curieux et ils adhèrent souvent au projet. »</p> <p>« La professionnalisation chez Ares, je ne l'ai pas trouvée ailleurs dans le secteur associatif. »</p> <p>« Au lieu de donner des subventions, l'Etat n'a pas évolué sur la façon pour faire grandir ces structures.</p>

	<p>, j'y suis pas favorable. Pourquoi 60% de taux de sortie par exemple ?»</p> <p>« C'est top, les stats sociales sont positives à 100%. »</p> <p>« On est à 75% de sortie positive, et ça rentre dans les ruptures à moins de 3 mois, en prenant la norme DIRECTE . »</p>	<p>soit de l'économique. Maintenant il faut faire les 2. »</p> <p>« C'est top ces tableaux de bord. Tu vois toutes les stats sociales d'un coup d'œil. »</p>	<p>économiques. »</p> <p>« Il faut arriver à équilibrer entre des indicateurs et du qualitatif. »</p> <p>« C'est nickel, ça va bien nous faciliter la vie (En parlant des tableaux de bord). »</p>	<p>, vraiment. »</p> <p>« Il y a peu d'assoc' qui font ça »</p> <p>« On a un baromètre chaque année pour voir si les gens se sentent bien accompagnés. »</p> <p>« Maintenant on a des indicateurs très fins. Il faut que cette culture d'analyser ses résultats soient sans complexe. »</p>	<p>Il aurait pu expérimenter pour faire des appels d'offres. Il raisonne encore en subventions. »</p> <p>« rapport financier 2009 :Le montant des subventions d'exploitation est en baisse de 11,5% »</p> <p>« Le client me demande les stats sociales pour Lundi, avec l'effectif présent, les entrées, les sorties »</p>	
<b>MM1</b>	<p>« Le social à l'époque, on voyait le gars, et on le prenait sous notre aile. Toutes ces paperasses, c'était pas notre truc. »</p> <p>« Il y avait une relation avec les salariés. C'est vrai qu'on était moins dans le suivi</p>	<p>« Lors de mon entretien d'embauche, j'ai dit que je ne faisais de différence entre l'économique et le social. Le travail est un acte social»</p>	<p>« Nous, on était axé sur la prod' »</p>	<p>« L'innovation portait plus sur le social. »</p>	<p>« Même si sur le papier la productivité était dans la mission d'Ares, je suis convaincu que tu demandais à un chef d'équipe s'il savait calculer un taux de marge, je suis convaincu que t'en avais aucun qui savait le faire. C'est aberrant. »</p> <p>« En fait, on anticipait rien. »</p>	<p>« Il y avait des missions locales de la part du gouvernement, pour acheter la paix sociale. »</p>

	social. »					
<b>MM2</b>	« Si la personne nous disait, c'est bon, je peux faire le travail, ben, on l'embauchait . On voyait pas avant si son problème était gênant. Si elle ne faisait pas le boulot, au revoir.»	« On vient, on fait notre travail et on rentre. On se posait même pas la question du projet social. On faisait juste le boulot. »	« C'était pas évident de trouver le temps de résoudre son problème, on avait pas la structure et le temps. »  « A l'époque, il y avait pas d'accompagnement. Rien du tout. Maintenant ce n'est plus pareil. »	« A l'époque, c'était très dur. Il y avait pas de test avant. On t'emmène, on te mets au boulot. Il y avait pas beaucoup de gens qui tenaient. »	« C'est la production qui comptait le plus à ce moment. »  « A l'époque, on recrutait des mecs, ils étaient durs dans la mentalité du travail. Ils bossaient comme des fous. Certains, on aurait dit qu'ils avaient 10 bras.»	
<b>MM3</b>	« On tient compte des problèmes sociaux des salariés. »  « Je suis ni dans la relation d'aide, puisque c'est le chargé d'insertion qui s'en occupe, ni dans le travail au quotidien, avec le salarié, donc c'est pas évident de voir l'évolution du salarié au jour le jour. Ca fait beaucoup d'interlocute	« Non, je ne rencontre pas de dilemme énorme énorme pour soit le social ou économique . Ares est assez grand pour résoudre ces problèmes. »  « Les équipes tournent un peu trop à mon goût. Ca peut créer de l'instabilité pour les salariés, et c'est pas bon. Mais d'un autre côté, ils	« Il faut que les activités soient adaptées aux problèmes des salariés ».  « L'Atelier permet d'avoir des métiers protégés, pour favoriser l'accompagnement au travail, plutôt que dans la satisfaction au client. Il y a moins de pression que Ares Services. »  « J'ai souvent du mal à trouver ma place avec les chargés d'insertion. Ca se fait avec le temps. »	« Les outils qu'on peut mettre en place sont basés sur la gestion de l'acquisition des savoir-faire des salariés. Il faudrait pas passer à côté de compétences non acquises. »  « Les activités se sont bien complexifiées, et on a besoin de plus d'outils. »  « Maintenant, on a mis en place des tests pour savoir si le gars est opérationnel, avec des	« Mon rôle principal c'est la prod' »  « Les équipes de production sont vraiment focalisées sur l'activité et les relations avec les clients. On a pas accès aux outils sociaux, à part la réunion sociale hebdomadaire. »  « La complexité c'est d'avoir un chef d'équipe qui sache mixer social, économique, la totale quoi. Je pense qu'à aujourd'hui on est encore loin du compte, même si	« On a la relation directe avec le clients. Il faut respecter les délais. »

