

HEC MONTRÉAL

L'influence de certains types d'outils de gestion sur les entreprises sociales

par

Annie Viau

**Science de la gestion
(Gestions en contexte d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès science
(M. Sc.)*

Avril 2018
© Annie Viau, 2018

SOMMAIRE

Ce mémoire souhaite comprendre l'influence de certains types d'outils de gestion sur les entreprises sociales. Débutant par l'exploration de la littérature sur les entreprises sociales et sur les outils de gestion, quelques lacunes sont identifiées concernant les impacts de l'utilisation d'outils de gestion sur différentes sphères de l'entreprise sociale. Le questionnement portant sur l'influence du choix de l'utilisation d'un outil de gestion par les dirigeants d'entreprise sociale sur leur organisation a donc été posé. À l'aide d'une étude de cas s'étant déroulée au sein d'une entreprise sociale, il sera possible d'étudier la façon dont cette problématique se déploie sur un terrain de recherche réel. En fait, il a été question d'explorer le modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique (Jarzabkowski et Kaplan, 2015) afin de confirmer les indicateurs d'impacts de l'utilisation d'outils de gestion identifiés par ces auteurs, en plus d'approfondir les connaissances sur ce modèle.

D'une part, les données récoltées ont permis d'identifier le contexte organisationnel comme étant un facteur clé influençant le besoin de recourir à certains outils de gestion, puis le choix de ceux utilisés en organisation par les dirigeants. Particulièrement, trois facteurs se sont révélés primordiaux pour la direction de l'entreprise étudiée en ce qui a trait à la création de leur outil de gestion. Il s'agit de la fidélité à la mission de l'organisation, la clarification de l'offre de service et le respect des exigences des bailleurs de fonds. D'autre part, plusieurs impacts de l'utilisation de l'outil de gestion étudié ont été identifiés sur différentes sphères de l'entreprise, soit l'organisation, le travail des agentes y œuvrant ainsi que la clientèle recevant des services de la part de l'entreprise. Somme toute, l'implantation de cet outil de gestion est un succès pour l'organisation, bien que divers impacts négatifs aient été relevés et que certaines améliorations soient recommandées.

Mots-clés : entreprises sociales, outils de gestion, impacts, choix des outils, organisations à vocation sociale.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	ii
Table des matières	iii
Liste des figures et tableaux	v
Remerciements	vi
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
2.1 Contexte particulier des entreprises sociales.....	3
2.1.1 Notion d'entreprise sociale.....	3
2.1.2 Financement des entreprises sociales	5
2.1.3 Sources de tensions.....	6
2.2 Outils de gestion.....	8
2.2.1 Notion d'outil de gestion	8
2.2.2 Perspectives théoriques	10
2.2.3 Orientations organisationnelles	13
2.3 Impacts sur les entreprises sociales.....	14
2.4 Bilan des connaissances	18
CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE	20
3.1 Modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique	20
3.1.1 Utilisation des outils (Affordance of tools)	21
3.1.2 Différents acteurs (Agency of actors).....	22
3.1.3 Sélection (Selection).....	23
3.1.4 Application (Application).....	23
3.1.5 Impacts (Outcomes).....	24
3.1.6 Processus itératif entre la sélection, l'application et les impacts.....	25
3.2 Proposition de recherche	27
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	29
4.1 Stratégie de recherche	29
4.1.1 Recherche qualitative	29
4.1.2 Étude de cas	30
4.2 Méthodes de collecte de données	31
4.2.1 Analyse documentaire	32
4.2.2 Entrevues	32
4.3 Analyse des données	34

4.4 Fidélité et validité.....	36
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS	38
5.1 Portrait de l'organisation en 2014	38
5.2 Crise de 2015.....	39
5.2.1 Changement du mode de financement	39
5.2.2 Instabilité chez Mouvement 24	40
5.3 Implantation d'Hybride	42
5.3.1 Création	42
5.3.2 Sélection	43
5.3.3 Application	45
5.3.4 Impacts	48
CHAPITRE 6 : ANALYSE	52
6.1 Choix des outils de gestion par les dirigeants	52
6.1.1 Contexte organisationnel	53
6.1.2 Création	55
6.1.3 Bilan des facteurs ayant guidés la direction dans le choix des outils de gestion qu'elle utilise pour piloter son organisation	58
6.2 Impacts de l'utilisation des outils de gestion sur l'entreprise	59
6.2.1 Sélection	59
6.2.2 Impacts	62
6.2.3 Bilan des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur l'entreprise	68
CHAPITRE 7 : CONCLUSION.....	72
7.1 Synthèse de la recherche	72
7.2 Limites et avenues de l'étude	74
7.3 Contributions de la recherche.....	75
ANNEXES	77
Annexe 1 : Dimensions du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique (traduction libre)	77
Annexe 2 : Guide d'entretiens pour les dirigeants	80
Annexe 3 : Première version du guide d'entretiens pour les employés	82
Annexe 4 : Deuxième version du guide d'entretiens pour les employés	84
BIBLIOGRAPHIE.....	86

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 3.1 : Un modèle pour comprendre l'utilisation des outils.....	21
Figure 3.2 : Dimensions du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique.....	22
Figure 3.3 : Relation entre la sélection, l'application et les impacts.....	26
Tableau 4.1 : Documents analysés lors de la collecte de données.....	32
Tableau 4.2 : Thèmes identifiés lors de l'analyse des données.....	36
Figure 6.1 : Dynamique de l'actualisation des outils de gestion.....	56

REMERCIEMENTS

« Remercier est le début d'une grande sagesse. En remerciant, on désavoue à la fois l'ignorance et l'arrogance » Donachy Ladouceur, Port-au-Prince, 1992.

Impossible d'imaginer le défi que représente la rédaction d'un mémoire au cycle supérieur avant de le vivre pleinement. Ce processus ardu et éprouvant, mais formateur et enrichissant permet de développer une panoplie de facultés telles que l'enseignement régulier ne saurait produire. Ainsi, j'aimerais adresser mes remerciements aux personnes m'ayant soutenu dans la réalisation de ce mémoire de maîtrise.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche Chantale Mailhot. Mises en contact dans le cadre d'une collaboration sur un projet extrascolaire, nous savions dès le départ que nos intérêts de recherche s'accordaient. Elle m'a guidé dans le choix de mon sujet d'étude et ses conseils m'ont aidé à trouver des solutions pour avancer tout au long de mon processus de recherche. Ses encouragements et son soutien sont définitivement des facteurs clés m'ayant permis de mener ce projet à terme.

J'aimerais aussi remercier l'entreprise sociale qui a accepté que j'entreprenne une étude auprès de ses employés et des membres de sa direction. L'accueil positif qu'a reçu ma proposition de recherche ainsi que la grande ouverture de l'ensemble du personnel fût d'une aide importante.

Je désire finalement exprimer ma gratitude à ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel tout au long de ma maîtrise. De près ou de loin, chaque mot d'encouragement m'a permis de maintenir la motivation à rendre ce travail d'envergure. Une mention spéciale à Catherine Pineault pour sa précieuse aide à la relecture et à la correction de ce mémoire.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Dans le cadre de son baccalauréat en criminologie, la chercheuse a vécu une expérience de sept mois comme stagiaire en centre jeunesse, dans une équipe d'évaluation à la protection de la jeunesse. Elle s'est familiarisée avec le quotidien des intervenants et a pris conscience de nombreux enjeux qui ajoutent un stress et qui alourdissent la tâche de ces travailleurs sociaux. Principalement, il s'agissait d'éléments reliés à la mesure de la performance du travail des intervenants. Outre un plus grand stress et une surcharge de travail, un des impacts ressentis était la préoccupation grandissante des intervenants pour leur performance au détriment de leur mandat premier, soit la protection des jeunes. Suite à sa première année de maîtrise en science de la gestion au sein de la spécialisation gestions en contexte d'innovations sociales, la chercheuse s'est trouvé un emploi en tant qu'intervenante en relation d'aide pour un organisme communautaire, alliant ainsi ces deux champs d'intérêt. C'est lors de cette expérience pratique qu'elle s'est familiarisée avec la gestion d'une entreprise sociale telle qu'explorée dans le cadre de sa maîtrise ainsi que de la panoplie d'enjeux qui la guette, comme la théorie le démontrait. Victime malgré lui-même de changements organisationnels considérables, le personnel de cet organisme communautaire vivait lui aussi certaines frustrations reliées à la mesure de la performance de l'entreprise.

Ces deux expériences de travail ont amené la chercheuse à se questionner sur une façon pertinente d'intégrer ses préoccupations relatives à ses deux champs d'intérêt afin d'en faire une recherche. La littérature sur les organisations à vocation sociale a d'abord été étudiée, puisque c'était le type d'organisme prisé pour cette recherche, puis un type particulier a été identifié, les entreprises sociales. La littérature portait un intérêt grandissant pour ce type d'organisation, associé à une professionnalisation de leurs pratiques organisationnelles, c'est ce qui a dirigé l'attention de la chercheuse vers une littérature sur les outils de gestion. Des outils de gestion quantitatifs sont entre autres utilisés par les entreprises sociales à des fins de professionnalisation, mais les raisons particulières qui justifient ce choix de la part des dirigeants d'entreprise demeurent inconnues. Également, la littérature évoque les impacts de l'utilisation de ce type d'outils sur les organisations sociales, entre autres utilisé à des fins de mesure de la performance.

