

## **L'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative : entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs**

### **The instrumentation of management in the cooperative company: between necessity and difficulty of use and appropriation of tools by the actors**

**BENZIRI Hakima**

Doctorante chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi

Université Mohammed V –RABAT-

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale

Maroc

**hakima.benziri@hotmail.fr**

**BELARBI Amine**

Doctorant chercheur

Ecole Nationale du Commerce et de Gestion –KENITRA-

Université de KENITRA

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

**amine-belarbi@hotmail.fr**

**Date de soumission** : 25/09/2021

**Date d'acceptation** : 03/11/2021

**Pour citer cet article** :

BENZIRI. H & BELARBI. A (2021) «L'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative : entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 4» pp : 1116 - 1145

## Résumé

Les entreprises coopératives, bien qu'elles se caractérisent par la poursuite d'un projet social dans le cadre de l'action collective, se trouvent confrontées à un processus de rationalisation organisationnelle par l'adoption et le renforcement des outils de gestion lui permettant de répondre aux exigences imposées par son environnement tout en restant fidèle à ses particularités de gouvernance et ses valeurs. En effet, ces entreprises se trouvent le plus souvent dans un dilemme, soit elles créent des instruments de gestion spécifiques à l'entreprise coopérative en tenant compte de ses particularités intrinsèques afin de faciliter leur appropriation par les acteurs, soit elles les importent de l'économie conventionnelle.

L'usage des outils de gestion dans les entreprises coopératives s'inscrit dans une perspective de compétition et de recherche d'une meilleure performance, mais les perspectives sociale et politique s'imposent aussi fortement dans ces entreprises en raison de leurs missions en œuvre.

L'objectif de ce travail est donc de mettre le point sur la problématique d'usage et d'appropriation des outils de gestion dans l'entreprise coopérative et les conditions y afférentes.

**Mots Clés :** instrumentation de la gestion; entreprise coopérative; outils de gestion; particularités; appropriation.

## Abstract

Cooperative companies, although they are characterized by the pursuit of a social project within the framework of collective action, are faced with a process of organizational rationalization through the adoption and strengthening of management tools that enable them to respond to the demands imposed by their environment while remaining faithful to their particularities of governance and values. In fact, these enterprises are often faced with a dilemma: either they create management tools specific to the cooperative enterprise, taking into account its intrinsic characteristics in order to facilitate their appropriation by the actors, or they import them from the conventional economy.

The use of management tools in cooperative companies is part of a competitive perspective and a search for better performance, but social and political perspectives are also strongly imposed in these companies because of their missions.

The objective of this work is therefore to take stock of the problem of the use and appropriation of management tools in the cooperative company and the related conditions.

**Key words:** management instrumentation; cooperative company; management tools; particularities; appropriation.

## Introduction

Dans un contexte marqué par des perpétuelles mutations sociales, économiques et techniques, l'entreprise coopérative se trouve confrontée à un double défi. D'une part, elle doit développer une capacité d'adaptation continue en s'inscrivant dans un processus d'apprentissage permanent lui permettant de garantir sa pérennité et son développement. D'autre part, en tenant compte de sa raison d'être, l'entreprise coopérative doit veiller à un meilleur équilibre social et économique. Une bonne gouvernance doit permettre le fonctionnement d'un système favorisant l'atteinte de la mission, des objectifs de l'organisation, son développement et sa pérennité en tenant compte des différentes dimensions de la gouvernance démocratique au sein des entreprises coopératives et en favorisant le meilleur équilibre avec le management, permettant ainsi de viser une meilleure rentabilité sociale et économique collective.

En d'autres termes, les entreprises coopératives, bien qu'elles se caractérisent par la poursuite d'un projet social dans le cadre de l'action collective, se trouvent confrontées à un processus de rationalisation organisationnelle par l'adoption et le renforcement des outils de gestion. Il peut s'agir d'outils tels qu'une démarche qualité, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, le système d'évaluation, des cercles de qualité...etc. Cependant, force est de reconnaître que les Organisations de l'économie sociale et solidaire se demandent quels outils de gestion utiliser dans le respect des valeurs revendiquées, en l'occurrence un fonctionnement démocratique, une lucrativité limitée et l'atteinte d'un but social (Bérangère Szostak, et al., 2018). Le besoin de professionnaliser la gestion dans les entreprises coopératives, tout en tenant compte de ses spécificités, trouve sa légitimité dans la nécessité d'atteindre un degré d'efficacité et d'efficacités économiques dont dépend la survie même de l'entreprise. La succession des changements et de l'évolution de l'environnement autour des organisations coopératives impactent inéluctablement leur mode d'organisation et de gestion et les poussent vers l'introduction de nouveaux instruments leur permettant de survivre et d'évoluer en conséquence ou d'une manière anticipée.

Pour atteindre un niveau de gouvernance permettant de mettre la coopérative sur les rails de la performance, et in fine, de la compétitivité, il semble qu'un nouveau mode de management s'impose avec acuité, capable de mettre fin au caractère souvent informel des procédures et processus au niveau de la gestion interne des coopératives.

Dans cette perspective, le principal enjeu est de concevoir ou de déployer des outils de gestion en prenant en considération les spécificités des entreprises démocratiques telles que les

coopératives et la complexité évolutive de leurs environnements (interne et externe). Ce qui peut nécessiter des innovations locales (avare, et al., 2008). Dans ce sens Plusieurs chercheurs, adoptent comme postulat, la spécificité de l'appropriation des outils de gestions dans les organisations de l'économie sociale et solidaires (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Bidet, 2003) et en particulier dans les entreprises coopératives. Cette spécificité est liée à la nature de l'outil de gestion mais aussi à la nature de l'organisation elle-même. Cependant, le caractère « hybride » de ces entreprises et la multiplicité de leurs parties prenantes envers les quelles elles doivent rendre des comptes, rend cette question d'appropriation difficile.

L'objectif de ce travail est donc de mettre le point sur la problématique de l'appropriation des outils de gestion dans l'entreprise coopérative et les conditions y afférentes. Ainsi, la principale question à laquelle cet article essaie de répondre est : « quelles sont les facteurs internes et externe qui permettent aux acteurs de l'entreprise coopératives d'approprier les outils de gestion dans une perspective de préservation de sens de l'action ? ». L'analyse de cette question nous amène au préalable à nous interroger sur les particularités et les exigences de la gouvernance dans ces entreprises à double vocation sociale et marchande pour comprendre en conséquence la complexité et les enjeux liés à l'implantation des outils de gestion dans ces entreprises hybrides.

Au premier lieu, nous présenterons donc, les particularités et les exigences de la gouvernance dans les entreprises coopératives afin d'appréhender ensuite, le contexte d'évolution des outils de gestion et l'enjeu lié à la préservation du sens dans ces entreprises à la lumière de la théorie. Enfin, nous essayerons, d'expliquer les dynamiques d'appropriation des outils de gestion dans ces entreprises.

### **1. Particularités et exigences de la gouvernance dans les entreprises coopératives :**

L'entreprise coopérative a de nombreux attributs en communs avec l'entreprise classique, étant donnée, que ces entreprises opèrent dans le même environnement et sont amenées à rivaliser si elles souhaitent pérenniser et être performantes. De ce fait, les deux cas de figure partagent les mêmes nécessités et les mêmes objectifs quant au besoin de la gouvernance, sauf que la problématique se pose et se concrétise différemment pour les deux.

Étant donné que l'intérêt pour la question de la gouvernance au sein des entreprises démocratiques et précisément les entreprises coopératives reste restreinte et limitée aux milieux académiques et même dans la pratique à la vue de la complexité d'opérationnaliser les construits

formalisés et mis en œuvre dans l'entreprise classique, et au manque d'outils adaptés aux particularités des entreprises sociales, nous utilisons le cadre de référence de l'entreprise classique pour analyser la question de la gouvernance au niveau des entreprises coopératives, tout en mettant en exergue les particularités afférentes aux entreprises coopératives ayant un impact sur leur mode de gouvernance.

### **1.1. Exigences de la gouvernance coopérative**

Charreaux G. (1997) définit la gouvernance de l'entreprise comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur attitude discrétionnaire. Elle a pour objectif, selon Rijpens (2010) de s'assurer que les actes de l'organisation soient cohérents avec ses objectifs, que les intérêts des principales parties prenantes soient préservés et que ces parties prenantes bénéficient des activités de l'organisation. Dans le même sens Rajan et Zingales (2000), définissent la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Le concept de la gouvernance s'inscrit donc au cœur du modèle de l'entrepreneuriat coopératif. Il traduirait l'ensemble des principes et pratiques permettant d'améliorer le fonctionnement interne, et de clarifier les champs des interactions entre les différentes parties prenantes en interne et en externe.