	<p>urs pour le salarié. »</p> <p>« Il faut des outils de suivi. Mais il faut pas tomber dans la procédurisation. C'est trop lourd à gérer après. »</p>	<p>apprennent un nouveau job. »</p>	<p>« Ca fait deux ans que la relation a beaucoup évolué avec le chargé d'insertion. MM3, Ares Service)»</p>	<p>logiciels, des photos... »</p> <p>« Le recrutement a beaucoup changé. Maintenant on recrute plus des gens plus cassés qu'en 2000. On s'adapte. »</p>	<p>ça va mieux. »</p>	
<b>TS1</b>	<p>de contact avec la prod'. » « Le social à l'époque, c'était plus comme un guichet. T'as les gens qui venaient se soigner, et ils repartaient. Les TS sortaient peu de leurs bureaux et avaient peu</p>	<p>« On faisait du social. C'est tout. On s'posait pas la question du travail. »</p>	<p>« C'était la tradition orale qui dominait. »</p> <p>« On se posait pas la question de l'efficacité. »</p>	<p>« On n'était pas dans une logique de pilotage de la performance, comme dans une entreprise. »</p>	<p>« L'économique, c'était le dernier des soucis des chargés d'insertion. L'objectif, c'était de parler du problème des gens. C'est tout.»</p>	<p>« On avait de bonnes relations avec les gars de la SNCF »</p>
<b>TS2</b>	<p>« Le social a toujours été présent à l'époque. On était assez segmenté, et peu lié à la prod'. »</p>	<p>« En fait, étant donné que tout était scindé, on était dans notre bureau et on se posait pas la question de savoir si les gars travaillaient trop ou pas. On restait dans nos bureaux. »</p>	<p>« Le social à l'époque, c'était plutôt de papoter avec les gars. Ca allait pas au fond de la problématique du gars. C'était un réconfort. »</p>	<p>« il n'y avait pas encore de système de contrôle ou de suivi de la résolution des problèmes. »</p>	<p>« Ok, je faisais du social, mais c'était à la chaîne, comme Charly Chaplin. »</p>	

<p><b>TS3</b></p>	<p>« Soyons clairs, il y a des gens qu'on peut pas recruter. Trop cassés ou pas motivés. On les recrutait avant, mais maintenant on a compris. En fait Ares ne sait pas faire ça. C'est pas son métier.»</p> <p>« Depuis mon arrivée, il y a une restructuration permanente du social. Il y a eu aussi pas mal de turnover chez les chargés d'insertion. Mais au final, c'est beaucoup mieux pour la résolution des problèmes des salariés. »</p>	<p>« Thibaut a finit par trouver le bon rapport entre équilibre social et éco. On se sent moins tiré entre l'économie et le social. »</p> <p>« Je me sens pas tiraillé entre le social et le travail. Tout est mieux ajusté depuis Thibaut. »</p>	<p>« Aujourd'hui, ce qui est important, c'est vraiment d'accompagner les salariés, je trouve comparé à il y quelques années, pour trouver un job durable. »</p> <p>« Même si tous ces dispositifs sont un peu lourd administrativement, au final c'est mieux pour le salarié et pour nous. C'est beaucoup plus structuré. La méthode ABVP est pour quelque chose aussi. Quoique pour l'administratif, ça serait les assistantes administratives qui le feront, je crois. »</p> <p>« On s'concentre plus sur le salarié. »</p>	<p>« Maintenant, on est davantage orienté vers l'accompagnement vers l'emploi. Avant, on était principalement accès que sur les problèmes sociaux. »</p> <p>« Maintenant, le recrutement, il se fait sur le social, pour éviter de voir que les compétences pros. »</p>	<p>« Thibaut a rééquilibré les choses. Il a réussi à bien distinguer le social du commercial. »</p> <p>« Il y a la réalité de certains environnements, de certaines activités... T'as des gars qui sont plus faits pour des activités dures. »</p>	<p>« Maintenant, t'as les entrepreneurs sociaux, qui veulent résoudre les problèmes de la société. En gros, faire notre boulot. Ok, mais quand t'as un toxico en face de toi, t'es plus à l'école»</p>
<p>APA 1</p>		<p>« Ton côté hybride, il est conditionné par la participation ou pas des membres d'Ares dans le projet</p>			<p>« En 97, t'avais aucune structure. Le comptable clôturait les comptes à l'ancienne... Bon, pas très pro, quoi... Il y avait pas de contrôle »</p>	<p>« Même si t'as un bon projet social, t'as les pouvoirs publics qui vont te modifier le projet. Il faut que tu rentres dans leurs</p>

		social. »				cases. »
APA 2	« Il fallait que je trouve des activités professionnelles à valeur ajoutée pour les salariés. Dans le sens, où l'essentiel des revenus était produit d'une vente et pas par les salariés.»	« Quand les comptes étaient dans le rouge, l'objectif était de mettre l'accent sur le CAVA. Le problème c'est qu'ils demandaient aux gars complètement cassés de faire le même boulot qu'on fait dans une EI. C'était une erreur.»	« Je n'avais pas le temps de m'occuper du social. Il fallait que j'organise le travail pour garder les clients. »  « Dans le curseur social/éco, Bernard appuyait plutôt sur l'éco, en bon père de famille. »	« Dans certains sites, au lieu d'adapter l'activité à des personnes qui venaient de la rue et qui étaient complètement cassés, c'était plutôt l'inverse. C'était les gars qui devaient s'adapter aux outils. »	« J'essayais de trouver des clients où je pouvais tenter de marger davantage, pour permettre de ne pas trop charger les équipes de salariés. »  « J'étais un chien pour les négos avec les clients, pour privilégier le social. ».  « On était obligé de mettre des règles et du contrôle. »	« Les subventions ont baissé, et le SMIC a augmenté, il faut bien qu'il y ait quelqu'un qui paye. Donc c'est Ares, qui doit le compenser. »
APA 3	« Je n'ai pas de relation directe avec le social. »	« La complexité de l'insertion, c'est qu'il nous a fallu du temps pour voir que l'on pouvait pas tout faire. T'as des structures qui externalisent le social, en faisant appel à des assistantes sociales à l'extérieur.»	« Le taux de sortie positive s'est vachement amélioré depuis Thibaut.»  « Là , tu rentres les données du contrat. Tu rentres ton code. Tu marques CDI ici. Du coup, tu mets ta date de fin de contrat, tu remplis les trucs jaunes... »  « On va faire un mode d'emploi. L'idée est que t'aies un outil comme ça par	« On a maintenant un classeur de procédures. Bon, c'est bien, mais ça alourdit le boulot. »  « Le système d'évaluation a vachement évolué. C'est un processus collectif permet d'éviter les subjectivités. »  « Evaluation régulière qui permet de mettre les évolutions en	« Moi, je ne m'occupe que de l'aspect financier chez Ares. »  « Aujourd'hui, on est dans un système beaucoup plus transparent, où tu peux faire faire moins de conneries qu'à l'époque. Après quand la structure est trop lourde, où est la place de l'individu, de la créativité ?»	