Bien que la dualité entre les impacts positifs et négatifs sur une entreprise soit abordée, une interrogation demeure quant à l'impact sur les pratiques des entreprises et sur le travail des intervenants. Ainsi, la chercheuse désirait éclairer la nature de ces impacts sur différentes sphères de l'organisation, notamment la pratique des intervenants et le service que le client reçoit.

À l'aide d'une étude de cas, l'objectif de cette recherche est d'offrir une meilleure compréhension des facteurs influençant les gestionnaires d'entreprises sociales dans le choix des outils de gestion qu'ils utilisent au sein de leurs organisations, en plus des impacts que ce choix a sur plusieurs dimensions organisationnelles. Au deuxième chapitre, la revue de littérature traitera des principaux écrits portant sur les entreprises sociales et les outils de gestion. Le cadre théorique sélectionné pour étudier la question de recherche sera ensuite présenté, ainsi que les sous-questions ayant émergé au sein du troisième chapitre. La méthodologie de recherche sera exposée au quatrième chapitre, justifiant l'ensemble des choix méthodologiques. La présentation des résultats de la collecte de données suivra au chapitre cinq, puis l'analyse des données au sixième chapitre, où les conclusions tirées des résultats seront abordées. Enfin, les contributions, les limites, puis les avenues de cette recherche seront présentées au septième chapitre.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette mise en contexte aspire à disposer des bases théoriques afin de répondre à la question de recherche suivante : comment se fait le choix des outils de gestion utilisés au sein des entreprises sociales? Divisé en trois sections principales, ce chapitre débute par la clarification du contexte particulier qui caractérise les entreprises sociales. Il sera ensuite question du concept d'outils de gestion utilisé pour cette analyse. Ces deux notions seront finalement étudiées conjointement afin de saisir l'implication de certains outils de gestion dans les entreprises sociales. En d'autres termes, cette exploration de la littérature représente le premier pas vers la compréhension de l'influence des outils de gestion sur une entreprise sociale.

2.1 Contexte particulier des entreprises sociales

Dans le dessein de répondre à la question de recherche centrale, il est d'abord important de comprendre le contexte particulier des entreprises sociales, à savoir ce qui les différencie des entreprises traditionnelles. Il sera ensuite plus aisé de saisir les différents enjeux qui les guettent par rapport à l'utilisation d'outils de gestion.

2.1.1 Notion d'entreprise sociale

Les entreprises sociales s'inscrivent dans une forme d'économie qui diffère de l'économie capitaliste et de l'économie publique. En fait, elles sont créées dans le but de répondre à des besoins émergents et de nouvelles attentes sociales dans des contextes de transformations socioéconomiques (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011). L'émergence des entreprises sociales est généralement une réponse aux besoins insatisfaits par les autres secteurs de l'économie, étant d'ailleurs davantage représentées dans le secteur des services sociaux. D'ailleurs, une contribution majeure associée aux organismes sans but lucratif est la qualité des services spécialisés, sociaux et collectifs qu'ils offrent pour ceux qui ont de plus grands besoins (Salamon, Hems et Chinnock, 2000).

Possédant plusieurs similarités entre elles, les entreprises sociales couvrent parfois des réalités très différentes en fonction de leur environnement institutionnel et du marché, en ce sens qu'elles offrent des services sociaux divers d'intérêt général, puis se distinguent

par leurs formes variées de statut juridique et de stade de développement (organismes sans but lucratif, coopératives, etc.) (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011). Néanmoins, le terme « entreprise sociale » sera souvent utilisé pour désigner l'ensemble de ces organisations en raison de leurs nombreuses particularités. Le groupe de recherche sur l'émergence des entreprises sociales (EMES) a d'ailleurs identifié certains critères afin de construire un idéal type caractérisant ce type d'organisme (Defourny et Nyssens, 2011). D'abord, les spécificités économiques concernent la production de biens ou de services aux personnes, la prise de risque relative à la viabilité financière pour les créateurs de l'entreprise sociale et le recours à un nombre minimum d'emplois rémunérés (pas seulement du travail bénévole). Les indicateurs sociaux, quant à eux, se rapportent à un objectif incontournable de service à la communauté, une initiative citoyenne et une limitation de la distribution des bénéfices financiers. Pour ce qui est des caractéristiques liées à la structure de gouvernance, les entreprises sociales sont généralement autonomes dans leur prise de décisions. Le pouvoir décisionnel est réparti équitablement entre tous les membres et non en fonction du capital détenu, puis une dynamique participative impliquant plusieurs parties prenantes locales est favorisée (Defourny et Nyssens, 2011).

Réputé pour sa position d'innovateur social, une importante singularité de ce secteur de l'économie est sa recherche incessante d'une finalité sociale, au détriment de la maximisation du profit économique. D'ailleurs, l'entreprise sociale se distingue par son mode de gestion particulier, combinant pratiques privées et collectives, qui ne valorise pas la redistribution des profits. À cet effet, sa structure organisationnelle unique et la poursuite d'une mission sociale reposent sur des valeurs communes telles que la liberté, l'égalité et la solidarité (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011).

En ce qui a trait à la mission sociale de ce type d'entreprise, la poursuite d'une telle finalité lui permet d'être impliquée dans des activités quotidiennes générant plusieurs types de bénéfices, autant pour la clientèle cible que pour l'ensemble de la population (Henry, 2010). Ainsi, les bénéfices privés concernent « les effets positifs ressentis par les consommateurs directs d'un bien ou d'un service » (Henry, 2010). La différence avec l'entreprise classique est que le prix du bien ou du service exigé au consommateur est rarement en lien avec son coût de production, ou même nul. Les bénéfices publics, quant à eux, sont des effets positifs généralement ressentis par l'ensemble de la collectivité et

sont qualifiés d'externalités. Plusieurs impacts bénéfiques au niveau sociétal peuvent être attribués à l'action des entreprises sociales. Un exemple pertinent est l'insertion socioprofessionnelle, qui génère non seulement des effets positifs évidents pour l'utilisateur direct, mais aussi des externalités positives sociales telles que des effets sur le budget public, le renforcement des liens sociaux, etc. (Henry, 2010). Enfin, les bénéfices indirects ressemblent aux précédents, en ce sens qu'il s'agit d'externalités positives engendrées auprès de certains agents autres que les bénéficiaires directs. Par exemple, un individu sensible à la cause des sans-abris peut décider de faire un don de son temps ou un don financier à une maison d'hébergement pour sans-abris et en ressentir plusieurs effets, notamment la satisfaction du service qu'il estime souhaitable ou encore la plus grande sécurité de son quartier (Henry, 2010).

2.1.2 Financement des entreprises sociales

Une particularité des entreprises sociales pertinente à explorer afin de comprendre leur contexte particulier est la façon dont elles financent leurs activités. Comme mentionné précédemment, la réalisation de profit n'est pas l'objectif premier des entreprises sociales, qu'elles produisent une activité marchande ou non. Ainsi, ce type d'organisation est souvent dépendant de ses ressources financières, en plus d'avoir de la difficulté à récolter suffisamment de bénéfices pécuniaires pour financer ses activités. Henry (2010) croit qu'une solution efficace pour pallier cette problématique est de recourir à du financement mix, c'est-à-dire de se financer par plusieurs ressources différentes. De cette façon, les entreprises sociales diminuent leur dépendance à une seule source de financement et diversifient le risque associé au manque de fonds.

Trois types de financement principaux permettent d'acquitter les dépenses courantes de l'entreprise sociale. D'une part, les bénéfices privés associés à la vente ou aux cotisations concernent soit les organisations impliquées dans une activité marchande, en ce sens qu'elles récoltent des fonds par la vente de biens ou de services, ou celles qui exigent une cotisation à ses membres. Règle générale, les prix sont souvent inférieurs à ceux du marché, donc ces revenus ne permettent pas de couvrir la totalité des dépenses courantes (Henry, 2010). D'autre part, le financement public est souvent possible grâce à la reconnaissance de l'État des externalités collectives que génèrent les entreprises sociales,

tel qu'expliqué plus tôt. Ce soutien financier peut prendre diverses formes, entre autres l'aide à l'emploi, qui consiste à assurer une partie du salaire dans le but de favoriser l'embauche de nouveaux employés, ou encore le versement de subsides pour soutenir certaines activités des organisations en échange du respect de conditions particulières (Henry, 2010). Une autre source de financement, usuellement moins utilisé, est le don de la part de fondations, de particuliers ou d'entreprises classiques, qui se manifeste sous forme d'argent, de biens (bâtiment, matériel) ou de temps (bénévolat) (Henry, 2010). Par rapport à ce dernier élément, Evers (2001, traduction libre) ajoute que ces sources de financement réfèrent souvent à « l'ensemble plus large des ressources sociales et politiques mobilisées » par les entreprises sociales. Il s'agit du capital social qu'elles arrivent à créer, qui se traduit sur le terrain par des contacts informels avec le monde politique et des affaires, l'implantation dans une communauté et la confiance que celle-ci accorde à l'organisation, la création de partenariats avec des parties externes, etc. Il s'agit souvent d'une ressource critique pour la survie de ce type d'entreprise (Evers, 2001).

2.1.3 Sources de tensions

« Dans le contexte actuel de transformation du rôle de l'État et de déréglementation des marchés » (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011), les entreprises sociales sont de plus en plus présentes sur la scène économique et sociale, évoluant dans un fort contexte concurrentiel où une professionnalisation croissante des pratiques est en cours. Puisqu'une préoccupation grandissante de la performance de ces entreprises est manifeste, celles-ci sont exposées au phénomène d'isomorphisme institutionnel et à la tendance à mettre en place des normes administratives issues du secteur privé (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015; Ebrahim et Rangan, 2014). Par ailleurs, la reconnaissance sociale et publique de ces entreprises peut mener à renforcer leur identité en plus de légitimer leur présence comme troisième secteur de l'économie, après l'État et le marché (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011).