Rijpens (2010) souligne que la gouvernance d'entreprise peut être appréhendée sous deux angles : « un angle éthique », lorsque l'on met l'accent sur la gouvernance comme moyen de protéger et de respecter les intérêts des parties prenantes ; et un angle « gestion », si l'on insiste sur la gouvernance comme outil de gestion permettant à l'entreprise de veiller à l'accomplissement de sa mission, qu'elle soit sociale ou non, tout en favorisant la transparence. Alors que la majorité d'entreprises coopératives se positionnent sur la dimension éthique, mettant en place des pratiques visant la préservation des intérêts des parties prenantes, l'intégration dans leur structure de principes et de pratiques de gouvernance en tant qu'outils de gestion efficaces reste à la traîne. A notre sens, Cela est dû nécessairement, à la quasi-absence d'outils adaptés aux caractères spécifiques de ces entreprises et à la complexité d'opérationnaliser les outils et les mécanismes de gouvernance développés au sein de l'entreprise classique dans le contexte de l'entreprise sociale telle que la coopérative.

Pour que les entreprises coopératives puissent accomplir leurs missions diversifiées d'une manière efficiente et efficace face à un environnement marqué par une concurrence poussée qui, dépassent de loin le marché des biens et des services vers la compétition pour l'obtention

de financement et d'autres avantages, elles doivent concrétiser leurs avantages et points forts et associer à leur gestion des pratiques saines de gouvernance en manifestant la transparence aux yeux de leurs clients, financeurs et fournisseurs.

le besoin de transparence dans la gestion de l'entreprise coopérative est une exigence, notamment dans le contexte actuel dans lequel le client est devenu de plus en plus exigeant et averti, et a besoin de garantie informationnelle et de transparence pour pouvoir juger de la qualité et de l'avantage associé au produit ou service qu'il souhaite acquérir parmi la large gamme de choix qu'il possède ; de même pour le financeur, entant qu'institution, il a besoin d'être averti sur le niveau de performance de l'entreprise, afin, de décider du niveau de confiance à lui attribuer et des conditions à mettre en place pour la financer. Ces réalités imposées par l'évolution de la concurrence, font que l'entreprise coopérative ne peut compter que sur ses valeurs et principes pour bénéficier de la confiance de ces parties prenantes (internes et/ou externes) et donc se différencier. Dans ces conditions, les acquis intrinsèques à l'entreprise coopérative (ces valeurs éthiques, finalité sociale, ...) « doivent s'accompagner de transparence dans la gestion » (Rijpens, 2010) et se combiner d'accessibilité des parties prenantes (internes et externes) à l'information.

Le besoin de professionnalisation est une autre raison qu'ont les entreprises coopératives de développer des pratiques de gouvernance. Dans le cadre de la concurrence, le besoin de professionnaliser la gestion au niveau des entreprises coopératives paraît essentiel pour son fonctionnement interne et pour la gestion de la relation avec ses clients et partenaires externes. Dans ce contexte, l'efficacité et l'efficience du fonctionnement interne est tributaire de la qualité d'outils et mécanismes du management mis en place. Ainsi une bonne situation interne impacte positivement sur la relation avec l'environnement externe de l'entreprise. Cependant cette professionnalisation nécessite, à priori, des conditions favorables à l'implantation des transformations organisationnelles sur les niveaux individuels, collectifs et organisationnel, notamment en termes de l'apprentissage et de résistance au changement.

La dernière raison qu'ont les entreprises coopératives de développer des pratiques de gouvernance réside dans la nécessité d'évaluer et de contrôler leur propre performance. La non-conformité des outils de contrôle et d'évaluation de la performance classiques avec les besoins spécifiques de l'entreprise coopérative s'impose ici, ses outils sont fondés essentiellement sur le critère de la rentabilité financière, tandis que, l'entreprise coopérative, poursuit une mission multiple. Si ces mécanismes d'évaluation et de contrôle de la performance sont mis en œuvre

dans le contexte de l'entreprise coopérative, ils risquent d'en couvrir que l'aspect économique sans prendre en compte l'aspect social. Certes, les entreprises coopératives rencontrent de nombreuses difficultés et blocages quant à l'intégration des principes et mécanismes de la gouvernance dans leurs processus de gestion, notamment, en termes de contrôle. Mais, cela ne dispense pas ces entreprises de la nécessité d'associer des principes et des pratiques de gouvernance dans leur gestion. Le besoin d'améliorer leur fonctionnement et leur performance, ainsi leur relation avec l'environnement exige à ces entreprises d'adopter et d'adapter des mécanismes de gouvernance sains, particulièrement des outils de contrôle et d'évaluation permettant de maîtriser les différents processus de l'organisation et d'en ajuster les éventuels dysfonctionnements à condition qu'ils vont au-delà du seul aspect économique de la performance.

### **1.2. Particularités de l'entreprise coopératives**

L'entreprise coopérative, quoi qu'elle soit son activité ou son secteur, se distingue, à priori, par un ensemble de valeurs fondamentales, universellement reconnus et légitimées par une panoplie des principes qui ont été identifiés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Ces principes sont mobilisés comme une exigence d'institution par le cadre réglementaire régissant le processus de fondation et de gestion de ces organisations. Ils sont énoncés par l'ACI comme suite :

1. Adhésion volontaire et ouverte ;
2. Contrôle démocratique exercé par les membres ;
3. Participation économique des membres ;
4. Autonomie et indépendance ;
5. Éducation, formation et information ;
6. Coopération entre les coopératives ;
7. Engagement envers la collectivité.

Bien que les membres de la coopérative adhèrent délibérément et volontairement aux principes coopératifs, l'opérationnalisation de ces principes nécessite l'existence d'organes de gouvernance efficaces, ce qui n'est pas sans enjeux et difficultés. Ces difficultés sont surtout liées aux conditions de l'exercice de la gestion démocratique et au processus de prise de décisions durant les différentes phases de la vie de la coopérative. L'exercice du pouvoir démocratique fait référence au principe fondamentale « une personne, une voix », ceux-ci, doit



favoriser la participation et l'implication des membres dans la gestion de l'organisation, c'est-à-dire, qu'en dépit de la nature ou du nombre de parts apporter au capital de l'entreprise coopérative, l'égalité de la participation à la prise de décision des politiques de leur entreprise doit être garantie par la loi et respectée par les membres. Dans ce cas, la dimension de la relation au sein de l'entreprise coopérative s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance élargie. Cette relation se distingue de la relation de l'entreprise classique avec ses acteurs par le fait que l'entreprise démocratique est ouverte à la libre implication de ces acteurs dans le processus de la gestion et de la création de la valeur. De plus, « cette gouvernance élargie conduit souvent à conférer aux parties prenantes une voix délibérative dans les organes décisionnels afin de refléter la complexité des objectifs de l'entreprise qui vont au-delà de la seule performance économique » (Rijpens, 2010). Dans cette veine le modèle entrepreneurial coopératif semble présenter des enjeux majeurs, liées notamment aux rôles, aux droits et devoirs de ses acteurs, ce qui augmente le risque d'incertitude dans la gouvernance de ce type d'organisations, et plus la taille est importante plus le degré de complexité décisionnelle se manifeste et donc de potentiels conflits préfigurent, d'où l'impératif de mettre en place des instruments de gestion permettant de clarifier les rôles et d'organiser la réalisation des missions tout en respectant les particularités intrinsèques aux coopératives.

## **2. Contexte et enjeux de l'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative**

Répondre aux exigences imposées par son environnement interne et externe tout en restant fidèle à ses particularités de gouvernance et ses valeurs, est un long processus qui n'est pas sans difficulté pour les entreprises coopératives. Bien évidemment, ces entreprises se trouvent le plus souvent dans un dilemme, soit elles créent des instruments de gestion spécifiques à l'entreprise coopérative afin de faciliter leur appropriation par les acteurs, soit elles les importent de l'économie conventionnelle.

Pour expliquer ces difficultés liées à l'implantation des outils de gestion dans l'entreprise coopérative, nous allons en premier lieu mettre le point sur le contexte d'évolution et d'usage de ces outils dans ce type d'organisations pour s'étaler en second lieu sur la problématique du sens en lien avec ces outils.

### **2.1 Contexte d'évolution et d'usage des outils de gestion dans l'entreprise coopérative**

Le recours à l'implantation des outils de gestion pour accompagner la dynamique de changement organisationnel exigé par l'évolution de l'environnement, occupe une place

particulièrement importante dans la réflexion sur les organisations contemporaines (David, 1998 ; Hatchuel & Weil 1992 ; Moisdon, 1997 ; Lozeau, et al., 2002 ; Gand, 2015 ; Maisonnasse et al., 201). Or, dans le champ de l'économie sociale et solidaire, la littérature a souvent été critique vis-à-vis de l'introduction de dispositifs de gestion, interprétés comme l'irruption du « managérialisme » dans la sphère des organisations (avare & sponem, 2008, cité par Gand, 2015), ou comme une technique visant une rationalisation économique dans le sens restreint du terme.