			<p>réunion. »</p> <p>« La plupart des outils que j'ai développé, c'est pour les travailleurs sociaux. »</p>	<p>exergue et perceptible et reconnue. »</p>		
--	--	--	---	--	--	--

**Annexe 3. Outil de management de la performance sociale Org'Integra**  
(Version Intermédiaire)

GRILLE D'EVALUATION TRANSVERSALE						
Nom						
Éval n°						
Date d'éval						
	Définitions	Modalités d'évaluation	Points	Libellés	Note	Objectifs
<b>Comportement professionnel</b>						
<b>Ponctualité</b>	Fait d'arriver à l'heure prescrite	Prendre la feuille de présence comme référence	4	jamais de retards		
			3	retards mais prévient		
			2	retards mais ne prévient pas		
			1	nombreux retards		
<b>Absentéisme</b>	Fait de ne pas se rendre à son travail	Prendre la feuille d'absences comme référence	4	jamais d'absence		
			3	des absences justifiées (impondérables)		
			2	des absences injustifiées		
			1	des absences sans prévenir		
<b>Sanctions</b>	Suspension temporaire du contrat de travail	Vérifier dans la base si des courriers ont déjà été écrits	4	N'a jamais été sanctionné		
			3	A déjà reçu une observation écrite		
			2	A déjà reçu un avertissement écrit		
			1	A déjà reçu une mise à pied		
<b>Adaptabilité</b>	Capacité individuelle à modifier son comportement face au changement	Évaluer la réaction et le comportement du salarié pour chaque changement d'activité ou de poste	4	s'adapte à toutes les situations		
			3	vit difficilement certains changements		
			2	vit difficilement les changements		
			1	ne supporte pas les changements		
<b>Sérieux &amp; concentration</b>	Capacité du salarié à ne pas être distrait dans l'accomplissement des tâches	Évaluer la concentration du salarié dans l'accomplissement des tâches	4	on peut compter sur lui		
			3	manque de concentration pour certaines activités		
			2	trop distrait		

			1	constamment distrait		
<b>Respect des règles</b>	Application du règlement intérieur (RI) prescrit dans le contrat de travail	Respect des points du RI et respect tenue adaptée	4	adhère au règlement		
			3	certaines règles sont assimilées		
			2	contourne les règles		
			1	est en dehors du cadre		
<b>Polyvalence</b>	Capacité à accomplir des tâches et des activités différentes à tout moment du parcours professionnel	Evaluer si un salarié peut faire plusieurs métiers dans son parcours	4	accomplit tous les métiers où il a été formé		
			3	des difficultés à changer de métier		
			2	ne souhaite pas changer de métier		
			1	n'est formé qu'à 1 métier		
<b>Compétences relationnelles</b>						
<b>Emotivité (se maîtriser)</b>	Capacité à exprimer ses sentiments ou ressentis lors d'un événement extérieur même mineur	Répertorier les éventuelles crises, injures ou stress du salarié dans son travail	4	maîtrise et exprime ses émotions		
			3	maîtrise ses émotions partiellement		
			2	exprime de manière brut (cris, pleurs, ...)		
			1	n'exprime pas ou peu ses émotions		
<b>Agressivité (se maîtriser)</b>	Qui est naturellement porté à attaquer, ou à quereller les autres	Evaluer le type d'agression verbale ou physique dans l'accomplissement des tâches	4	aucune agressivité		
			3	s'énervé vite		
			2	agression verbale violente		
			1	injure et menace		
<b>Communication</b>	Capacité à échanger naturellement avec son entourage	Evaluer la capacité à échanger quotidiennement avec son manager et ses collègues	4	aime parler et échanger		
			3	comprend et se fait comprendre		
			2	a du mal à communiquer		
			1	isolé		
<b>Place dans le groupe (Travailler en groupe)</b>	Capacité à s'intégrer dans tous les groupes rattachés au salarié	Evaluer la capacité du salarié à interagir avec son entourage	4	s'intègre facilement au groupe		
			3	échange uniquement avec certaines personnes		
			2	trouve difficilement sa place		