En lien avec le contexte concurrentiel et la préoccupation grandissante pour la performance des entreprises sociales, plusieurs auteurs estiment qu'une des raisons pour lesquelles une organisation mesure sa performance est le besoin de financement (Clark *et al.*, 2004; Eynaud et Mourey, 2015). Comme nous l'avons vu plus tôt, les entreprises

sociales obtiennent souvent leurs bénéfices financiers de la part de plusieurs ressources distinctes, puis des évaluations sont souvent exigées par celles-ci. Qu'ils s'agissent d'une fondation, d'un donateur privé ou encore du gouvernement, ces derniers souhaitent se renseigner sur la rentabilité (sociale et économique) de leurs fonds afin de les répartir le plus efficacement possible, en plus de légitimer publiquement leurs décisions d'allocation de ressources (Ebrahim et Rangan, 2014). En d'autres termes, les financeurs détiennent une grande partie du pouvoir au sein des entreprises sociales, puisque la quête d'apport financier peut conduire celles-ci à aligner leur mission et leurs activités en fonction des priorités politiques (Henry, 2010). Toutefois, puisque ce type d'organisation poursuit une mission sociale, il est primordial que l'objectif de rentabilité soit compatible avec cette mission. La poursuite de ce double objectif peut être source de tensions, car le besoin de financement et de rentabilité, qui influence grandement le comportement de l'entreprise, peut facilement interférer avec sa mission sociale difficilement mesurable (Henry, 2010). Inévitablement, il existe une dichotomie entre ce qui caractérise une bonne performance pour l'entreprise sociale et pour les bailleurs de fonds. Alors que la performance est constatée par les acteurs organisationnels en fonction de l'atteinte de la mission de l'entreprise, qui s'apparente aux impacts difficilement mesurables à long terme, les bailleurs de fonds en jugent davantage par les résultats concrets observables à court terme (Henry, 2010). Enfin, les acteurs de l'entreprise sociale doivent seulement être conscients que contrairement à une entreprise classique, ses ressources financières sont plus difficiles à obtenir et qu'il s'agit d'une source de tension potentielle avec la finalité sociale lorsqu'il est question de sa rentabilité.

En somme, la nature particulière des entreprises sociales et le contexte spécifique dans lequel elles évoluent renseignent sur les raisons qui les poussent à modifier leurs pratiques administratives et à davantage s'attarder à leur performance. Par cette orientation, les auteurs semblent d'accord pour affirmer que l'attention est principalement portée vers la mesure de résultats concrets, importantes pour les bailleurs de fonds, que les impacts majeurs à long terme qui caractérisent souvent la mission.

2.2 Outils de gestion

Alors, il est intéressant de se demander de quelle façon les entreprises à vocations sociales arrivent à professionnaliser leur pratique en plus de mesurer leur performance. En fait, comme les entreprises privées, elles ont recours à des outils de gestion, notion qui sera préalablement définie. Différentes perspectives théoriques sur les outils de gestion seront ensuite exposées, puis un regard sera jeté sur la façon dont ces outils peuvent être intégrés par les organisations.

2.2.1 Notion d'outil de gestion

En arrivant au bureau, un employé ouvre ses courriels puis vérifie ses dossiers dans le progiciel de l'organisation. Il se fait une liste de priorité pour la journée en fonction des dossiers qui traînent depuis des lustres. En effet, la charte semestrielle que lui a remise son patron hier lors de l'habituelle réunion d'équipe hebdomadaire lui rappelle qu'il a dépassé les délais pour le traitement de quelques dossiers. D'ailleurs, il doit justement rencontrer son patron dans l'après-midi pour faire un suivi de son travail. Consultant sa liste de priorité, le travailleur réalise qu'il doit visiter plusieurs clients hors du bureau durant la journée. Légèrement dernière minute, il consulte la feuille de réservation de voiture en espérant qu'au moins un véhicule sera disponible aujourd'hui. Pas de chance, la dernière vient tout juste d'être réservée par son collègue qui doit quitter pour une urgence. C'est la procédure, les codes d'urgence ont la priorité sur les autres.

Cette mise en situation éclaire le concept d'outil de gestion au sein d'une organisation ainsi que la variété de formes qu'il peut prendre, s'appliquant autant aux dimensions techniques qu'au contexte de l'entreprise, puis aux acteurs de l'organisation (progiciel, charte de performance, horaire de disponibilités des véhicules, etc.). De façon générale, Chiapello et Gilbert (2013) expliquent que la notion d'outil de gestion découle naturellement de la conception même de la gestion. Ils doivent être compris dans leur contexte particulier et peuvent faire référence à de nombreuses variations d'objets. Puisqu'il s'agit d'un terme qui rappelle des objets et des gestes variés écartant la dimension sociale de l'organisation, certains le croient contestable, malgré que chacun s'accorde à lui concéder une place centrale dans la gestion d'une entreprise. En fait, l'outil de gestion fait référence à « tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle

un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion » (De Vaujany, 2006). Plus simplement, il peut être vu comme un scénario mettant en scène les activités d'une organisation dans le but qu'une plus grande performance soit atteinte (Detchessahar et Journé, 2007). Bref, les outils de gestion servent à piloter les entreprises et sont omniprésents dans le monde organisationnel.

Alors, un outil de gestion peut faire référence à une multitude d'objets. Ce constat plutôt imprécis nécessite quelques notions supplémentaires afin d'approfondir sa compréhension. Avant tout, un outil de gestion doit avoir une fonction par rapport à la performance d'une organisation, c'est-à-dire qu'il existe relativement à une activité organisationnelle. Qu'il concerne les opérations de l'entreprise ou encore l'évaluation de ces effets, il a toujours une visée organisationnelle. Par exemple, bien qu'un test de recrutement du personnel semble s'intéresser qu'à l'individu, cet outil de gestion est en fait conçu pour servir la performance de l'organisation, puisqu'un bon employé risque de générer de meilleurs résultats pour l'entreprise. De surcroît, l'outil de gestion possède un substrat formel, c'est-à-dire qu'il existe par sa structure visible et tangible. Ainsi, une charte de performance est un outil matériel en soi qui soutient la gestion de la performance. Un outil régularise aussi les comportements et actions des individus qui l'utilisent et de ce fait les actions de l'organisation. En effet, il est souvent porteur d'une philosophie de gestion qui oriente les acteurs vers l'adoption de certains comportements. Il est possible de croire qu'en fonction des exigences de l'entreprise envers les employés, reflétées dans une charte de performance, ceux-ci adapteront leurs actions quotidiennes et contribueront à instaurer des routines organisationnelles. Également, l'outil s'actualise dans la réalité de l'organisation. Son usage est régi par des règles connues des acteurs et transmis à travers le temps, bien que son mode d'emploi doive toujours s'adapter au contexte. Enfin, il existe plusieurs façons de classer les outils, que ce soit par rapport à leur fonction dans l'organisation (outils de marketing, de ressources humaines) ou encore selon les résultats escomptés (outils pour prévoir, organiser) (Chiapello et Gilbert, 2013; De Vaujany, 2006; Detchessahar et Journé, 2007).

2.2.2 Perspectives théoriques

À travers le temps, plusieurs théoriciens ont réfléchi au développement de la gestion ainsi qu'aux outils qu'elle mobilise. S'inscrivant dans le courant des théories des organisations, deux catégories de pensées dominantes sont observées au cours du XXe siècle; les outils de gestion comme vecteur de normalisation avec les théories rationnelles et les théories normatives qui favorisent les systèmes organisationnels simplificateurs en misant sur les valeurs humaines. Puis, à partir des années 1980, un nouveau regard est jeté sur les outils de gestion suite à l'émergence de nouveaux courants théoriques (Chiapello et Gilbert, 2013). Donc, un bref retour historique permettra de mieux saisir l'intégration des outils de gestion par les entreprises sociales d'aujourd'hui.

La première perspective, celle des théories rationnelles, perçoit l'entreprise comme une structure économique « fondé sur l'application technique de la méthode scientifique à la résolution des problèmes qui se posent dans la vie organisationnelle » (Chiapello et Gilbert, 2013). Au début du XXe siècle, la perspective du management scientifique utilise la technologie afin d'atteindre toujours plus d'efficacité et de productivité. Avec Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol comme précurseur, cette approche utilise les outils de gestion en tant qu'instrument de rationalisation des pratiques. De son côté, l'école des systèmes rationnels marque les années 1955 à 1980, puis se caractérise par une vie organisationnelle où les comportements individuels et les décisions sont orientées et structurées par un système de contrôle dans le but d'atteindre davantage d'efficacité. Plusieurs mécanismes techniques, notamment imaginé par Henri Simon, sont mis en place afin que le formel et le conscient soient privilégiés dans la recherche de solution, au détriment des capacités et des comportements des individus. Pour sa part, l'école de la contingence demeure une approche rationnel, mais proposent plutôt que « les solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrées » (Chiapello et Gilbert, 2013). Pour Woodward (1958), la technologie est un facteur primordial de contingence, en ce sens qu'elle influence grandement le modèle de structure et de gestion d'une entreprise. Mintzberg (1979) ajoute que l'efficacité d'une organisation dépend de son contexte et des moyens utilisés pour coordonner et diviser le travail. Malgré l'apparition de courants théoriques différents à travers l'histoire, cette pensée rationnelle

demeure dominante dans les pratiques de la gestion aujourd'hui (Chiapello et Gilbert, 2013).