De plus, la littérature sur les outils de gestion en application dans les entreprises à gouvernance démocratique telles que les coopératives (Guijarro & Bécheur, 2015 ; Gand, 2015, Avare & Sponem, 2008 ; Château-Terrisse, 2018 ; Maisonnasse, et al., 2019, ...) Distinguent trois types de réactions quant à l'intégration d'instruments de gestion : certaines résistent à l'intégration et au développement d'outils de gestion par souci de banalisation ou de perte de sens, d'autres prennent le risque d'importer des modèles d'outils issus de l'entreprise capitaliste en prenant ce même risque, quant au troisième type d'entreprises, ce sont des entreprises qui s'approprient, adaptent ou développent leurs propres outils en harmonie avec leurs spécificités et besoin de professionnalisation.

En effet, la notion d'outils de gestion dans une acceptation large, renvoie à un procédé permettant de réaliser une activité liée à la gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner ou encore contrôler pour reprendre la classification de Fayol (1916) pour les principes d'administration générale (...) il est un moyen mobilisable en vue d'une certaine fin (Maisonnasse, et al., 2019).

Les dispositifs de gestion sont des agencements de règles, d'outils, d'acteurs et d'éléments d'une organisation en lien à une intention finalisée (Moisdon, 1997 ; Vaujany, 2005 ; Aggeri & Labatut, 2010 ; Gand, 2015). D'une autre manière, il s'agit de « toute formalisation de l'activité organisée » (Moisdon, 1997). Ou encore, l'outil de gestion est un « dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1996). L'outil de gestion peut s'entendre également comme un moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes qui met en œuvre une technique de gestion (Gilbert, 1997).

Loin de la vision qui réduit l'objectif de l'usage des outils de gestion à une dimension technique servant la seule performance budgétaire, Chiapello et Gilbert (2013) expliquent que chaque outil « est conditionné par des facteurs socio-économiques, culturels et politiques qui en

orientent le développement », ainsi, au sens de Maisonnasse et al., (2019) un outil de gestion représente une réponse sociale à un problème identifié par une structure sociale. De surcroît, l'instrumentation de gestion n'est pas indépendante des formes organisationnelles qu'elle contribue à faire exister, transformer ou empêcher (Hatchuel & Molet, 1986). Elle n'est pas qu'un moyen de normer mais aussi de révéler le fonctionnement organisationnel (Moison, 1997). Certes, l'usage des outils de gestion dans les entreprises coopératives s'inscrit dans une perspective de compétition et de recherche d'une meilleure performance, mais les perspectives sociale et politique s'imposent aussi fortement dans ces entreprises en raison de leurs missions en œuvre. Si dans l'entreprise classique l'usage des outils de gestion est orienté vers la réalisation d'un maximum de profit, l'entreprise sociale et coopérative se trouve partagée entre le besoin de réaliser l'efficacité économique sous l'impératif de faire face à la concurrence dans le marché, et d'honorer ses autres missions qui sont à l'origine de sa spécificité ce qui n'est pas sans difficulté.

Hormis la question de l'équilibre dans la réalisation de ces objectifs multiples et parfois conflictuels, l'entreprise coopérative, se trouve face à une deuxième difficulté quant au choix d'outils à adopter. En effet, la double qualité de ses adhérents (propriétaires-salariés par exemple) ainsi que l'existence de salariés adhérents et de salariés non adhérents sont à l'origine de la complexité de mettre en œuvre certains outils de gestion par cette entreprise. Une antinomie d'intérêt est également sous-tend cette complexité.

Face à ces difficultés et d'autres provenant de la nature institutionnelle et structurelle des entreprises démocratiques et notamment l'entreprise coopérative sujet de pressions institutionnelles et environnementales visant sa transformation et sa professionnalisation dans la gestion afin de la faire sortir des pratiques de « l'économie de nécessité » et de renforcer son autonomie, Avare et Sponem (2008) expliquent que plusieurs stratégies sont potentiellement à l'œuvre : l'intégration, l'adaptation ou le détournement. Le détournement s'explique par « une déconnexion plus ou moins importante entre l'activité telle qu'elle est présentée en externe et l'activité telle qu'elle se déroule en interne » (Avare & Sponem, 2008, p.129). L'adaptation des outils au contexte semble un impératif important quant à l'importation des outils de gestion par l'entreprise coopérative si celle-ci souhaite préserver le sens de sa raison d'être ce qui nécessite « des innovations locales » (Avare, et al.,2008). Cette problématique de sens en organisation constitue un enjeu pour l'entreprise coopérative qui nécessite particulièrement une clarification.

## **2.2. Les outils de gestion et la préservation du sens de l'action et de la mission sociale de l'entreprise coopérative**

Avant d'aborder la question du lien entre le sens et l'introduction des outils de gestion au sein de l'organisation coopérative, il convient d'abord de clarifier la problématique du sens. A ce niveau, nous nous reposons principalement sur les travaux de Karl Weick qui constitue l'un des premiers auteurs qui ont abordé la question du sens dans les organisations. Comme l'annonce A. David (2006) « Bien que Karl Weick n'a pas traité directement la question de l'instrumentation de gestion, ni celle des activités et processus de conception, mais ses travaux sur le sensemaking dans les organisations fournissent une infrastructure théorique puissante qui va nous permettre de revisiter un certain nombre de questions ».

### **2.2.1. La problématique du sens dans l'organisation : le cadre conceptuel**

Inspiré par Francisco Varela, Karl Weick (1995) développe pour les organisations le concept d'énaction issu des sciences cognitives. Pour Francisco Varela (1994), la cognition n'est pas la résolution de problèmes, mais plutôt l'aptitude cognitive à faire émerger les questions pertinentes par des représentations sélectionnées de l'environnement. Dans cet environnement, qui en fait a été « promulgué » par l'acteur (enacted), peut alors se développer un processus de Sensemaking (construction de sens). Weick pense alors l'organisation dans sa dimension processuelle, il affirme que l'organisation "c'est ce qui est en train de se construire ou se déconstruire via les interactions entre des personnes".

Dans ce contexte, les travaux de Weick (1995) sur la construction du sens cherchent à apporter des réponses à la question suivante : comment les individus parviennent-ils à s'entendre, à coordonner leurs actions (sensemaking), afin de développer et maintenir un système d'actions organisées (organizing) ? Il soutiendra alors que les interactions entre les individus jouent un rôle déterminant dans ces mécanismes : les acteurs s'influencent mutuellement, et c'est justement cette réciprocité qui leur permettra de créer du sens (Koenig, 2009) et d'organiser leur action.

Cette approche interactionniste consiste à concevoir l'action des individus d'une manière dynamique, comme un processus dont le terme n'est pas fixé a priori et dont la forme se constitue dans le déroulement temporel des échanges qui la composent. L'accomplissement de ce processus requiert la participation active des individus qui y sont impliqués. Cette conception admet donc l'existence d'acteurs qui assurent la coordination et la continuité de l'action, en

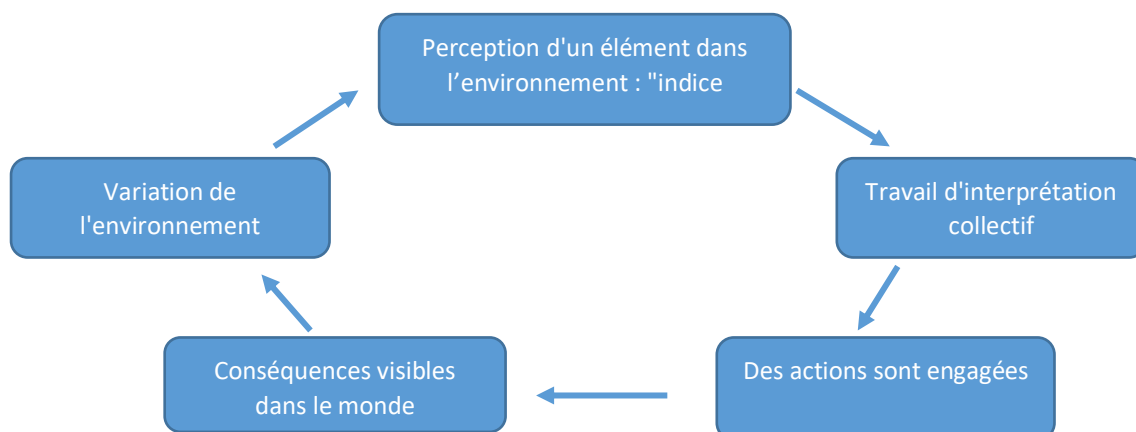
faisant usage de principes d'ordonnement des échanges (règles d'adéquation, de réciprocité, de catégorisation, de politesse, d'étiquette et savoir de sens commun, etc.) qu'ils mettent en application dans le cours même de l'action tout en vérifiant, incessamment, qu'ils le font de façon correcte. (Ogien, 2013).