			1	refuse le travail en équipe		
<b>Réaction face aux critiques</b>	Capacité d'un salarié à reconnaître ses erreurs	Evaluer pour chaque erreur du salarié sa réaction	4	S'autocritique avec pertinence		
			3	accepte et en tient compte		
			2	accepte mais n'en tient pas compte		
			1	n'accepte pas les critiques		
<b>Rendre compte</b>	Savoir reporter un problème ou un fait en temps et en heure	Evaluer la capacité du salarié à faire part des problèmes ou des faits au chef de production et aux autres salariés	4	tient compte dès qu'il y a un soucis, propose une solution		
			3	Si problème, va voir son hiérarchique		
			2	Ne mentionne pas spontanément les pb		
			1	Dissimule les problèmes		
<b>Transmission des savoirs</b>	Capacité et volonté de communiquer à ses collègues de travail ses compétences	Evaluer les informations que le salarié partage avec ses collègues	4	apprécie de partager son savoir avec l'équipe		
			3	partage partiellement son savoir avec toute l'équipe		
			2	ne partage son savoir qu'avec certains salariés		
			1	ne partage pas son savoir		
<b>Hiérarchie</b>	Aptitude à respecter et à accepter la hiérarchie au sein de l'entreprise	Evaluer le comportement du salarié au regard de la hiérarchie	4	respectueux		
			3	respecte contre son gré		
			2	remet en cause certaines règles		
			1	insubordonné		
<b>Compétences organisationnelles</b>						
<b>Organisation</b>	Savoir s'organiser de manière adéquate pour respecter les objectifs de temps, de quantité et de qualité	Evaluer la capacité du salarié à ne pas se laisser déborder, à être rigoureux et méthodique	4	Propose des améliorations à un niveau collectif		
			3	Améliore l'ordre de ses tâches et l'agencement de son poste de travail		
			2	Identifie des dysfonctionnements sans proposer de solutions		
			1	Désordonné, sans organisation logique		
<b>Contrôle du travail</b>	Capacité à contrôler son	Evaluer la capacité du salarié à	4	Enregistre et reporte la production réalisée		

	travail pendant et après	évaluer la qualité de son travail en temps et en heure	3	Contrôle en comptant l'avancement		
			2	Contrôle visuellement (approximativement)		
			1	Ne contrôle pas		
<b>Esprit d'initiative</b>	Capacité individuelle à exécuter une tâche de façon autonome	Évaluer la capacité du salarié à prendre des initiatives pour améliorer sa performance	4	Capacité de trouver des moyens pour dépasser les objectifs		
			3	Prend de + en + d'initiatives		
			2	A besoin d'être poussé		
			1	Exécute uniquement		
<b>Rangement du matériel</b>	A le sens de l'ordre et du rangement après l'exécution d'une tâche	Évaluer si les éléments d'un poste de travail sont à leur place	4	Range son poste travail		
			3	Ne range que certains éléments		
			2	Ne le range pas toujours		
			1	Ne le range jamais		
<b>Savoirs de base &amp; capacités</b>						
<b>Compréhension et mémorisation des consignes</b>	Capacité à intégrer et à retenir les informations dès la 1ère explication (du chef ou collègue)	Évaluation de la capacité à ne pas demander plus d'une fois une consigne déjà formulée	4	Comprend vite et bien		
			3	Comprend de mieux en mieux		
			2	A besoin de plusieurs explications		
			1	A de réelles difficultés de compréhension		
<b>Capacités physiques générales</b>	Santé adaptée aux compétences techniques	Évaluer l'adéquation de chaque tâche avec l'âge et les capacités physiques du salarié	4	Maîtrise ses capacités physiques		
			3	Sous-estime ses capacités, peut mieux faire		
			2	Exploitation excessive de ses capacités		
			1	N'exploite pas ses capacités		
<b>Motivation (au travail)</b>	Volonté de l'individu travailler et apprendre	Évaluer le dynamisme du salarié pour travailler au quotidien et apprendre	4	Accomplit toutes les tâches avec intérêt et dynamisme		
			3	Montre un intérêt que pour certaines tâches		
			2	Effectue les tâches, mais sans grand intérêt		
			1	Effectue les tâches à reculons		
<b>Note totale (sur 88)</b>						

## Annexe 4. Extrait de la Grille OASIS

GRILLE D'APPRECIATION TRANSVERSALE	
Nom du salarié:	0
Prénom du salarié:	0
Code salarié:	0
Structure:	0
Nom du CASP:	0
<b>Dates des évaluations</b>	
E0	0 janvier 1900
E1	0 janvier 1900
E2	0 janvier 1900
E3	0 janvier 1900
E4	0 janvier 1900
E5	0 janvier 1900
E6	0 janvier 1900
E7	0 janvier 1900
E8	0 janvier 1900
E9	0 janvier 1900

Compétence	Définitions	Modalités d'évaluation	Echelle	Libellés
------------	-------------	------------------------	---------	----------

### Savoir-être en entreprise de base

Assiduité				
<b>Etre présent</b>	Fait de se rendre à son travail	Prendre la feuille d'absences/retards comme référence	4	Toujours présent
			3	Des absences exceptionnelles justifiées
			2	Des absences fréquentes mais justifiées
			1	Des absences fréquentes et injustifiées
<b>Etre ponctuel</b>	Fait d'arriver et d'être prêt à travailler à l'heure prescrite	Prendre la feuille d'absences/retards comme référence	4	Toujours à l'heure
			3	Des retards exceptionnels justifiés
			2	Des retards fréquents mais justifiés
			1	Des retards fréquents et injustifiés

Vie en Entreprise				
<b>Respecter le Règlement Intérieur</b>	Respect du Règlement Intérieur (RI)	Respect des points du RI et vient avec une tenue adaptée	4	Adhère au RI et aide à le faire respecter
			3	Respecte le RI. Aucune sanction
			2	A fait défaut au RI mais sans sanction
			1	A été sanctionné pendant la période
<b>Maîtriser ses émotions</b>	Capacité à garder une distance et un comportement professionnels	Répertorier les éventuels comportements inadaptés (agressivité, angoisses, dépressions, euphorie excessive) pendant le travail	4	Toujours professionnel et aide les autres à l'être
			3	Comportement toujours professionnel
			2	Peine à rester professionnel lors de circonstances difficiles
			1	Déborde souvent et/ou fortement