En contrepartie, les théories normatives sont plutôt en déni de la technique et ne l'abordent pas dans leur pensée. L'école des relations humaines fait surface durant les années 1920 avec entre autres Elton Mayo, Abraham Maslow et Kurt Lewin, puis cette approche prône le développement de modèles organisationnels fondés sur « l'engagement humain, le développement personnel, la participation et l'autonomie » (Chiapello et Gilbert, 2013). Cette perspective valorise aussi la performance via un seul bon modèle d'organisation, mais qui dépend des conditions de travail, de la motivation ou de la conception de l'homme au travail. Ainsi, il est conseillé que l'entreprise favorise « la croissance psychologique, l'autocontrôle, l'autonomie responsable et la participation » (Chiapello et Gilbert, 2013). L'approche de la culture organisationnelle s'inscrit également dans le courant des théories normatives en proposant de miser sur les valeurs communes que partagent les employés d'une organisation afin d'atteindre une meilleure efficacité. Selon cette pensée, l'abus de l'utilisation d'outils de gestion est proscrit au profit de systèmes organisationnels simplificateurs, tel qu'expliqué par Peters et Waterman ou Deal et Kennedy (Chiapello et Gilbert, 2013).

À partir des années 1980, de nouvelles approches fournissent un regard neuf sur les outils de gestion. D'une part, l'approche sociotechnique (Emery et Trist, 1960) suggère d'intégrer à la fois la technique et les besoins sociaux afin d'optimiser l'efficacité de l'organisation. Plutôt que de fixer une procédure à suivre, l'approche sociotechnique propose de soutenir et d'accompagner des processus d'innovation dans la manière de résoudre les problèmes, en intégrant des outils qui ne doivent cependant pas décider à la place des hommes. D'autre part, la théorie comportementale des organisations étudie l'entreprise en tant qu'ensemble d'acteurs aux intérêts divergents qui se livrent à des jeux politiques et des relations de pouvoir. Les conflits découlant de ces intérêts divergents sont réglés en fonction des règles, stratégies, croyances et cultures de l'organisation. Ces éléments sont donc importants dans la prise de décision, puisque le décideur préfère suivre des modèles qui ont fait leurs preuves lors de situations semblables préalablement survenues. Ainsi, Berry (1983) soutient que l'outil de gestion a pour fonction de fixer des schémas cognitifs chez les individus qui induisent souvent des automatismes de décisions

ou de comportements dans la perspective comportementale. En ce sens, l'outil de gestion a un rôle central au sein d'une entreprise et l'ensemble des outils utilisés représentent en fait une technologie invisible (Chiapello et Gilbert, 2013).

Ce retour historique sur les grands courants de la théorie des organisations a mené Chiapello et Gilbert (2013) à identifier trois familles d'approche dans le but « d'analyser les organisations, les entreprises ou le système économique fait d'organisations, en partant des outils de gestion ». L'objectif est de mieux saisir l'intégration des outils de gestion au sein des entreprises. Une première famille de théories constitue les approches critiques. Selon ces approches, les outils de gestion sont instrumentalisés dans le but de servir des projets de domination et d'exploitation au sein des organisations. Même les acteurs d'une organisation sont soumis à ce pouvoir exercé par les outils de gestion, de sorte que leurs comportements sont manipulés et orientés vers l'atteinte de certains buts stratégiques (Chiapello et Gilbert, 2013).

La deuxième famille est formée des approches institutionnalistes, qui « mettent au cœur de leur analyse les habitudes de comportements ou de pensées et les règles [...] qui, dotés d'une certaine stabilité, se transmettent et s'imposent aux individus dans un univers social donné » (Chiapello et Gilbert, 2013). Selon certains auteurs, les institutions structurent les comportements organisationnels à l'aide des outils de gestion qui sont adoptés par isomorphisme au sein d'un même champ. D'autres s'attardent à étudier et décrire ces institutions, puisque les outils de gestion reposent sur des conventions qui influencent le choix des outils qui seront utilisés afin de résoudre une problématique spécifique. Enfin, les effets des outils sur les transformations sociales sont étudiés au sein de cette approche, autant les contraintes qu'ils apportent que les possibilités d'action qu'ils offrent (Chiapello et Gilbert, 2013).

Les approches interactionnelles sont représentées au sein de la dernière famille de théories identifiées par Chiapello et Gilbert (2013). L'accent est mis sur les acteurs, leurs interactions au sein de systèmes complexes et les dynamiques sociales en résultant qui sont étudiées dans une perspective organisationnelle micro. La perception et le point de vue des acteurs, en plus de la description d'une situation sont importantes pour

comprendre l'utilisation des outils de gestion puisqu'« il est nécessaire d'examiner les éléments concrets des situations et de décrire les problèmes en détails pour comprendre la dynamique des interactions entre les différents objets, outils et acteurs en présence » (Chiapello et Gilbert, 2013). L'outil de gestion est perçu comme un élément d'organisation des interactions à la fois des acteurs entre eux et avec leur environnement.

2.2.3 Orientations organisationnelles

Dans la pratique, trois tendances qui rappellent les théories précédemment présentées sont observées concernant l'orientation organisationnelle et de ce fait le choix des outils de gestion utilisés par les entreprises sociales. D'une part, certaines entreprises utilisent les modèles de gestion des grandes entreprises privées afin de se professionnaliser. Rappelant les théories rationnelles, cette orientation fait référence à la stratégie de standardisation (Vézina et Malo, 2014), qui consiste généralement à imiter l'entreprise capitaliste pour survivre. Par conséquent, l'organisation sociale se tourne vers des processus organisationnels standardisés, une gouvernance davantage centralisée et mécaniste, en plus de favoriser la valeur marchande au détriment de la création de valeur sociale (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015).

D'autre part, quelques-unes résistent au développement d'outils de gestion rationnels pour demeurer centré sur leur modèle et mission. Ce sont ici les théories normatives qui sont mobilisées, puisque la stratégie de focalisation (Vézina et Malo, 2014) consiste à sélectionner exclusivement le segment de clientèle désiré afin de lui offrir un service personnalisé. Ces organisations sont celles qui réussissent à conserver leur nature première, donc qui demeurent centrées sur la création de valeurs pour leurs usagers sans entrer dans l'idéal de l'offre capitaliste, tout en conservant un modèle organisationnel sobre (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015).

Enfin, une nouvelle orientation consiste à hybrider les différents modèles de gestion, de sorte que les pratiques combinent le souci de professionnalisation et le respect des objectifs de performance sociale (utilité sociale, efficacité économique, respect de l'environnement et des parties prenantes, etc.). Cette troisième tendance évoque l'approche sociotechnique, qui tente de combiner l'aspect technique et humain, mais qui doit porter une attention particulière au défi d'équilibrer la focalisation et la

standardisation. La stratégie d'hybridation a plus d'ambition d'innovation, car elle possède des modalités organisationnelles qui lui sont propres et tente d'influencer les règles du marché traditionnel en l'attirant vers l'acquisition de valeurs et de règles au bénéfice de l'intérêt général (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Vézina et Malo, 2014).

En définitive, les outils de gestion, occupant une place centrale dans les activités quotidiennes d'une organisation, sont utilisés différemment au sein même du monde organisationnel social. Principalement, une des trois tendances citées précédemment est adoptée et ce choix a un impact sur les pratiques de l'organisation, puisqu'il détermine vers quels objectifs l'entreprise dirige son attention.

2.3 Impacts sur les entreprises sociales

Selon Clark *et al.* (2004), la plupart des entreprises étudiées dans le cadre de leur recherche utilisaient des outils d'évaluation de la performance basés sur le chiffre, que ce soit pour mesurer les impacts ou les résultats, malgré la nature sociale de leur mission. Cette position confirme ce que Chiapello et Gilbert (2013) ont affirmé, à savoir que la pensée rationnelle en gestion domine les autres courants encore aujourd'hui. Mais est-ce que les outils développés pour les entreprises marchandes classiques permettent de diriger les entreprises sociales de façon efficace? À ce sujet, les auteurs ne semblent pas tous partager le même avis sur l'efficacité de recourir à ces techniques par rapport à des outils d'évaluation qualitatifs. En effet, ils nuisent parfois à l'exécution de la mission des entreprises sociales, puisque les valeurs peuvent devenir contradictoires, l'accent est porté sur les résultats mesurables et l'entreprise est surchargée par la tenue de données quantitatives (Ebrahim et Rangan, 2014). Ajoutons que l'autonomie du personnel et de l'organisation est aussi menacée par l'intégration d'outils et d'indicateurs du secteur privé par les bailleurs de fonds lorsqu'ils ont un objectif de surveillance (Arvidson et Lyon, 2014). Qui plus est, Jarzabkowski et Kaplan (2015) mettent en garde l'utilisateur contre ces outils rationnels qui mènent parfois à une simplification excessive ou une représentation erronée des situations. Utiliser certains outils lorsque l'environnement est incertain ou que la situation est complexe pourrait mener à des impacts négatifs.