A la différence du courant du développement organisationnel (Beckhard, 1975) pour lequel le changement est un processus décidé, programmé et contrôlé, Weick développe son modèle ASR (Activation, Sélection, Rétention), qui est déclenché par les modifications écologiques de l'environnement pour expliquer les évolutions intra-organisationnelles, inscrivant l'organisation dans un processus d'échange réciproques entre elle-même et son environnement (Autissier, et al., 2010).

L'activation de l'environnement (Enactment) permet « face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement ». (Koenig, 2009). Cette action promulguée a pour objectif de réduire le caractère incertain de l'environnement et de renforcer le sens de veille chez les individus entant qu'acteurs en échange continu avec leur environnement. Ainsi les évolutions environnementales sont fixées par les actions des acteurs. L'environnement est donc considéré comme une production sociale.

"Le cycle de l'enactment est alors le suivant : certaines variations de l'environnement sont privilégiées par les acteurs. Les phénomènes ainsi sélectionnés donnent matière à un travail d'interprétation collectif. Des actions sont engagées qui ont des conséquences visibles dans le monde, et les changements écologiques ainsi produits sont susceptibles d'influencer ultérieurement les membres de l'organisation et les comportements de celle-ci" (Koenig, 2002, 23 ; Weick 1995a, 5). Ce cycle peut faire l'objet de la représentation suivante :

**Figure 1 : Le cycle d'enactment**



**Source :** (Koenig 2003, 23; Weick 1995a, 5).

L'enactment "suppose que la production, la mise en avant du phénomène précède son interprétation" (Koenig, 2002). L'environnement n'est plus un espace à découvrir, il devient un espace à construire (Weick, 1977 ; Daft & Weick 1984) : l'enactment permet à l'individu d'agir sur son environnement ; il sera ainsi réducteur d'incertitude, producteur d'ordre et de contrainte. Weick parlera alors "d'environnement négocié" pour décrire le processus de construction de l'environnement (Livian, 2008, 69).

Cette activation de l'environnement permet, comme nous l'avons vu ci-dessus, soit de délimiter une fraction de flux d'expériences, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique et que l'acteur devra rationaliser, a posteriori, et donc choisir, parmi les interprétations possibles, celle qui justifie au mieux son action. Dans les deux cas de figure, des multiples délimitations ou interprétations sont possibles produisant ainsi une équivocité. Alors, pour réduire cette équivocité l'individu « cherchera à appliquer des schémas explicatifs (Weick 1995a ; Autissier 2001; Koenig, 2002) issus de son vécu, de ses expériences. Il pourra donc, en présence d'une situation perçue comme peu équivoque, puiser ses interprétations dans un répertoire connu et codifié. Dans le cas contraire, les individus vont entrer dans des cycles d'interaction visant à réduire cette équivocité. Le processus de sélection permet donc de réduire l'équivocité en donnant aux situation une forme (Autissier, et al.,2018).

Enfin la rétention consiste à renforcer et à institutionnaliser le processus de sélection (Bensebaa & Le Goff 2006). "Une fois activé et interprété un segment d'expérience peut être stocké et servir pour des actions et des interprétations ultérieures" (Koenig, 2002) ; la rétention consiste

à retenir, "à mémoriser les différents schémas explicatifs de la sélection" (Autissier 2001, 13), afin de pouvoir les mobiliser ultérieurement, si une situation similaire se présente (apprentissage).

Cette phase de rétention est à la fois nécessaire et susceptible d'être un obstacle pour le mécanisme de création de sens : trop de rétention peut limiter la capacité de l'organisation à tenir compte des changements dans son environnement ; mais la rétention permet des économies de moyens (réutilisation de solutions éprouvées) et si elle est insuffisante, l'identité et la continuité de l'organisation peut être menacée (Koenig, 2002).

Nous pensons que la modélisation ASR développée par Weick, représente un repère pour les organisations coopératives afin de réduire l'équivocité pouvant être déclenchée lors de la mise en place de certains types d'outils de gestion (l'audit interne comme exemple) en raison de l'intégration des nouvelles normes dans l'organisation susceptibles de bouleverser les perceptions et les significations pour les acteurs. Cette ambiguïté peut être liée à l'abondance de l'information comme elle peut être relative à une communication insuffisante en termes de choix de moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs, notamment pour les grandes entreprises coopératives, l'ambiguïté dans ce cas peut être l'œuvre de l'existence de certaines contraintes liées au processus de prise de décision et de gestion au sein de ces coopératives, de l'éloignement géographique, la distension des liens due aux nombres élevés des membres, les disparités en termes de compétences qui crée une tension liée à la perception des enjeux internes et externes et donc d'intérêts, sans omettre, la problématique relative à la dualité des membres (membres et usagers).

### **2.2.2. L'implantation des outils de gestion porteurs de sens : un grand défi pour l'entreprise coopérative**

En raison de répondre aux exigences et critères imposés par l'environnement concurrentiel et faute de faible position dans le cadre de partenariat, de convention ou de financement, l'entreprise coopérative peut mettre en péril le sens de sa mission par la mise en place d'un mode de gestion non adapté à sa situation. L'appropriation de dispositifs de gestion issu du monde capitaliste sans conditions favorables d'usage peut contribuer à la perte du sens dans ces entreprises, Detchessahar et Journé (2007) se sont intéressés à cette question, ils préconisent que l'existence de liens entre les outils de gestion et leur cohérence avec le discours



organisationnel constituent des critères essentiels d'une bonne appropriation des outils de gestion.

L'analyse de Pascale Château-Terrisse évoque qu'adopter comme du prêt à porter un dispositif, avec son mode d'usage et son vocabulaire même peut être porteur de culture et d'idiologie pouvant changer progressivement le sens de l'activité de l'entreprise à caractère sociale. Dans cette perspective, De nombreux sociologues observent la gestion et ses instruments et qualifient la gestion comme étant une idiologie et que ses outils porteraient cette idéologie qui représente le caractère rationnel. « Pour eux, l'idéologie gestionnaire légitime la guerre économique et l'obsession du rendement financier, et pousserait les organisations de l'ESS à adopter des outils de gestion venant des entreprises privées » (De Gaulejac, 2009 ; cité par Pascale Château-Terrisse, 2018).

Dambrin, et al. (2007) émettent l'idée qu'un outil peut aider à introduire un langage *a priori* tabou et à vaincre des résistances organisationnelles pour changer. Ils montrent qu'un discours qui ne peut être entendu, peut être véhiculé par des techniques.

De ce fait, lorsque les outils de gestion sont directement importés du secteur privé, sans adaptation au niveau des catégories qu'ils induisent et des idées et mots qu'ils véhiculent, le danger serait insidieusement de s'écarter du projet social (Château-Terrisse, 2018).

Le choix du vocabulaire utilisé pour caractériser les outils ou dispositifs de gestion dans l'entreprise est important, puisqu'après tout, le sens est réellement donné par les acteurs, les outils n'en sont que le véhicule explique Château-Terrisse (2018), En prenant l'exemple d'un outil de gestion : le pacte d'actionnaire. L'auteure explique comment au niveau de deux organismes de la finance solidaire (FC et FA) le choix et l'adaptation du vocabulaire est important pour traduire le type de positionnement de la relation qu'ils entretiennent avec leurs partenaires et investisseurs et l'impact que cela génère au sein des deux sites.

Les pactes d'actionnaires dans le capital risque allouent globalement les droits entre les capitaux-risqueurs qui octroient les fonds et l'entrepreneur qui les reçoit, de façon à réguler les conflits potentiels (Kaplan & Stromberg, 2003). Le pacte d'actionnaires désigne, « les conventions, accords et clauses conclus entre deux, plusieurs ou tous les associés d'une société et qui ont pour objet de permettre à ses signataires d'organiser le pouvoir au sein de la société (Moulin, 2002). Ainsi, selon Daigre, et al. (2002) les clauses d'un pacte d'actionnaires peuvent être classées en trois thèmes : les dispositions d'ordre financier sont relatives à l'acquisition, la



cession et la conservation des actions ; les dispositions relatives à la gestion organisent la répartition des pouvoirs et l'exercice du contrôle entre les actionnaires et les dispositions diverses régissent la vie du pacte en lui-même.