<b>Respecter la hiérarchie</b>	Aptitude à respecter et à accepter la hiérarchie au sein de l'entreprise	Evaluer la capacité du salarié à - Accepter les décisions et arbitrages - Accueillir les instructions et réflexions de ses responsables	4	Apporte un soutien à sa hiérarchie et aide à relayer ses messages
			3	Respecte sa hiérarchie et échange avec elle de manière constructive
			2	A fait défaut au RI mais sans sanction
			1	Remet très souvent en question sa hiérarchie

### Sécurité et Rangement

<b>Travailler en toute sécurité</b>	Capacité à travailler de manière sécurisée pour soi et les autres	Surveiller le respect des règles de sécurité, le port des EPI et les réactions en cas de danger	4	Respecte les règles. Repère et signale les dangers majeurs
			3	Respecte les règles
			2	Respecte les règles en général mais nécessite des rappels
			1	Ne respecte pas les règles/besoin de rappels trop fréquents
<b>Ranger et nettoyer le site et le matériel</b>	Sens de la propreté et du rangement après l'exécution d'une tâche	Vérifier si le poste de travail est propre et les choses à leur place	4	Range et nettoie son poste de travail systématiquement et correctement
			3	Range et nettoie correctement quand on lui demande
			2	Doit être suivi pour nettoyer et ranger correctement
			1	Ne range ou ne nettoie pas, ou le fait mal

### Savoir-faire généraux

#### Savoir-faire de base

##### Communiquer

<b>Maîtriser le français oral</b>	Capacité à comprendre et se faire comprendre oralement	Evaluer la capacité à s'exprimer, à argumenter, à répondre à des questions, et la maîtrise des registres de langue	4	Echange parfaitement.
			3	Comprend et s'exprime avec le niveau adapté à chaque interlocuteur
			2	Ne comprend ou ne s'exprime pas toujours correctement
			1	Des problèmes de communication fréquents
<b>Lire</b>	Capacité à comprendre des documents écrits	Evaluer la capacité à comprendre différents types de documents écrits	4	Comprend tout document
			3	Comprend les documents de travail (livret de consignes, circulaires...)
			2	Comprend les notes simples. Besoin d'aide sur les nouveaux docs de travail
			1	Ne comprend pas les notes simples ou a besoin d'aide sur un doc déjà expliqué
<b>Ecrire</b>	Capacité à s'exprimer par écrit	Evaluer la capacité à rédiger et remplir différents types de documents	4	Peut rédiger un document complexe (courrier professionnel...)
			3	Peut renseigner tout document courant (cahier de liaison, journal d'activités...) et rédiger une note de quelques lignes
			2	A besoin d'aide pour une note simple ou renseigner un nouveau document
			1	Ne peut écrire une note ou remplir un document seul

Calcul, temps et espace				
<b>Calculer</b>	Capacité mathématique	Evaluer la capacité à résoudre et comprendre les problèmes de calcul de la vie courante	4	Résout tout problème de la vie courante mentalement : règle de 3, calcul de quantités, durées, unités de mesure...
			3	Résout tout problème de la vie courante avec une calculatrice
			2	Ne peut résoudre les problèmes de la vie courante, même avec calculatrice
			1	Ne maîtrise pas les calculs de base
<b>Se repérer dans l'espace</b>	Capacité à s'orienter	Evaluer la capacité à s'orienter dans les lieux nouveaux et déjà connus, seul et/ou avec instructions et/ou à l'aide d'un plan	4	Sait réaliser et expliquer un croquis ou fournir des instructions pour se repérer
			3	Se repère dans un nouvel endroit à l'aide d'un plan ou d'instructions précises
			2	Se repère dans un endroit connu, mais a du mal dans un nouveau lieu
			1	A du mal même dans un endroit connu
<b>Etre autonome dans les transports</b>	Capacité à se déplacer seul, par ses propres moyens ou en transports en commun	Evaluer la capacité à se rendre dans un endroit nouveau et/ou un nouvel endroit	4	Trouve seul les moyens les plus efficaces pour se rendre à un endroit
			3	Peut se rendre à tout endroit avec un minimum d'explications
			2	A besoin de beaucoup d'assistance pour se rendre à un nouvel endroit
			1	A besoin d'être accompagné plusieurs fois pour savoir aller à un nouvel endroit
Autonomie au travail				
<b>Expliquer son poste</b>	Capacité à comprendre et expliquer son poste et sa place par rapport aux autres	Faire expliquer la nature de ses tâches et son interaction avec les autres postes	4	Sait expliquer les rôles et tâches de chacun, et ce qui impacte son poste
			3	Sait expliquer toutes ses tâches et son rôle dans l'équipe/la chaîne de production
			2	Sait expliquer ses tâches, mais a du mal à cerner sa place par rapport aux autres
			1	A du mal à expliquer ses tâches
<b>Etre consciencieux/aller au bout de ses tâches</b>	Régularité, souci de qualité et sens de la finition dans ses tâches	Evaluer l'application, la régularité, et le sens des responsabilités dans les tâches	4	Va au bout des choses (délai et qualité) et responsabilise les autres
			3	Va au bout des choses (délai et qualité)
			2	Doit souvent être suivi pour avancer
			1	Pas de conscience professionnelle ou de capacité de concentration
<b>Exécuter rapidement</b>	Capacité à exécuter les tâches confiées au rythme attendu	Evaluer la rapidité d'exécution par rapport aux attentes standard	4	Finit plus rapidement qu'attendu
			3	Accomplit son travail à un rythme standard
			2	A du mal à atteindre un rythme standard
			1	Est excessivement lent dans ses tâches