Alors que plusieurs critiquent les outils issus des entreprises traditionnelles, d'autres affirment qu'ils furent utiles pour améliorer leurs résultats, sous certaines conditions. Par exemple, les objectifs liés à la mission devaient être quantifiés et non directement la mission, les résultats étaient simples et faciles à communiquer, puis ils contribuaient à créer une culture de responsabilité et de but commun dans l'organisation (Arvidson et Lyon, 2014). Il s'agit d'informations pertinentes pour les bailleurs de fonds ou les investisseurs, qui sont en mesure d'effectuer des évaluations comparatives de la valeur sociale et de la rentabilité de leurs investissements, mais les entreprises sociales sont mises en garde contre un potentiel effet de réduction de la portée de l'impact social associé à un chiffre. Eynaud et Mourey (2015) ajoutent qu'en prenant les précautions nécessaires, « l'entreprise sociale peut en effet s'engager dans un processus collectif où la production de chiffres devient un facteur de transparence et de réflexivité pour son projet économique et social ».

Les auteurs ne semblent pas tous s'entendre sur l'impact de l'utilisation des outils de gestion, bien qu'ils soient généralement d'accord pour affirmer que leur utilisation influence assurément certaines variables d'une organisation. Eynaud et Mourey (2015) résument bien l'enjeu qui nous intéresse dans leur ouvrage, à savoir que « les financeurs privés et publics transforment en fait les grilles d'analyse et les modes de pilotage des entreprises sociales. Le terrain est alors soumis à un filtre implicite aboutissant à gommer des tableaux de bord évaluatifs ce qui ne peut être traduit en chiffres. Cela modifie *de facto* l'action sur le terrain de l'association et donc le terrain d'action lui-même ». En contrepartie, l'étude menée par Detchessahar et Journé (2007) montre qu'un outil de gestion doit être étudié en fonction de son contexte et que son succès au sein d'une organisation prouve l'existence d'un terrain favorable à son implantation. De plus, ils mesurent l'efficacité des outils de gestion selon la façon dont ils influencent les comportements des acteurs, c'est-à-dire comment ceux-ci interprètent l'outil en fonction de schémas organisationnels déjà en place. La réussite de l'outil comme étant un ressort d'action peut seulement être évaluée en fonction de l'utilisation qu'en font les acteurs dans un contexte particulier. En définitive, ce qui importe n'est pas nécessairement de définir quel type d'outil devrait être utilisé, mais bien de comprendre les dynamiques qui

sous-tendent leur utilisation afin de seulement retenir ceux qui génèrent des impacts souhaités pour l'organisation (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Le cas de l'association *Quid-Après-L'école* (Eynaud et Mourey, 2015) permet de comprendre la façon dont plusieurs notions évoquées au sein de la revue de la littérature sont appliquées sur le terrain. Cette association a mené une étude de l'impact social de ses activités. Il s'agissait d'une commande d'une fondation privée qui exigeait un compte rendu des activités et de l'impact de l'association en échange de financement. Tel qu'expliqué par Eynaud et Mourey (2015), la mesure d'impact social est une démarche d'envergure, puisqu'il s'agit d'évaluer des indicateurs qualitatifs sur plusieurs groupes de la société (bénéficiaires directs, habitant du quartier, municipalité, etc.) sur une longue durée. *Quid-Après-L'école* ne s'est pas contenté d'évaluer que ce qui est demandé par les bailleurs de fonds, puisque l'association estimait que ce ne sont pas des indicateurs de qualité pour mesurer l'impact social. Ils ont plutôt intégré plusieurs indicateurs qualitatifs, plus difficiles à mesurer, afin de connaître le réel impact. Néanmoins, la directrice de l'association explique qu'il est important de présenter les résultats en termes de chiffres auprès des financeurs puisque c'est le langage qu'ils connaissent. Selon elle, « la professionnalisation n'est pas accessoire, mais indispensable si l'on veut avoir une stratégie de croissance » (Eynaud et Mourey, 2015). Alors, cette association a choisi d'intégrer la production de chiffres à ses activités organisationnelles et stratégiques, en ayant recours à des bases de données utilisées au sein d'entreprises traditionnelles, dans le but d'obtenir davantage de financement. Les auteurs nomment plusieurs incidences de cette pratique chez *Quid-Après-L'école*. Pour cette association, la production du chiffre semblerait associée à un avantage comparatif auprès de ses concurrents, puis à une façon d'assurer la pérennité de l'association et le développement de l'innovation. Du côté négatif, la gouvernance démocratique serait menacée puisque la communication du chiffre n'est pas généralisée à l'ensemble des parties prenantes (Eynaud et Mourey, 2015).

Arvidson et Lyon (2014) présentent une étude de cas sur la mesure d'impact social au sein de plusieurs organisations à but non lucratif (OBNL) au Royaume-Uni. L'intérêt pour cette pratique s'est accru parmi ce type d'entreprise suite à l'introduction de nouvelles politiques gouvernementales mettant davantage d'emphase sur l'efficacité et la

compétition pour obtenir des contrats. De plus, les bailleurs de fonds s'intéressaient de plus en plus à la mesure d'impact social pour démontrer leur propre impact et prendre des décisions éclairées quant à l'allocation de leurs ressources. Ressentant la pression externe des bailleurs de fonds, notamment à être plus performante en raison de la concurrence pour obtenir du financement, plusieurs OBNL se sont adaptés en implantant des méthodes d'évaluation utilisées dans le secteur public et privé (Arvidson et Lyon, 2014). Les auteurs exposent plusieurs retombées relatives à ces nouvelles pratiques. De l'inconfort et de la résistance à l'interne se sont d'abord fait ressentir. Les entreprises n'appréciaient pas être contrôlées par les financeurs et plusieurs employés résistaient aux changements, de peur que les nouveaux outils d'évaluation nuisent à la relation avec les clients. Toutefois, plusieurs avantages ont mené à l'acceptation des nouvelles méthodes. Utiliser les résultats pour attirer plus de financement ou encore faire de la promotion, puis la liberté de choisir ce que l'entreprise souhaitait mesurer pour démontrer son impact social sont des exemples relevés par Arvidson et Lyon (2014).

Un texte de Davezies (2007) illustre quelques propos relevés par plusieurs auteurs précédemment cités. Bien qu'il ne s'intéresse pas directement au milieu des entreprises sociales, il relate certaines études de cas en lien avec le milieu des services sociaux, fortement représenté au sein des entreprises sociales. Depuis les dernières décennies, plusieurs milieux de travail ont été soumis à des transformations « dans le but de réduire [leurs] coûts et d'accroître [leur] efficacité » (Davezies, 2007). Abordant l'intensification de la pression au travail suite à ces transformations, l'auteur explique que cet enjeu ne peut être approché qu'avec une vision quantitative, mais que les changements qualitatifs doivent également être pris en compte. Sur papier, ces transformations fonctionnent souvent, mais en réalité, elles dégradent parfois la qualité du service offert. En fait, plusieurs tâches complexes effectuées par les acteurs sont évaluées par des indicateurs statistiques, comme si elles étaient simples et répétitives, alors que la réalité réserve une tout autre perspective. L'auteur illustre entre autres ses propos avec l'exemple du milieu hospitalier américain, dont la transformation du travail des infirmières dans le but d'améliorer leur efficacité et de diminuer les coûts a augmenté leur charge de travail, au point où le taux d'épuisement professionnel des employés s'est accru, la qualité des soins offerts aux patients s'est dégradée, jusqu'à remarquer une augmentation du risque de mort

pour chaque patient additionnel attiré à une infirmière, et une augmentation des coûts a parfois été observée (Davezies, 2007). Ce dernier élément en contradiction avec l'objectif initial des changements apportés rappelle qu'il est important de considérer la réalité qualitative des acteurs œuvrant pour une entreprise, surtout dans le domaine des services sociaux, afin d'évaluer des résultats ou des impacts.

Ces trois études de cas aident à concevoir les propos des différents auteurs présentés au sein de la revue de la littérature. Le premier cas illustre que la demande de mesure d'impact social peut effectivement provenir d'un bailleur de fonds. Il est intéressant d'avoir le point de vue de la directrice de cette association, pour qui la professionnalisation est perçue comme un passage obligé et un avantage concurrentiel plutôt qu'un obstacle. Enfin, les auteurs tirent plusieurs conclusions des pratiques de l'association, à la fois des impacts positifs et négatifs, mais ces impacts touchent l'organisation générale et ne renseignent pas sur des sphères organisationnelles précises. Pour ce qui est de la deuxième étude, elle met en lumière l'importance du contexte menant à des changements organisationnels, ici l'introduction de la mesure d'impact social. Encore exigé par les bailleurs de fonds, les impacts des changements sur les OBNL sont également notés comme étant positifs et négatifs, puis une précision est ajoutée concernant le terrain d'action des entreprises, à savoir que la clientèle pourrait être affectée. Le troisième cas confirme l'idée que la pensée rationnelle est présente dans le monde organisationnel des services sociaux. Bien que le texte ne présente pas le contexte et les outils utilisés, il est possible de comprendre que les transformations du travail sont dirigées par des indicateurs quantitatifs. Somme toute, des impacts concrets sur le travail des acteurs sont identifiés, contrairement à la première étude.