Selon Château-Terrisse, les pactes du FA et de FC se présentent de manière très différente. Les noms attribués ne sont pas les mêmes : pour le FA il s'agit d'une convention (un accord de volonté ou une règle de conduite pas forcément formelle), alors que pour FC c'est un pacte d'associés (comme dans le capital risque classique) et le vocabulaire utilisé pour FC est beaucoup plus juridique et complexe. Il ressort de leur analyse que la répartition du pouvoir dans la convention du FA est équilibrée, les coûts sont partagés, le contrôle est fondé sur la confiance, le gérant est libre de quitter l'entreprise sous condition de rachat et de demander le remboursement anticipé des parts. Le pacte de FC en revanche défend les seuls intérêts du fonds et pose une asymétrie en sa faveur. Les coûts sont essentiellement supportés par l'entreprise qui demande les fonds, le contrôle est détaillé et fondé sur des mécanismes juridiques et financiers et un reporting lourd. Le gérant est engagé dans son entreprise tant qu'actionnaire. Également le lieu et temps où se décide l'investissement se nomme, chez FC, le comité d'investissement, alors qu'au FA, il s'agit du comité d'engagement. Plus généralement, dans chacun des fonds, le vocabulaire mobilisé pour les dispositifs de gestion et leurs acteurs est très différent.

Ces exemples montrent qu'un même outil de gestion peut être utilisé soit pour véhiculer une logique financière marquée, proche de l'idéologie décrite par les sociologues, comme dans le cas de FC, ou au contraire, comme FA, se fonder sur un équilibre entre une logique financière et une logique solidaire basée sur une rationalité plus solidaire et sur des mécanismes de confiance. L'idéologie financière du pacte de FC renforce la domination du fonds sur l'entreprise financée, situation fréquente et banale dans le capital risque classique. La convention du FA pousse à la coopération et prévoit des obligations équilibrées et réciproques entre les parties du contrat.

En somme, les outils de gestion constituent des supports organisationnels qui rendent l'action collective possible (Hatchuel, 2000) notamment dans le cadre du développement de l'organisation à vocation sociale et une solution pour sa régulation interne et externe suite aux changements. Mais sans la préparation (à priori) des conditions permettant la contextualisation de ces outils dans l'espace organisationnel concerné, leur usage peut entraîner une perte de sens.

### **3. Les dynamiques d'appropriation des outils de gestion par les entreprises coopératives**

#### **3.1 Les perspectives de l'appropriation des outils de gestion**

De nombreux travaux illustrés par des cas pratiques (Maisonnasse, et al., 2019 ; Gand, 2015 ; Château-Terrisse, 2018...) estiment que « les outils de gestion adoptés sont intrinsèquement liés aux contextes interne et externe dans lequel ils sont développés, et que, pour être producteurs de sens auprès des différentes parties prenantes concernés, leur mise en œuvre doit reposer sur un processus de participation collective » (Maisonnasse, et al., 2019). L'accomplissement du processus d'appropriation de ces outils requiert la participation active des individus selon une dynamique interactionniste. Dans ce sens, Vaujany (2005) affirme trois perspectives d'appropriation des outils qui en amènent à une compréhension conjointe. La première considère l'outil comme vecteur de rationalisation et un outil de travail dans la mesure que l'objectif recherché dans la conception de l'outil est l'efficacité et l'efficience. L'appropriation est, dans ce cas « instantanée » et ne laisse pas de place à l'interprétation. Les concepteurs créent l'outil et le diffuse auprès des acteurs pour utilisation. La seconde perspective appelée « socio-politique » considère l'outil comme un vecteur de valorisation rhétorique à travers un « argument », ou un outil d'influence. Elle appréhende les outils de gestion comme des « machines à fabriquer des interprétations » (Boussard & Maugeri, 2003, p.27) qui structurent les rapports de force et les positions d'acteurs en présence. Son appropriation s'inscrit dans le collectif et la durée ; il traduit un acte social. Les acteurs sont ici amenés à rendre propre à une utilisation l'outil de gestion, ce qui leur impose une relation à l'outil, sa prise en main et son apprentissage- parfois difficile (Bérangère L. Szostak, et al, 2018). La perspective sociopolitique souligne également les liens étroits qu'entretient le phénomène d'appropriation et la question de la légitimité. L'activation de l'outil, principalement dans le registre du discours, sert ici un processus de rationalisation a priori et/ou a posteriori de l'action collective. L'essentiel réside ici dans les mécanismes de légitimation qu'autorise l'évocation de l'outil auprès de différentes parties prenantes - internes et externes (Grimand, 2012). Enfin, la perspective psycho-cognitive considère l'outil de gestion comme un support d'apprentissage pour l'organisation, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information. L'appropriation court nécessairement sur le moyen et long terme. Il est ici estimé que l'outil de gestion peut gêner ou, au contraire, servir les intérêts de l'acteur, sous réserve qu'il ait envie d'apprendre et qu'il soit en capacité d'apprendre (Bérangère L.

Szostak, et al, 2018). Ainsi L'appropriation d'un outil par l'acteur engage un double mouvement d'assimilation / accommodation (Piaget, 1967). Assimilation, car l'acteur va tenter d'intégrer l'outil dans ses schémas de savoir-faire quitte à en subvertir la forme, la structure, les usages initialement prévus par le concepteur... Accommodation, dans la mesure où l'outil est susceptible d'ouvrir d'autres champs d'interprétation de la situation (Grimand, 2012). L'outil de gestion favorise-t-il l'exercice de la réflexivité comme le rappelle Rabardel (2005) : « Dans son activité, le sujet n'est pas simplement dans un rapport avec l'objet, il est également dans un rapport à lui-même : il se connaît, se gère et se transforme lui-même ».

A ces trois perspectives s'ajoutent la perspective symbolique qui considère les outils de gestion comme un support identitaire et un vecteur de construction du sens. Cela rejoint l'idée de K. Weick (1995) liée à la théorie de l'élaboration du sens (sensemaking), développé plus haut, qui met en exergue cette dimension symbolique des outils et leur rôle dans les dynamiques organisationnelles. Selon K. Weick (1995) la fabrique du sens résulte d'un processus continu qui permet de rendre intelligible pour les acteurs les actions et les situations qu'ils traversent (...). Le sensemaking se réalise par récursivité de l'action et de la pensée. Pour que celle-ci s'opère, il convient pour les acteurs de mettre en mots la situation vécue afin de produire des récits qui leur permettront de la rendre intelligible (Weick, et al., 2005 ; cité par Maisonnasse, et al., 2019). En effet, par l'analyse de son modèle ASR (détaillé au sous-titre précédent), K. Weick, procure une position déterminante aux interactions des acteurs de l'organisation, il explique que le rôle des acteurs et de leurs interactions dans l'organisation, influence non seulement sur le contexte interne à l'organisation, mais il provoque aussi un changement au niveau de l'environnement externe. Donc, la mobilisation d'un mode participatif et interactif dans le choix et l'appropriation des outils de gestion dans un processus de changement au sein d'un espace organisationnel démocratique et d'activités collectives telle que la coopérative semble une condition sine qua non pour assurer l'efficacité et l'effectivité dans leur usage.

Cette configuration donnée à l'action collective doit s'accompagner selon Maisonnasse, et al., (2019) d'une vigilance et attention collectives dans les situations de travail pour identifier les écarts entre l'action et les attentes des acteurs, et travailler collectivement ce processus d'ajustement du sens. Ainsi, pour Rousseau (2004) (qui a particulièrement travaillé sur le processus de transformation des associations et a proposé de développer des « outils de gestion du sens »), il s'agit de réunir les acteurs de l'organisation afin de renforcer la récursivité de la pensée et de l'action et rendre supportable les tensions entre militer et gérer. Rousseau (2004)

souligne que, le sens traverse tout le processus de mise en place du projet, de sa mise en œuvre à son ajustement, il est donc un marqueur de l'histoire du projet (son passé, son présent et son futur), cette temporalité de l'action rejoint également l'analyse de Pettigrew (1985a, 1987b), qui dans le cadre du changement organisationnel considère que, les phénomènes du passé, du présent du futur sont interconnectés et qu'il ne faut pas traiter un épisode du changement comme une unité d'analyse, mais examiner le changement dans une continuité (tout en considérant ici que le changement concerné est bien l'introduction d'un ou des outils de gestion par l'organisation). Il propose un modèle d'analyse global, à la fois culturel et politique, combinant le contenu, le processus, et le contexte du changement et leurs interrelations. Il participe ainsi à l'élaboration d'un courant de pensée appelé le contextualisme. (Autissier, et al., 2018, p.294). L'approche contextualiste s'inscrit, selon Brouwers et al. (1997), comme l'une des démarches les plus prometteuses et les plus riches pour la compréhension des organisations dans leurs dimensions humaines et processuelles, ce qui est essentiel pour comprendre l'impact et le changement provoqué par l'implantation des outils de gestion dans une organisation telle que l'entreprise démocratique. Le cadre conceptuel sur lequel repose Pettigrew se base sur trois concepts clés que **sont le contexte, le contenu, et le processus** dans l'intérêt est de proposer une approche multidimensionnelle qui permet de saisir l'interrelation entre différentes variables dans le temps.