<b>Faire face à un problème opérationnel / reporter à bon escient</b>	Capacité à résoudre et/ou signaler les problèmes rencontrés dans ses tâches	Evaluer si le salarié : - repère les problèmes - connaît ses limites - demande de l'aide si nécessaire - résout les problèmes à sa portée - reporte à son chef à bon escient	4	Anticipe et trouve des solutions aux problèmes complexes
			3	Résout des problèmes simples. Reporte à bon escient sur les problèmes complexes
			2	Ne résout pas les problèmes simples ou n'identifie pas ses limites
			1	Ne résout pas les problèmes simples ET n'identifie pas ses limites
<b>S'organiser</b>	Organiser ses tâches et l'espace de travail pour remplir les objectifs de temps et de qualité	Evaluer la capacité à : - ordonner, temporiser, reprendre ses tâches - gérer ses priorités et des tâches simultanées - organiser l'espace de travail et disposer de ce qu'il faut	4	S'organise seul face à une charge de travail forte et/ou à forte simultanéité
			3	S'organise seul en général. Avec un peu d'aide sur les cas complexes
			2	A besoin d'aide même sur les cas simples
			1	A besoin que l'on organise pour lui les tâches simples
<b>Capacités d'évolution</b>				
<b>Assimiler de nouvelles consignes</b>	Capacité à comprendre et retenir les infos et explications liées au travail	Evaluer la rapidité à assimiler une consigne formulée, et à nécessiter le moins de répétitions possible	4	Apprend vite, comprend et retient bien du premier coup
			3	A besoin d'un minimum d'explications pour assimiler une nouvelle consigne
			2	A besoin d'explications répétées sur de nouvelles consignes
			1	A besoin d'explications répétées même sur des consignes anciennes
<b>Etre Polyvalent</b>	Capacité à accomplir des tâches et activités différentes à tout moment	Voir si un salarié peut remplir plusieurs postes différents dans son parcours	4	Arrive à remplir des postes aux tâches différentes et complexes
			3	Arrive à remplir des postes aux tâches différentes et simples
			2	Arrive à remplir des postes aux tâches similaires
			1	Peine à remplir des postes aux tâches similaires
<b>Avoir le sens des initiatives</b>	Capacité à prendre des initiatives pour améliorer sa performance	Voir si le salarié aide de lui-même à améliorer les choses	4	Sait proposer ou prendre des initiatives complexes à bon escient
			3	Prend des initiatives simples à bon escient
			2	Exécute uniquement
			1	Prend des initiatives à mauvais escient
<b>S'adapter</b>	Capacité à modifier son comportement face au changement	Suivre la réaction du salarié face aux changements - d'activité ou de poste - de chef et de composition d'équipe - de consignes	4	S'adapte à toutes les situations. Aide les autres à s'adapter
			3	S'adapte bien aux changements simples. Avec un peu d'aide si plus importants
			2	A besoin d'aide pour les changements simples
			1	Ne supporte pas les changements

Capacités relationnelles				
<b>Transmettre son savoir / Former quelqu'un à son poste</b>	Capacité à former un autre collaborateur à l'ensemble des aspects de son poste	Evaluer la capacité - à transmettre le contenu et le contexte de son poste - à suivre l'évolution de la personne formée - à valider l'acquisition des compétences	<b>4</b>	S'adapte au rythme d'apprentissage de chaque collaborateur
			<b>3</b>	Sait former complètement à son poste, évaluer les progrès et valider les compétences du collaborateur
			<b>2</b>	A du mal à transmettre l'ensemble de ses tâches ou à s'assurer de leur acquisition par le nouveau collaborateur
			<b>1</b>	Ne transmet pas son savoir
<b>Réagir face aux difficultés relationnelles</b>	Capacité à réagir de manière constructive en cas de mésentente	Observer la réaction : - face à des gens qu'il n'aime pas - face aux conflits et à la critique	<b>4</b>	Résout les conflits les plus délicats
			<b>3</b>	Finit par trouver des terrains d'entente relativement rapidement
			<b>2</b>	A parfois du mal ou met beaucoup de temps à trouver des terrains d'accord
			<b>1</b>	Provoque ou amplifie les difficultés
<b>Faire preuve d'esprit d'équipe</b>	Participation à l'ambiance et la motivation de l'équipe	Observer l'état d'esprit face aux problèmes opérationnels et de motivation dans l'équipe	<b>4</b>	Génère une bonne ambiance de travail et de solidarité dans le groupe
			<b>3</b>	Est solidaire et contribue à une bonne ambiance
			<b>2</b>	Est neutre dans le groupe
			<b>1</b>	A une influence néfaste sur le groupe

### focus sur...

#### l'insertion continue d'ARES

Depuis ses débuts voici bientôt 15 ans, ARES a su évoluer vers la mise en place de structures économiquement pérennes tout en n'oubliant jamais sa vocation première : tendre la main à un public extrêmement désocialisé. ARES sur images...

L'Association pour la Réinsertion Economique et Sociale (ARES) est née en 1992 à l'initiative de travailleurs sociaux, qui arpentaient la ville pour aller à la rencontre des populations les plus désocialisées.

De cette action de terrain sont nées plusieurs structures, dont Ares Atelier en 1997, sous forme de CAVA (Centre d'Adaptation à la Vie Active.)

Fort de cette expérience et des bons résultats d'Are Services – EI sise à Créteil, en activité depuis 1993 -, l'association, sous l'impulsion du regretté Bernard Gernez, réfléchit à un parcours d'insertion global et intégré. Cette réflexion débouche sur la création de l'EI Are Services Paris en novembre 2005.