2.4 Bilan des connaissances

L'exploration de la littérature scientifique portant sur les entreprises sociales en lien avec l'utilisation des outils de gestion offre une base théorique pertinente pour analyser l'enjeu central relatif à cet ouvrage. Par rapport aux entreprises sociales, il s'agit d'organisations de structures variées, mises en place pour répondre aux besoins insatisfaits par les secteurs économiques capitalistes et publics. À la recherche d'une finalité sociale au détriment de la maximisation du profit économique, ces entités œuvrant surtout dans le

secteur des services sociaux sont financées par des bailleurs de fonds publics ou privés. Dépendantes de ses ressources financières, les organisations sociales doivent veiller à satisfaire les exigences de leurs financeurs, souvent traduits en objectifs quantitatifs. Pour y arriver, les dirigeants ont recours à des outils de gestion. Selon l'orientation organisationnelle qu'ils poursuivent, différents types d'outils de gestion sont sélectionnés et implantés au sein de leur entreprise.

Après avoir disposé des bases théoriques, quelques lacunes justifiant la question de recherche de ce mémoire ont été identifiées au sein de la littérature. Celle-ci se concentre actuellement sur l'analyse des impacts de l'utilisation d'outils de gestion issus du secteur privé sur l'entreprise sociale, sans étudier les raisons profondes pour lesquelles les dirigeants choisissent ce type d'outils. La revue de la littérature laisse entendre que c'est dans un espoir de réédification de compte et de professionnalisation des pratiques que les dirigeants les sélectionnent, mais il n'est pas spécifié les facteurs concrets influençant leur décision. Tel que mentionné par Detchessahar et Journé (2007), il serait important de connaître les facteurs reliés au contexte organisationnel influençant le choix des dirigeants.

Également, la dualité entre impacts positifs et négatifs reliée à l'utilisation d'outils de gestion rationnels sur l'organisation dans son ensemble est étudiée, puis certains auteurs soulignent la modification du terrain d'action des entreprises sociales. Toutefois, ils omettent de préciser la façon dont le terrain est modifié et la nature des impacts, notamment sur les sphères précises de l'entreprise, telles que les acteurs y œuvrant, ses activités ou encore sa clientèle. À plusieurs reprises, les auteurs mentionnent que les outils de gestion ont un impact sur les entreprises sociales, mais peu d'impacts concrets sont relevés.

Somme toute, la littérature laisse en suspens des questionnements qui ont mené à définir la question de recherche centrale à ce mémoire : comment se fait le choix des outils de gestion utilisés au sein des entreprises sociales?

CHAPITRE 3 : CADRE D'ANALYSE

Pour faire suite à la revue de la littérature, un modèle théorique a été retenu et sera utilisé afin d'éclaircir la question de recherche centrale. Les travaux de Jarzabkowski et Kaplan (2015) se distinguent des autres ouvrages portant sur les outils de gestion, en ce sens qu'ils proposent d'étudier ce concept sous un regard sociologique, sous une approche « de la pratique ». De cette façon, c'est l'interaction entre le contexte spécifique relié à l'emploi des outils de gestion, les motivations de ceux qui les utilisent, les finalités auxquelles sont soumis les outils, ainsi que leur potentiel à conduire à une variété de résultats parfois imprévus qui est analysé. Il s'agit donc de saisir la façon dont les outils de gestion sont mobilisés par les décideurs afin de définir comment et quand ils sont sélectionnés et appliqués, en plus des nombreux impacts possibles que ce choix peut engendrer. Ces auteurs évitent manifestement de seulement identifier le lien entre deux éléments, sans compter qu'il n'est pas question de faire la critique du choix des outils de gestion dans leur article (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

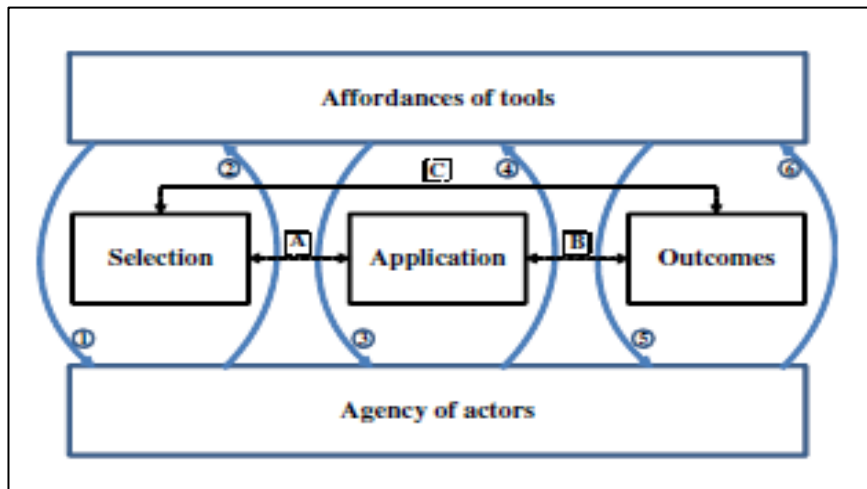
Parmi les approches abordées au sein de la revue de la littérature, c'est la famille des approches interactionnelles qui seront sollicités. Les travaux de Jarzabkowski et Kaplan (2015) s'inscrivent dans cette famille d'approches qui met l'accent sur la perception des acteurs d'une organisation, puis sur la compréhension détaillée d'une situation afin de saisir l'utilisation des outils de gestion. Les approches interactionnelles étudient les outils de gestion de plusieurs façons. L'essence de cette approche consiste d'une part à comprendre le processus de mise en place d'un outil de gestion au sein de son réseau. D'autre part, l'outil de gestion est perçu comme étant porteur de sens organisationnel en plus d'être en constante interaction avec les acteurs l'utilisant, influençant leur comportement (Chiapello et Gilbert, 2013). Cette approche particulière s'applique précisément à la question de recherche centrale à ce travail, observant les interactions entre plusieurs facteurs influençant le choix de l'utilisation des outils de gestion.

3.1 Modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique

Jarzabkowski et Kaplan (2015) présentent des notions pertinentes pour l'analyse du choix des outils de gestion et de ses impacts sur les intervenants. En fait, elles décrivent les outils de gestion comme des objets malléables qui produisent une variété d'impacts selon

leur sélection et leur application par différents acteurs dans des contextes distincts. Sous un regard pratique, leur modèle explore les outils et les acteurs qui les utilisent, puis leur relation avec la sélection, l'application et les impacts des outils (Figure 3.1; Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Figure 3.1 : Un modèle pour comprendre l'utilisation des outils



3.1.1 Utilisation des outils (Affordance of tools)

Les outils de gestion, centraux à ce modèle, sont perçus comme des instruments qui à la fois contraignent et permettent une certaine utilisation. Par exemple, une table possède plusieurs fonctions classiques telles qu'être une surface pour manger, pour travailler ou pour déposer des objets, quelques fonctions plus créatives comme une surface pour grimper ou pour bloquer l'accès à une pièce, mais elle ne peut être utilisée en guise de lampe ou de gomme à effacer. Alors, l'usage des outils dépend de ses propriétés, mais aussi des contextes particuliers et des façons dont les acteurs décident de les utiliser. Ce faisant, les outils de gestion ne sont pas objectifs puisque l'intention première derrière leur création peut ne pas être la seule mise en action. Les outils doivent donc être analysés en fonction de l'usage qui en est fait par les différents acteurs en tenant compte du contexte, ce qui implique une grande flexibilité d'interprétation relative à un outil (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

3.1.2 Différents acteurs (Agency of actors)

Les acteurs qui utilisent les outils ont vraisemblablement un rôle clé à jouer dans leur actualisation. Dans une situation spécifique où ils sont confrontés à un choix, les individus tentent normalement de récolter l'information nécessaire afin de vérifier l'ensemble des options qui s'offrent à eux et de prédire les impacts possibles de leur décision. Habituellement, l'objectif des acteurs est de réaliser le choix le plus rationnel en fonction des impacts possibles désirés, bien que ce processus ne le soit jamais totalement. Effectivement, la position de l'acteur dans une organisation influence le choix des outils qu'il privilégie selon les impacts qui sont les plus pertinents pour son statut et sa vision de l'organisation (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Alors, les acteurs et les outils eux-mêmes sont au cœur du processus de sélection, d'application et des résultats générés par leur utilisation. Il apparaît que le choix de ceux qui seront utilisés dans une organisation est influencé par les compétences de l'acteur, sa fonction dans l'entreprise et sa satisfaction quant à la rationalité d'un outil face à un autre dans un contexte spécifique (Figure 3.2 et Annexe 1; Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Figure 3.2 : Dimensions du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique

		Selection	Application	Outcomes
Affordances of tools	<i>The interpretive flexibility of a tool is what makes it useful. Its affordances constrain and enable action and outcomes.</i>	<p><i>There is no one right tool for each situation. The affordances of the tools as well as the bounded rationality and constrained agency of the actors who want to use them shape which tools are selected.</i></p> <p>Arrow 1</p> <p>1.1. The selection of tools may be more dependent on organizationally standardized use than on the "fit" of the tool with the situation in the environment.</p> <p>1.2. The selection of tools may be influenced by the degree to which they are simple and offer clear visual representations, where simpler tools are easier to remember and use.</p> <p>1.3. The selection of quantitative tools is attractive to users because numbers can signal rationality, but this attractiveness is offset by potentially greater difficulty in using the tool.</p>	<p><i>Tools are applied improvisationally by organizational actors, both to interpret the strategic context and pursue preferences and interests.</i></p> <p>Arrow 3</p> <p>3.1. Tools provide a common language for strategic conversations between managers across hierarchical, functional, and geographic boundaries.</p> <p>3.2. Tools create a space for social interactions about strategy at which actors can negotiate their different interests</p> <p>3.3. The content and structure of the tool channel potential improvisations as the tool is used.</p>	<p><i>Outcomes of tool use extend beyond the achievement of a strategic decision in an individual project, to individual, group, organizational, and field level considerations.</i></p> <p>Arrow 5</p> <p>The "success" of the use of a tool at the organizational level can be measured by the degree to which:</p> <p>5.1. It is adopted and routinized in organizational practice.</p> <p>The "success" of the use of a tool at the field level can be measured by the degree to which:</p> <p>5.2. It diffuses and is widely adopted in management education.</p> <p>5.3. It diffuses and is widely adopted by managers in organizations.</p>
Agency of actors	<i>Actors select and use tools to cope with uncertainty in the environment, though this process may not be "rational" in the classical sense.</i>	<p>Arrow 2</p> <p>2.1. Actors may select tools based on satisficing. They pick the first tool that they know how to use (or are familiar with) that seems to fit the problem at hand.</p> <p>2.2. Actors have more or less freedom to select a tool, depending on their position in the hierarchy (formal power).</p> <p>2.3. Actors have more or less freedom to select a tool depending on their competence in its use (expertise power).</p>	<p>Arrow 4</p> <p>4.1. Actors use tools as interpretive devices that enable them to focus attention on and make sense of strategic issues for themselves and for others.</p> <p>4.2. Actors find it useful to marshal tools to legitimate particular positions or viewpoints</p> <p>4.3. As actors work with tools, they adapt them to fit the needs at hand.</p>	<p>Arrow 6</p> <p>The "success" of the use of the tool for actors can be measured by the degree to which:</p> <p>6.1. Its use provokes new explorations.</p> <p>6.2. It enables interim decisions that allow a project or organization to move forward.</p> <p>6.3. Their "client" is satisfied with the outcome of the project (internal client or consulting client).</p> <p>6.4. They demonstrate competence.</p> <p>6.5. Users achieve their personal objectives (legitimacy of position or ratification of a particular strategic choice).</p> <p>6.6. Differences across actors are surfaced and resolved.</p>

3.1.3 Sélection (Selection)

La sélection est l'étape lors de laquelle un acteur choisit un outil de gestion particulier pour le type d'application qu'il va en faire. Rationnellement, les acteurs font ce choix, car ils croient qu'il s'agit de l'outil le plus efficace dans une situation spécifique. Par contre, la pratique révèle qu'il n'existe aucun outil idéal pour toutes situations, puis que le choix serait plutôt inconscient et implanté dans la routine organisationnelle de l'entreprise. Effectivement, les dirigeants d'entreprise utilisent souvent les mêmes outils, même lorsque l'environnement est incertain, variable et complexe (bien que cette relation ne soit pas corrélée empiriquement). Ainsi, Jarzabkowski et Kaplan (2015) affirment que la sélection d'un outil est davantage dépendante des routines organisationnelles que de sa pertinence en fonction d'une situation particulière. Malgré tout, l'acteur sélectionne un outil qui semble s'appliquer à l'environnement, mais il s'agira probablement du premier outil qui lui tombe sous la main avec lequel il est familier. Sans compter que le choix est dépendant d'une part du statut de l'acteur dans l'organisation, d'autre part de son habileté à utiliser certains outils. Qui plus est, les outils simples et faciles à comprendre sont souvent privilégiés en raison des représentations plus évidentes de l'environnement qu'ils offrent aux acteurs. Les auteures affirment également que les outils quantitatifs sont généralement attrayants aux yeux des utilisateurs, en raison de leur plus grande rationalité apparente, bien qu'ils puissent parfois être plus difficiles à utiliser (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

3.1.4 Application (Application)

L'application des outils de gestion est dépendante du contexte social, donc de l'utilisation qui peut être faite des outils par les acteurs impliqués. Jarzabkowski et Kaplan (2015) croient qu'il n'y a pas de bons ou mauvais usages pouvant être faits d'un outil, tout dépend de sa contribution à la réalisation de l'objectif derrière son utilisation. Afin d'atteindre de bons résultats, un élément important à considérer est la compréhension commune des objectifs de l'entreprise par tous les acteurs impliqués. Un bon moyen pour y arriver est l'utilisation des outils de gestion, qui ont le rôle d'offrir un langage commun sur ces objectifs entre tous les acteurs. Ainsi, ceux-ci les utilisent comme dispositif de compréhension et d'interprétation des objectifs organisationnels. De surcroît, les outils

ont comme fonction la création d'espaces au sein desquels les utilisateurs peuvent interagir par rapport à leur point de vue sur la performance de l'organisation et la pertinence d'utiliser certains outils. D'ailleurs, Jarzabkowski et Kaplan (2015) expliquent que les acteurs trouvent utile de réunir plusieurs outils afin de légitimer leurs positions ou points de vue par rapport à l'organisation. Un enjeu important dans l'application des outils est que plus les acteurs se les approprient, plus ils modifient leur utilisation, quoique la portée possible de ces improvisations soit limitée. C'est le contenu et la structure de l'outil qui limitent les improvisations potentielles pouvant être réalisées. Ce processus d'adaptation permet aux acteurs de rendre les outils utiles dans plusieurs situations complexes et incertaines (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

3.1.5 Impacts (Outcomes)

L'utilisation d'outils de gestion peut générer de bons ou de mauvais impacts, ces derniers étant causés par une utilisation inadéquate de l'outil ou une inaptitude de l'acteur. Une autre cause de ces mauvaises utilisations est la confiance inouïe que l'acteur accorde en ces outils rationnels dans des situations qui ne sont pas adaptées, ce qui peut générer des erreurs fatales pour la performance de l'entreprise. Jarzabkowski et Kaplan (2015) proposent d'élargir le champ d'étude des impacts engendrés par les outils de gestion aux autres impacts organisationnels, aux différents acteurs et groupes, puis au terrain d'action de l'entreprise.

D'un côté, les auteurs s'interrogent sur les raisons du succès de certains outils de gestion. En fait, il s'agit d'un facteur peu étudié dans la littérature, mais leur adoption à outrance serait due à l'institutionnalisation et à l'isomorphisme des entreprises qui indique le degré auquel un outil devient partie intégrante des routines organisationnelles. Ce faisant, la réussite de l'utilisation d'un outil au niveau organisationnel est associée à son adoption dans les routines et la pratique des entreprises. Pour ce qui est de la réussite à plus large échelle, c'est plutôt sa diffusion et son adoption par l'enseignement de la gestion et les gestionnaires d'autres organisations qui l'indiquent (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Du côté des acteurs, Jarzabkowski et Kaplan (2015) expliquent que pour évaluer le succès des outils de gestion, il faut examiner si leur utilisation a généré une analyse précise de la situation et une bonne stratégie d'action pour l'entreprise. Bien que ces

indicateurs fassent davantage référence à des résultats observables à long terme, il existe plusieurs moyens de vérifier l'utilité des outils dans un futur rapproché. Ainsi, une première façon d'examiner les résultats immédiats est d'évaluer à quel degré l'utilisation d'un outil a provoqué de l'exploration, c'est-à-dire que les acteurs l'ont utilisé dans des contextes qui n'étaient pas prévus lors de la création de l'outil. Ensuite, le succès d'un outil peut être constaté lorsqu'il a permis de prendre des décisions, provisoires ou officielles, qui permettent à une organisation ou à un de ses projets d'aller de l'avant. La satisfaction du client ayant commandé le projet, que ce soit un gestionnaire de la même entreprise ou un financeur externe, au sein duquel un outil de gestion particulier est utilisé est un autre indicateur de succès. Aussi, il a été mentionné dans la section des différents acteurs que ceux-ci utilisent certains outils pour satisfaire leur propre intérêt. À cet effet, le succès d'un outil peut être apprécié par le degré auquel son utilisation aide l'acteur à démontrer ses compétences. En outre, l'utilisation d'un outil peut à la fois restreindre ou encourager le pouvoir individuel des acteurs. Un résultat positif fait référence à la capacité de ceux-ci à atteindre leurs objectifs personnels, tels que la légitimité de leur rôle ou leur contribution à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle privilégiée. Enfin, puisque l'utilisation des outils implique souvent des discussions et des négociations en raison d'opinions et d'intérêts différents selon les acteurs, leur succès est confirmé lorsqu'ils ont contribué à aborder ces différences puis à les résoudre (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Jarzabkowski et Kaplan (2015) rappellent que les recherches sur les impacts de l'utilisation d'outils de gestion dans la pratique sont actuellement incomplètes et insuffisantes. Selon elles, les futures recherches sur le phénomène doivent d'abord reconnaître la multitude d'impacts possibles pour les outils eux-mêmes et les acteurs en faisant usage, pour ensuite étudier le succès ou l'échec de leur utilisation sur plusieurs dimensions.

3.1.6 Processus itératif entre la sélection, l'application et les impacts

Suite à l'essai du modèle de Jarzabkowski et Kaplan (2015) sur le terrain, les auteurs réalisent qu'il n'existe pas d'unique raison rationnelle justifiant la sélection des outils de gestion, que plusieurs facteurs guident leur application dans la pratique et qu'une variété

d'impacts surviennent lors de leur utilisation. Ainsi, la sélection, l'application et les résultats de l'utilisation d'outils de gestion s'inscrivent dans un processus itératif, chacun des phénomènes étant interdépendant. La figure 3.3 présente une synthèse des liens unissant les différentes sphères du modèle de Jarzabkowski et Kaplan (2015).