Le cadre d'analyse développé par ces auteurs, nous enjoint à ne pas considérer les outils de gestion selon une approche strictement critique (Chiapello & Gilbert, 2013), mais selon une approche davantage interactionnelle et dynamique. Les acteurs sont alors vus comme capables de se fixer leurs propres règles et de les faire évoluer en fonction des zones d'incertitudes dans l'organisation sous réserve que les acteurs trouvent un sens à l'action qu'ils entreprennent (Crozier & Friedberg, 1977).

### **3.2 Les conditions d'appropriation des outils de gestion dans l'entreprise coopérative**

Tenant compte de la primauté de la préservation du sens de la mission de l'entreprise coopérative, il paraît essentiel de s'interroger sur les conditions d'appropriation des outils de gestion par les acteurs de ces entreprises.

Pour répondre à cette question, il s'avère nécessaire de se référer à certains travaux empiriques réalisés sur le sujet. La proximité (ou l'empathie) avec le terrain est fondamentale, non seulement pour élaborer des construits enracinés mais aussi pour que les préconisations du

chercheur soient les plus opérationnelles et utiles possibles aux managers (Pickard, 1997). Il s'agit principalement des travaux récents de Bérangère L. Szoztak menés avec d'autres chercheurs (2018), au sujet des conditions d'appropriation des outils et également sur la façon dont ces dernières permettent de préserver les valeurs sociales face à la croissance de l'entreprise. Ces auteurs se sont lancés dans une méta-analyse de travaux abordant les outils de gestion en économie sociale et solidaire, en adoptant une approche interactionnelle. Cet outil de synthèse consiste en une recherche exhaustive des travaux existants, puis une sélection argumentée des études afin d'aboutir à une conclusion générale (Laroche, 2015). Cette méta-analyse a été basée sur douze articles, allant de 2003 à 2015, qui proposent une étude empirique et une analyse détaillée concernant un outil de gestion et ses conditions d'appropriation. Aussi Les travaux de Château Terrisse (2012) sur l'outil de décision d'investissement dans une organisation de finance solidaire ont servi de base pour comprendre le rôle important de la logique sociale dans la conception des outils de gestions. Également les travaux d'Albert David Basés sur plusieurs recherches-interventions sur les outils de gestion forment aussi une référence incontournable de la littérature sur le sujet, notamment pour appréhender l'interaction existante entre l'outil et l'organisation.

La mobilisation de ces travaux ont permis d'avancer quatre conditions majeures d'appropriation d'un outil de gestion.

### **3.2.1. L'appropriation des outils de gestion à travers la concertation démocratique entre les acteurs**

L'entreprise coopérative est caractérisée par la double qualité des individus et le principe « un homme-une voix », ce qui se traduit par la participation des coopérateurs aux décisions stratégiques et managériales de l'organisation. Ce principe démocratique questionne, premièrement, ces organisations sur le degré de concertation démocratique relative à l'appropriation des outils de gestion entre les acteurs aux niveaux opérationnel et stratégique.

Dans le niveau opérationnel, les outils de gestions sont incontournables, Ils apparaissent comme un miroir réflexif et collectif prenant en compte la dimension sociale de l'entreprise coopérative. Toutes les parties prenantes sont ainsi intégrées dans le processus d'acceptation et d'utilisation de l'outil de gestion et les acteurs se concertent pour que l'outil de gestion devient le résultat d'une décision collective, même dans le traitement des sujets les plus polémiques, comme ceux liés à la rémunération et aux instruments d'incitation et de sanction des salariés.

Il est évident que les mesures d'incitation dans l'entreprise coopérative sont différentes à celles dans l'entreprise capitaliste, dans la mesure que dans la première forme d'entreprise les incitations financières ne fonctionnent que dans une moindre mesure. A cet effet, le manager social doit trouver de nouvelles manières pour récompenser le travail produit par les salariés. Juban et al. (2015, p.80) affirment que « les responsables font alors appel au registre des valeurs, de la vertu qu'on trouve dans une certaine égalité de traitement, ils mettent en avant aussi la qualité de vie au travail. Lorsqu'elles font des bénéfices, les SCOP privilégient le versement régulier de primes collectives ». Les outils d'incitation et de rémunération sont alors conçus en concertation et de manière collective.

Quant au niveau stratégique de l'outil de gestion, nous pouvons nous référer à l'exemple cité ci-dessus annoncé par Château Terrisse (2018) relatif au pacte d'actionnaires dans le capital risque. Dans cet exemple le pacte d'actionnaire est en étroite relation avec les choix stratégiques des deux organismes de la finance solidaire (FC et FA). L'auteur a démontré que c'est dans le cas du FA que le pacte d'actionnaires, prenant le nom de convention, permet de concilier la logique financière et la logique solidaire. L'appropriation s'inscrit alors dans un processus multidimensionnel prenant compte de la dimension instrumentale de l'outil, certes, mais aussi de ses aspects sociopolitique, cognitif, et symbolique. Ainsi, les caractères démocratiques et concerté se traduisent concrètement par « un processus interprétatif de négociation sur l'importance de chaque logique sur chaque dossier d'investissement et de construction collective du sens sur quelle décision doit être prise » (Château Terrisse, 2018). Il est vrai que les acteurs ont un travail épineux de conciliation des deux dimensions sociale et financière parfois marquées par leur caractère antinomique, mais comme le dit Château Terrisse (2018) ce travail est réduit au cours du temps, grâce à l'apprentissage collectif des attentes de chaque acteur en lien avec les valeurs de l'organisation.

### **3.2.2. La légitimation de l'outil de gestion et de son appropriation par les acteurs**

Selon la théorie néo-institutionnelle, la légitimité de l'organisation dans un champ organisationnel passe a priori par la conformité des comportements et des outils adoptés dans l'organisation aux normes et mythe dominants et par conséquent par l'adéquation des outils de gestion (pratiques, règles, GPEC, démarche qualité, tableaux de bord...etc) appropriés par les acteurs avec la logique institutionnelle qui émerge dans ce champ. Les organisations maintiennent leur légitimité en se conformant à la pression institutionnelle. La multiplication des réactions de mimétisme est à la source d'une nouvelle forme d'isomorphisme des pratiques

et des structures (Di Maggio et Powell, 1983), et donc d'une réduction de l'incertitude perçue (Beckert, 1999). Cependant, dans le cas de l'entreprise coopérative cette légitimation est un processus complexe, elle doit intégrer à la fois les dimensions socio-politique, cognitive et symbolique afin de préserver le sens de sa raison d'être. Martinet (2012) rappelle dans ce sens que « l'économie sociale et solidaire doit composer avec le management en plus grande sûreté intellectuelle et éthique, adopter à bon escient et avec précaution certains outils de gestion, en créer de spécifiques, se donner des points de repère pour des stratégies hybrides ». Il convient donc de repérer et de distinguer les différentes parties prenantes internes concernées par l'outil et de favoriser son appropriation en jouant sur des symboles évocateurs partagés (Laufer, 2008). Plusieurs cas de figure montrent la difficulté rencontrée par les acteurs des entreprises coopératives pour prendre en considération les valeurs de création de ces organisations dans l'usage des outils de gestion. Dans le cas de financement extérieur ou de don, par exemple, la conformité des aspects de l'outil de gestion aux normes et pratiques qui émergent dans un environnement institutionnel peut servir de témoin à la bonne gestion de l'entreprise coopérative. Néanmoins, Moisdon (1997, p8), souligne que dans une organisation, un « outil de gestion vit toujours deux existences : celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir ».