L'idée maîtresse est d'offrir à un public extrêmement éloigné de l'emploi la possibilité de se réadapter à la vie professionnelle à son rythme, en mettant en commun pour les deux structures (ARES Atelier, le CAVA, et Are Services, l'EI) non seulement les locaux mais également la cellule ressources humaines-insertion et les actions de formation engagées en interne.

Cette progressivité du parcours commence dès le premier entretien, au cours duquel il est déterminé si le postulant peut directement être salarié à temps plein par l'EI, ou si sa situation personnelle requiert un passage par le CAVA. Dans ce dernier cas, de loin le plus fréquent compte tenu du public accueilli, la personne bénéficie d'un contrat CAVA à mi-temps, payé entre 60% et 80% du SMIC. L'autre moitié du temps est consacrée à des démarches administratives destinées à régler les problèmes individuels (logement, santé, endettement, etc.), et à des petites formations : lire une fiche de paye, gérer un budget, etc.

Ces contrats CAVA ne dépendent pas du droit du travail mais du ministère des affaires sanitaires et sociales, et le conventionnement est attribué par la DDASS.

Lorsque les salariés ont réglé leurs problèmes les plus urgents et qu'ils sont psychologiquement et « techniquement » prêts à passer à temps complet, on superpose à leur mi-temps CAVA un mi-temps CDDI, toujours dans ce souci de proposer un parcours évolutif. La dernière étape consiste en un CDDI à plein temps : à ce moment, le salarié a ré-

solu une grande partie des conflits qui parasitaient son employabilité, et a acquis des notions de «savoir-être» permettant un début de resocialisation. Son accompagnement peut dès lors être centré sur la définition de son projet professionnel et la recherche d'emploi.

A côté de formations «classiques» (prévention santé, hygiène, sécurité, etc.) dispensées régulièrement par des interventions extérieures, la structure organise également ponctuellement des conférences culturelles sur des sujets variés.

Gérer ainsi des parcours individualisés au plus près des besoins des salariés à l'instant T demande une organisation infailible. Sur site, 4 chefs d'équipes encadrent les salariés, 3 pour l'EI et 2 pour le CAVA. Un responsable d'atelier et un responsable de l'activité extérieure ont également des fonctions commerciales. A cette équipe technique, s'ajoutent deux responsables sociales, une formatrice, et une responsable des ressources humaines. Mylène Uzan, responsable sociale en poste

depuis 7 ans, note sur ce court laps de temps une évolution très nette du public, de plus en plus jeune et précarisé de plus en plus tôt. Cette tendance s'accompagne de troubles psychologiques très marqués, en particulier un rapport extrêmement conflictuel à l'autorité. Ce public est également fortement démotivé par rapport à un marché du travail qui lui apparaît bouché. Mais la problématique récurrente, quels que soient les publics et les époques, reste celle du logement.

On le sait, il existe autant de manières d'aborder l'insertion que d'EI. Adossée à son histoire, ARES met en pratique sa politique d'accompagnement, sans cesse nourrie d'une réflexion qui part des réalités du terrain, ce dans un environnement chaleureux et familial. Pour preuve : la plupart des salariés manifestent le désir de rester dans la structure à la fin de leur parcours d'insertion !...

En parallèle, le développement d'actions commerciales, la recherche de partenariats durables avec des entreprises, clientes ou non, pour la sortie des salariés en insertion, la diversification de activités économique témoignent de la vitalité d'une structure plus que jamais dynamique à l'aube de son quinzième anniversaire.

LE PASSAGE PROGRESSIF DU CAVA À L'EI PERMET UNE INDIVIDUALISATION PRÉCISE ET UNE OPTIMISATION DES PARCOURS.

#### CONTACTS

ARE Services  
CAP 18, voie A  
189, rue d'Aubervilliers  
75018 PARIS  
Tel : 01 40 37 37 00  
Fax : 01 40 37 25 47

Président :  
Philippe CROUZET

Gérant :  
Thibaut GUILLUY

#### Responsables sociales :

Mylène UZAN (EI)

Marie FAVIER (CAVA)

#### Responsable d'atelier :

Philippe PELLEGRINI

#### Responsables des activités :

Michel BOIVIN

Jean-Luc LUBERT

#### Responsable formations :

Jeanne WERNER

#### FICHE TECHNIQUE

##### ARES Atelier (CAVA)

26 postes conventionnés depuis 1997

##### ARE Services Paris (EI)

25 ETP conventionnés

Début d'activité : 05/2005

##### ARE Services Créteil (EI)

60 ETP conventionnés

CA : 1'206'000€

Activités : façonnage, conditionnement, routage, manutention, débaras, déménagements.

##### ARE Services Seine Saint-Denis (EI)

32 ETP conventionnés

Début d'activité : 01/2006

Activités : collecte et tri de déchets industriels, prestation de services logistiques.

Activités : collecte et tri de déchets industriels, prestation de services logistiques.

Activités : collecte et tri de déchets industriels, prestation de services logistiques.

Activités : collecte et tri de déchets industriels, prestation de services logistiques.

Activités : collecte et tri de déchets industriels, prestation de services logistiques.

##### ARESCOOP (EI)

14 ETP conventionnés

CA : 259'000€

Activités (réalisées en Giroude) : entretien d'espaces verts, travail de la vigne.

Activités (réalisées en Giroude) : entretien d'espaces verts, travail de la vigne.

Activités (réalisées en Giroude) : entretien d'espaces verts, travail de la vigne.

Activités (réalisées en Giroude) : entretien d'espaces verts, travail de la vigne.

Activités (réalisées en Giroude) : entretien d'espaces verts, travail de la vigne.