### **3.2.3. La contextualisation interne de l'outil de gestion et de son appropriation**

Loin de l'analyse réductrice de la relation entre l'outil et l'organisation en termes d'adoption, Albert David (1998) propose une modélisation plus intégrée de l'interaction outil/organisation selon une vision en termes du degré de contextualisation interne ou distance outil-organisation. En effet, selon une vision en termes d'adoption, l'interaction outil/organisation ne connaît que deux états possibles : l'adoption ou le rejet de l'outil par l'organisation (Rogers, 1983). En plus, une fois adopté, un outil se met en œuvre au sein d'une organisation sans difficultés et sans être modifié par l'organisation (Moisdon, 1997). A l'inverse, dans le cadre d'une vision en termes de contextualisation interne, cette relation s'inscrit dans un processus qui peut par nature connaître des stades différents et variés liés au degré de la contextualisation interne de l'outil. L'outil de gestion est donc n'est pas conçu à priori mais il se construit à travers l'expérience et son utilisation se plie à la flexibilité interprétative du manager social (Bérangère L. Szostak, et al., 2008). En effet, dans cette deuxième perspective l'interaction outil/organisation conduit par définition à une « transformation de l'outil par l'organisation » (David, 1996). Il est ainsi possible de rendre compte des transformations (ex : détournements des usages, adaptations) que



les entreprises coopératives peuvent faire subir aux outils lorsqu'elles les déploient pour y intégrer des nouvelles dimensions et de nouveaux usages, afin de correspondre à la réalité empirique à laquelle ces formes d'organisations sont confrontées. Donc, face à la non pertinence et l'incapacité des outils classiques de répondre à l'utilité sociale de l'entreprise coopérative, le manager social se trouve dans l'obligation de modifier et adapter l'outil, qui si possible, « renferme dans leur substrat technique des critères portant chaque logique de manière équilibrée » (Château Terrisse, 2018). C'est dans ce sens que Vaujany (2006) compare l'outil de gestion à un artefact qui correspond à une construction de pratiques autour de la spirale de prescriptions réciproque entre l'outil et les utilisateurs.

Le concept de contextualisation interne tel que défini par David évoque une réciprocité relationnelle entre l'outil et l'organisation. C'est-à-dire, non seulement l'outil qui est transformé par l'organisation, mais aussi l'organisation peut être transformée par l'outil, (chose illustrée dans le paragraphe ci-après). Cette idée est affirmée par Guénoud et al. Moreau (2013) en rapportant le propos d'acteurs d'organisations sociales : « Nous devons inventer de nouvelles façons de travailler pour adapter les attentes de la communauté aux réalités économiques et, inversement, pour adapter les outils aux réalités économiques des entreprises sociales ».

Par ailleurs, une perspective de contextualisation interne constitue une condition sine qua non pour garantir l'appropriation d'un outil de gestion par les acteurs. L'opérationnalisation de cette perspective dans le contexte de l'entreprise coopérative apparaît d'autant plus cruciale et importante que selon Albert David (1998), le degré de contextualisation interne ou distance outil-organisation intègre « concrètement l'ensemble des variables classiques de description des éléments stratégiques et organisationnels de la firme et non pas seulement le niveau des systèmes ou des programmes ». Autrement dit, les acteurs de l'entreprise coopérative doivent intégrer la logique sociale, et non seulement économique, dans la co-construction de l'outil. C'est l'utilité sociale qui permet de caractériser les entreprises coopératives pour contribuer à faire la distance outil/organisation et influencer sur le degré de contextualisation interne d'un outil de gestion. Le caractère modulable de l'outil de gestion permet dès lors de réussir cet impératif, sous réserve que les acteurs de l'OESS poussent dans cette direction (Everaere, 2011).

#### **3.2.4. Le rôle du manager social et sa capacité de conciliation et de dosage**

les outils de gestion pour les entreprises coopérative doivent être évalués en référence à deux grandes dimensions : une dimension interne, liée au degré de la contextualisation de l'outil dans



l'organisation en termes de spécificités de l'entreprise démocratique et de l'apprentissage organisationnel que cet outil peut générer, et une dimension externe, liée au degré de la contextualisation de l'outil au sein du champ institutionnel en termes de légitimité que celui-ci peut apporter au sein de ce champ, d'où l'impératif imposé au manager social de faire concilier intelligemment performance et légitimité et tempérer ainsi le choix de finalités et des moyens et leur articulation au regard de l'éthique et des valeurs. En effet, « bien que devant respecter des critères d'efficacité interne, les organisations sont assujetties à des règles externes pouvant s'opposer à la logique de l'efficacité mais qui, parce qu'elles favorisent l'acquisition continue de ressources, protègent les organisations de l'éventualité d'être délégitimées » (Meyer & Rowan, 1977). Cette considération est encore plus imposée à l'entreprise coopérative au regard de sa raison d'être et de la multiplicité de ses acteurs. Dans cette veine, le rôle du manager social est primordial pour concilier et satisfaire équitablement les intérêts concurrents des acteurs sans pour autant semer les conflits et l'antagonisme susceptibles de mettre fin à toute coopération synergétique, tout en garantissant un processus d'instrumentation porteur de sens, facilitant ainsi l'appropriation des outils de gestion par les parties prenantes de l'entreprise coopérative.

En somme, l'instrumentation de la gestion constitue un moyen permettant de répondre au besoin de certaines entreprises cherchant à développer leurs activités et/ou à résoudre certains de leurs problèmes. A ce sujet, les particularités intrinsèques à l'entreprise coopérative doivent être prises en compte dans le processus d'interaction outil-organisation afin de préserver du sens de leurs activités et missions.

## Conclusion

L'appropriation des outils de gestion dans l'entreprise coopérative est un processus qui n'est pas sans complexité en raison du caractère hybride de ce type d'entreprise qui réside dans sa double vocation sociale et marchande. Mais aussi à cause de la multiplicité des parties prenantes guidées par des intérêts divergents et parfois antinomiques. Il est donc nécessaire pour l'entreprise coopérative de concevoir des outils de gestion qui peuvent permettre de résoudre les problèmes liés à l'harmonisation entre objectifs économiques et légitimité auprès des différentes parties prenantes interne et externe.

Dans ce sens, l'appropriation des outils de gestion doit s'inscrire dans une démarche dynamique mettant en évidence l'importance des valeurs, des routines et des cadres cognitifs des acteurs à

travers un processus de normalisation des actions. La routine ne doit pas être comprise comme une répétition des comportements, mais au contraire elle doit être considérée comme un concept dynamique qui tient compte des mutations sociales, économiques, politiques et technologiques qui peuvent surgir dans le champ organisationnel de l'entreprise coopérative, tout en s'inscrivant dans une logique d'innovation. L'adoption d'une démarche d'innovation dans le contexte coopératif est le résultat de la combinaison d'un ensemble de facteurs internes et externes qui interagissent pour promouvoir la capacité des organisations à innover, via la facilitation de l'assimilation, la diffusion, l'usage et la mise en valeur des connaissances (Bakkar & Chakir, 2021).

Ainsi, l'appropriation des outils de gestion doit être projetée dans une perspective psychocognitive dans la mesure où l'instrument de gestion est considéré comme un support d'apprentissage pour l'organisation, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information, et il permet donc de développer la capacité cognitive des acteurs de l'entreprise coopérative dans une logique d'adaptation et de développement collectif en donnant du sens au processus de l'instrumentation de la gestion.

Dans ce sens, Bien que ce travail s'inscrit dans un processus de recherche dynamique et continu, des nouvelles réflexions pourraient s'ouvrir à partir des travaux empiriques, pour analyser les modalités qui permettent aux entreprises coopératives de développer des capacités managériales innovatrices permettant de concilier éthique et performance.

## BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Aggeri F. & Labatut J., 2010, « la gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », Finance Contrôle Stratégie, volume 13, p. 5-37
- ✓ Autissier D. et al., 2010, conduite du changement, Edition Dunod
- ✓ Autissier D. et al., 2018, conduite du changement : concepts clés, Edition Dunod.
- ✓ Avare P., Eynaud P. & Sponem S. (2008). « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion, Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), Erès, Toulouse, p. 205-214.
- ✓ Avare P. & Sponem S. (2008). « Le managérialisme et les associations », La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion, Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), Erès, Toulouse, p. 113-130.
- ✓ Bakkar M. & Chakir A. (2021) « La capacité d'innovation : Facteurs déterminants et réalité au sein du contexte coopératif marocain.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro3» pp :179-199.
- ✓ Beckhard, R., (1975), Le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris : Dalloz. Traduit de (1969), Organization Development: Strategies and Models, Reading, Massachusetts : Addison Westley.
- ✓ Beckert J., 1999, « Agence, entrepreneurs et changement institutionnel. Le rôle du choix stratégique et des pratiques institutionnalisées dans les organisations », Organization studies, p.777-799 ;
- ✓ Bensebaa F. & Le Goff J., « Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs », in Faouzi Bensebaa (dir.), La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles, Éditions Management & Société, 2021, p. 23-55.
- ✓ Bérangère L. Szostak et al., (2018). « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », dans Management & Avenir 2018/2 (N° 100), pages 111 à 133
- ✓ Boussard V. & Maugeri S., Du politique dans les organisations, Paris, L'Harmattan, 2003 ;
- ✓ Boutillier S., Defourny J. & Noguès H., 2019, « Modèles d'Innovation et Gouvernance dans l'ESS : conditions, formes et risques », éditions l'Harmattan, pages 11 à 16 ;
- ✓ Brouwers I. et all (1997), « Management Humain et Contexte de Changement », Bruxelles : De Boeck Université.
- ✓ Cartier J- B, Naszàlyi P. et Pigé B., 2012, « organisations de l'ESS : quelle théorie de la gouvernance ? » dans Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire ; ouvrage collectif sous la direction Emmanuel Bayle et al, Editions de Boeck supérieur ;
- ✓ Charreaux G. (1997), « vers une théorie du gouvernement des entreprises », dans Le gouvernement des entreprises Corporate Governance Théories et faits, Economica
- ✓ Château-Terrisse P., 2018, « Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion », EMS Editions | « Versus », pages 19 à 34.

- ✓ Chiapello È. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence – un essai d’organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle- Audit*, vol. 2, n° 2, p. 51-74.
- ✓ Chiapello. È & Gilbert P., (2013), « Sociologie des outils de gestion. Introduction à l’analyse sociale de l’instrumentation de gestion », *La Découverte*, coll. « Grands Repères » ;
- ✓ Chiapello È. & Gilbert P. (2011), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, vol. 75, p. 1-18.
- ✓ Codello-Guijarro P.& Bécheur A. B, (2015), « les entreprises sociales et solidaires à l’épreuve des outils de gestion », éditions Lavoisier « revue française de gestion », pages 103 à 109 ;
- ✓ Crozier M. & Friedberg E., (1977), « l’acteur et le système, les contraintes de l’action collective », édition seuil ;
- ✓ Daft R.L & Weick K.E (1984), «Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems» in the *Academy of Management Review*;
- ✓ Daigre J.-J., Bompont D. & Basdevant F. (2002). « Les pactes d’actionnaires dans les sociétés cotées », *Actes Pratiques et Ingénierie Sociétaire*, n° 64, p. 5-33.
- ✓ Dambrin C., Lambert C.& Sponem S. (2007). “Control and change. Analysing the process of institutionalisation”, *Management Accounting Research*, vol. 18, n° 2, p. 172-208.
- ✓ David A., Hatchuel A, & Laufer R., 2008, « Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d’ épistémologie de la recherche en management », Vuibert, Fnege
- ✓ David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A. et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 193-211.
- ✓ David A. (2006), « Sensemaking, enactment et outils de gestion : Karl Weick et l’innovation managériale », *Economica*, pp. 249-267
- ✓ David A. (1996), « L’aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, vol 13, p. 9-26.
- ✓ De Vaujany F. Xavier, (2005), « de la conception à l’usage : vers un management de l’appropriation des outils de gestion », EMS Editions
- ✓ De Vaujany F. Xavier, (2006), « Pour une théorie de l’appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l’opposition conception-usage », dans *Management & Avenir* 2006/3 (n° 9), pages 109 à 126
- ✓ Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77–92.
- ✓ Deville A. & Mourey D., 2018, concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives : Une gestion pour de nouveaux possibles, 2018/7 N° 276 édit Lavoisier.
- ✓ DiMaggio P. & Powell W. (1983), « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, p. 147- 160

- ✓ DiMaggio P. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, in L.Zucker (Ed), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments, Cambridge, MA:Ballinger, pp.3-21
- ✓ Emmanuel BAYLE & Jean-claude DUPUIS, 2012, Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités, édition de Boeck.
- ✓ Éric Bidet, 2003. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. Revue du MAUSS 2003/1 (no 21), pages 162 à 178
- ✓ Everaere C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie so - ciale », Revue Française de Gestion, Vol. 217, N°8, p. 15-33.
- ✓ Fayol (1918), « Administration industrielle et générale », Dunod, édition de 1999, première publication en 1916 dans le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale.
- ✓ Gand S., (2015), Gouvernance Démocratique et Circulation des Savoirs : Quels dispositifs de gestion ? » édition Lavoisier, revue française de gestion.
- ✓ Gilbert P. (1997), L'instrumentation de gestion, Economica, Paris.
- ✓ Grimand A., 2012, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », Dans Management & Avenir 2012/4 (n° 54), pages 237 à 257
- ✓ Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in A. David ; A. Hatchuel et R. Laufer, Les nouvelles fondations des sciences de gestion : : éléments d'épistémologie de la recherche en management, Vuibert, Fnege, p. 7-44
- ✓ Hatchuel A. & Molet H. (1986), «Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two case-studies », European Journal of Operational Research, 24, p. 178-186.
- ✓ Hatchuel A. & Weil B. (1992), « L'expert et le système », Economica, Paris.
- ✓ Henri Fayol, 1916, « Administration industrielle et générale », Dunod.
- ✓ Juban J.Y, Boissin O. & Charmettant H., Renou Y, 2015, « La théorie des incitations en question : politique de rémunération et design organisationnel des Scop ». RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, n° 17,
- ✓ Kaplan S.N & Strömberg P., 2003, « La théorie des contrats financiers à la rencontre du monde réel : une analyse empirique des contrats de capital-risque », La revue des études économiques, volume 70, N° 2, p 281-315,
- ✓ Koenig G., 2009, « Karl E.Weick, une entreprise de subvention, évolutionnaire et interactionniste », in Les Grands Auteurs en Management, EMS ;
- ✓ Koenig G. (2002), « Conduite et présentation d'un projet de recherche », Papier de recherche. [http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahiers\\_recherches.htm](http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahiers_recherches.htm), IRG, Université Paris XII
- ✓ Laroche H. (2015), « Sur le professionnalisme dans la recherche », Le Libellio d'AEGIS Vol. 11, n° 3 p. 89-93
- ✓ Laufer R., (2008), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in A. David ; A. Hatchuel et., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert, Fnege, p. 7-44

- ✓ Lozeau D. et al., (2002). « The Corruption of Managerial Techniques by Organizations », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 537-564.
- ✓ Maisonnasse J., Petrella F & Richez-Battesti N., (2019), « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion », éditions RIHHE revue interdisciplinaire management, homme & entreprise, n° 34 ;
- ✓ Martinet A.C, (2008), « Gouvernance et Management Stratégique : Une nouvelle science morale et politique », édition Lavoisier « Revue française de gestion ».
- ✓ Meyer J. & Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, 83, 340-363
- ✓ Moisdon J.-C. D. (1997)., « Du mode d'existence des outils de gestion », Séli-Arslan, Paris.
- ✓ Moulin J.-M. (2002). « Les pactes d'actionnaires », *Juris Classeur Traité, Droit des Sociétés*
- ✓ Ogien A., (2013), Version française de « Teoria sociologica a actiuni ». Paru dans D. Otovescu (coord.), *Tratat de Sociologie generala*, Editura Beladi, Craiova, 2010 ;
- ✓ Pettigrew A.M, (1985a), « the awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries», Basil Blackwell, Oxford, England,;
- ✓ Pettigrew A.M, (1985b), « Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice», in Lawler E.E, *Doing research that is use ful for theory and practice*, Jossey-Bass, San Francisco, p.222-249,
- ✓ Pettigrew A.M, (1987b), « Theoretical, Methodological and Empirical Issues in Studying Change: A response to Starkey », *Journal Of Management Studies*, 24, ;
- ✓ Pickard, J. (1997), « A yearning or learning », *People Management*, vol. 6, p. 34-35.
- ✓ Rabardel P., « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir » in Philippe Lorino et al., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. La Découverte « Recherches »*
- ✓ Rajan R & Zingales L. (2000), « The Governance of the New Enterprise», Cambridge University Press;
- ✓ REMACOOP « revue marocaine des coopératives », Editée par l'office du Développement de la coopération « ODCO » N°1, 2 et 3, sous la direction de Abdelkader ALAMI.
- ✓ REMACOOP « revue marocaine des coopératives », Editée par l'office du Développement de la coopération « ODCO » N°5 et 6 ; sous la direction de Abdelkrim AZENFAR.
- ✓ Rijpens J. & Mertens S., 2016, « Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique », publié sous licence Ceative commons ;
- ✓ Rijpens J., 2010, « la gestion des entreprises sociales » sous la direction de Sybille Mertens, éditions EDIPRO/ CCI SA, p 219-269.
- ✓ Varela F., (1994), *L'arbre de la connaissance*, Addison-Wesley France, Paris
- ✓ Weick K. (2005). « Organizing and the process of sensemaking», *Organization Science*, August, p. 409-421.
- ✓ Weick K.E (1995), « Sensemaking in Organizations », Sage, Thousands Oaks
- ✓ Weick K.E., (1979), « The social Psychology of Organizing », Addison-Wesley, Reading.