## Annexe 6. Article sur la récompense attribuée à la DAF de Ares pour ses tableaux de bord RSE (Juin 2013, site internet Ares)

### Médaille d'Argent et Coup de Cœur du Jury Trophées DAF Magazine pour Audrey MOUGENOT, Directrice Administrative et Financière d'Ares.



Cette manifestation professionnelle récompense les meilleures initiatives de DAF (Directeurs Administratifs et Financiers) de PME Françaises contribuant à la performance économique d'entreprise.

A l'occasion de la première édition des **Trophées DAF Magazine**, **Audrey MOUGENOT**, s'est vu remettre **la médaille d'argent** ainsi que **le coup de cœur du Jury dans la catégorie RSE/Développement Durables** pour son initiative de création de tableaux de bord mensuels mettant en avant des indicateurs économiques, sociaux et QSE (5S en particulier).

« La problématique principale d'Ares a été, en effet, depuis 2 ans, de se doter d'outils de pilotage à la hauteur de ses objectifs sociaux et économiques (outils de pilotage économique mais également outils de pilotage sociaux). L'objectif était clair : **maximiser le « taux de sorties dynamiques »**, soit le nombre de personnes qui passent chez Ares et en sortent soit avec un emploi, soit avec une formation qualifiante. Ceci nécessitait que tout Ares soit orienté vers cet objectif et que le pilotage de l'ensemble des actions soit structuré et organisé. L'enjeu de rentabilité économique, commun à toute entreprise, a chez nous comme finalité première de pouvoir maximiser les moyens dédiés au projet social. »

Ainsi, la mise en place d'outils de pilotage économique et social a permis de mieux appréhender les résultats sociaux et économiques tout au long de l'année, permettant également une harmonisation des pratiques. Résultats : Ares produit aujourd'hui un tableau de bord mensuel, pilote ses objectifs grâce à des indicateurs économiques, sociaux et QSE (Qualité-Sécurité-Environnement), et suit ses process par des procédures formalisées.

Ares a également développé **une mesure de son impact social : le Social Return on Investment** : « 1 euros investi par l'état dans Ares, c'est 2,5 euros que les collectivités économisent entre charges et impôts perçus et économie du coût social d'une personne ne bénéficiant plus d'aides ». Un outil de lobbying efficace pour la promotion de l'insertion par l'activité économique et de l'action d'Ares en particulier.

« Concrètement, l'appropriation des indicateurs et des tableaux de bord par l'équipe de direction puis par leurs équipes a permis de repenser tout au long de l'année, et non pas seulement une fois par an, les moyens mis en œuvre pour poursuivre au mieux notre projet social. »

Cette « reconnaissance » en poche, Audrey ne compte pas en rester là : Elle envisage d'améliorer en effet cet outil via l'ajout de nouveaux indicateurs (Ressources Humaines, par exemple) et déployer d'autres instruments de pilotage et de méthodologie de ce type lors de nouveaux projets d'acquisition ou de rapprochement avec de nouvelles structures d'insertion rejoignant le groupe Ares. Le jury de l'édition a particulièrement apprécié la démarche d'excellence d'Audrey y voyant « une véritable source d'inspiration pour de nombreux organismes sociaux ».

## **Le rôle des outils de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires dans une organisation hybride : Le cas de l'entreprise d'insertion ARES**

### **Résumé**

Les organisations hybrides (ex.: entreprises sociales) sont en tension permanente entre une logique sociale et commerciale. Battilana et Dorado (2010) disent qu'une identité organisationnelle homogène permet de réduire ces tensions et ces conflits identitaires. Notre recherche montre que la mise en place d'un outil de mesure de la performance permet de diminuer les tensions et les conflits identitaires. A partir de l'approche par les pratiques (Ahrens, Chapman, 2007), nous avons mené une étude qualitative de cas en profondeur de l'entreprise d'insertion ARES. Nous avons étudié l'installation d'un système de mesure de la performance sociale, de 1991 à 2013. Nos résultats montrent que la diminution des aides publiques contraint les organisations hybrides à importer progressivement des outils traditionnels de gestion. Cette standardisation de mesure de la performance sociale (tableaux de bord, indicateurs et une division des tâches adaptée), permet aux salariés de ARES d'atteindre leurs objectifs d'insertion professionnelle et de réduire ainsi leurs conflits identitaires. Notre thèse contribue d'une part, à une meilleure compréhension du processus d'identité organisationnelle homogène dans les organisations hybrides. D'autre part, notre recherche contribue en contrôle de gestion, en montrant comment l'hybridation de logiques permet un meilleur alignement entre stratégie et outils de mesure de la performance.

**Mots clés: outils de mesure de la performance, conflits identitaires, organisations hybrides**

### **The role of performance measurement system in identity conflicts in hybrid organizations: The case of the social integration enterprise ARES.**

#### **Abstract :**

Hybrid organizations (ex: social enterprises) are in perpetual tension between social and commercial logics. Battilana and Dorado (2010) suggest that a homogeneous organizational identity decreases those tensions and identity conflicts. Our study shows that integrating a performance measurement system tends to decrease those tensions and identity conflicts. From practice theory (Ahrens, Chapman, 2006), we conducted an in-depth qualitative case study of the social integration enterprise ARES, analyzing the implementation of a performance measurement system, from 1991 to 2013. Our results show that the decrease of public financial aids constrain hybrid organizations to import progressively more traditional management tools. This standardization of performance measurement systems (dashboards, indicators, and an adapted division of tasks), allows ARES employees to reach their objectives of social integration while decreasing their identity conflicts. This thesis contributes, on the one hand, to better comprehension of this process of homogeneous organizational identity in hybrid organizations. On the other hand, this research contributes to the domain of management control, by showing how hybrid logics allow for improved alignment between strategy and performance measurement systems.

**Keywords : performance measurement system, identity conflict, hybrid organizations**