Figure 3.3 : Relation entre la sélection, l'application et les impacts

Arrow A: selection-application	Arrow B: application-outcomes	Arrow C: outcomes-selection
A1: The application of a tool is shaped by which tool is selected.	B1: As tools are applied, actors' goals and the outcomes that they are able to achieve can shift.	C1: When the application of particular tools has enabled actors to achieve at least some of their desired outcomes, such tools are likely to be selected for future strategy-making processes.
A2: Tool selection is shaped at least partially by anticipation of a particular application.	B2: As goals shift, the applications of the tools may be adapted.	C2: Tool selection is shaped at least partially by anticipation of or desire for a particular outcome.
A3: Tools may be known solutions looking for problems to which they can be applied.	B3: Actors may adapt the application of a tool based on anticipated or desired outcomes.	C3: The relationship between tools and outcomes could become routinized and self-reinforcing such that it could be a source of inertia in the face of change in organizational circumstances.

La relation entre la sélection et l'application peut d'abord être constatée par le fait évident que l'application est modelée par l'outil de gestion sélectionné, puisque chaque outil à ses propres utilisations qui permettent et contraignent ses fonctions. Inversement, la sélection est réalisée en fonction de l'anticipation d'une application particulière. Effectivement, les acteurs vont sélectionner les outils plus susceptibles de s'appliquer facilement à la situation qui les intéresse. En ce sens, les outils de gestion sont sélectionnés lorsqu'ils constituent des solutions connues à la recherche de problèmes auxquels ils peuvent être appliqués (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Pour ce qui est de la relation entre l'application et les impacts, la fonction des outils évolue souvent en cours d'utilisation, c'est-à-dire que les objectifs des acteurs ainsi que les impacts souhaités risquent de changer. C'est pourquoi l'application doit souvent être adaptée selon les changements encourus ou encore selon les impacts attendus ou souhaités (Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Enfin, la relation unissant les impacts et la sélection illustre les effets engendrés par les outils à travers le temps. Un premier constat expose que lorsque l'application d'un outil a généré certains des impacts souhaités, celui-ci a davantage de chance d'être sélectionné à nouveau lors de futures situations semblables. Mutuellement, la sélection implique

nécessairement le désir d'atteindre certains impacts spécifiques. Toutefois, les auteurs mettent en garde les utilisateurs contre un potentiel effet d'habitude de cette relation sélection-impacts, empêchant le changement d'outils dans des circonstances organisationnelles où il n'est plus tout à fait pertinent. Bref, Jarzabkowski et Kaplan (2015) affirment que porter attention à ces relations entre la sélection, l'application et les impacts de l'utilisation d'outils de gestion peut mener à la compréhension des impacts sur les individus, les organisations et les activités.

3.2 Proposition de recherche

Le modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique de Jarzabkowski et Kaplan (2015) représente une option éclairée afin de répondre à la question de recherche portant sur le choix de l'utilisation d'un outil de gestion par les dirigeants d'entreprises sociales. Afin d'analyser cette question, les dynamiques du modèle seront explorées à travers une étude terrain portant sur un outil de gestion particulier dans le but de rendre compte des différentes déclarations de la figure 3.2. Ainsi, la question de recherche initiale a été précisée en deux sous-questions.

Une première sous-question de recherche émerge du fait que la littérature se concentre actuellement sur l'analyse de l'utilisation d'outils de gestion issus du secteur privé, sans étudier les raisons profondes pour lesquelles les dirigeants choisissent ce type d'outils. Arvidson et Lyon (2014) prétendent que le contexte au sein duquel les organisations évoluent est important à étudier lorsqu'ils implantent des outils. Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015) précisent que les entreprises sociales souhaitent se professionnaliser grâce à des outils de gestion traditionnels en raison des fortes pressions concurrentielles s'inscrivant souvent dans une lutte au financement. Néanmoins, quels sont les facteurs concrets qui guident les dirigeants dans le choix des outils de gestion qu'ils utilisent pour piloter leur organisation? Jarzabkowski et Kaplan (2015) fournissent quelques pistes d'analyses au sujet de l'importance du contexte organisationnel à travers le modèle « de la pratique » qui seraient intéressantes à confirmer dans la pratique.

La littérature souligne aussi la modification du terrain d'action des entreprises sociales. Eynaud et Mourey (2015) affirment d'ailleurs que les bailleurs de fonds transforment le pilotage des entreprises sociales, donc les outils de gestion utilisés, et que l'action sur le

terrain s'en trouve affecté. Cependant, les auteurs omettent de préciser la façon dont laquelle le terrain est modifié et la nature des impacts sur les différentes sphères de l'organisation. Alors, quelle est la nature des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur les entreprises sociale? Jarzabkowski et Kaplan (2015) proposent certains indicateurs de succès pour les différents acteurs en fonction des impacts que génère l'utilisation des outils, mais rappellent que les recherches à ce sujet sont incomplètes. Cette sous-question s'inscrit dans cet angle qui propose d'analyser la multitude d'impacts possibles engendrés par le choix d'un outil, afin de rendre compte de son succès ou de son échec sur une ou plusieurs dimensions.

Avec l'application du modèle d'analyse de l'actualisation des outils au sein d'une organisation, il sera possible de vérifier la validité des indicateurs identifiés par Jarzabkowski et Kaplan (2015) lorsqu'appliqués à un outil de gestion dans un contexte organisationnel réel. Puisque les auteurs mentionnent que les recherches ne sont pas complètes au sujet des outils de gestion, surtout par rapport aux impacts qu'ils engendrent, nous croyons qu'il sera possible d'identifier d'autres indicateurs de sélection, d'application et d'impacts dans la pratique.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre aux questions et aux sous-questions de recherche de la présente étude, une collecte de données a été effectuée en fonction de la proposition de recherche exposée préalablement. Pour commencer, la stratégie de recherche sera dévoilée, entre autres dans le but de présenter le cas sélectionné pour étudier la problématique. Quant au déroulement de l'étude, les diverses formules utilisées pour récolter les données seront présentées tout en justifiant ces choix, en plus des considérations éthiques y étant associées. Pour finir, la technique d'analyse des données sera approfondie, puis les considérations relatives à la validité et à la fidélité de la recherche seront abordées.

4.1 Stratégie de recherche

4.1.1 Recherche qualitative

Dans le dessein de répondre à la question de recherche centrale à ce mémoire, soit la façon dont les entreprises sociales sont influencées par le choix des outils de gestion, il était particulièrement intéressant d'utiliser la méthode de recherche qualitative. Yin (2015) explique qu'il est difficile d'arriver à une définition de ce type d'étude, celle-ci risquant d'être trop précise et d'exclure certaines disciplines comprises dans le vaste champ de la recherche qualitative, ou au contraire d'être trop vague et d'ainsi sembler inutile. Toutefois, il illustre cinq caractéristiques distinguant ce type de recherche :

- Étudier la vie des gens dans leurs rôles de la vie réelle;
- Représenter leur point de vue dans l'étude;
- Prendre en compte les conditions contextuelles de la vie réelle;
- Contribuer à la compréhension des comportements sociaux ou de la pensée dans ce champ d'étude;
- Reconnaître le potentiel d'avoir recours à plusieurs sources pour étudier un phénomène plutôt qu'une seule.

Tel qu'illustré dans le modèle d'analyse présenté au chapitre précédent, l'objectif de cette recherche est d'observer et d'analyser les interactions entre plusieurs éléments sur un terrain d'action réel. Deslauriers (1991) explique d'ailleurs que « les méthodes de recherche qualitative se prêtent bien à l'étude des phénomènes complexes et mouvants ». Il s'agit d'une stratégie qui est « plus proche du terrain, donc plus sensible aux contours fluctuants des phénomènes » (Deslauriers, 1991). La littérature ainsi que le cadre

conceptuel mettent en lumière la multitude d'éléments pouvant teinter le choix de l'utilisation des outils de gestion et leurs impacts sur une organisation. Il est ici question d'étudier un phénomène complexe subissant de nombreuses fluctuations au sens de Deslauriers (1991). À cet effet, un cas particulier a été sélectionné afin de rendre compte de la question de recherche qui nous intéresse sur un terrain d'étude.

4.1.2 Étude de cas

L'étude de cas est une technique de recherche qualitative parmi tant d'autres. La justification du choix de cette méthode d'étude réside entre autres dans le fait que la chercheuse souhaitait mieux comprendre les dynamiques qui caractérisent une réelle situation spécifique, en répondant à une question du type « comment » (Yin, 2013). Pour Gagnon (2005) « cette méthode de recherche est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience essentiel à connaître ». Comme caractéristiques de l'étude de cas, Yin (2013) précise l'importance de l'identification d'un cas contemporain et de ces particularités, la nécessité d'un travail terrain afin d'étudier le cas en profondeur, puis rappelle la multiplicité de facteurs d'influence pouvant être identifiés au travers ce genre d'étude. L'objectif est de saisir un phénomène de façon optimale plutôt que de viser une grande généralisation des résultats (Gagnon, 2005).

4.1.3 Choix du cas

Le cas particulier s'étant révélé pertinent dans le but d'étudier le phénomène central est l'organisme communautaire *Mouvement 24*, œuvrant dans le secteur des services sociaux. Il s'agit d'un cas représentatif du phénomène étudié, d'abord puisque *Mouvement 24* est une entreprise sociale au sens expliqué précédemment. Ayant ciblé un besoin non répondu par les autres secteurs économiques, elle propose des services aux individus de sa communauté dans un espoir de finalité sociale, sans considération pour la maximisation du profit économique. D'ailleurs, l'organisation obtient son capital financier non pas par la réalisation d'une activité marchande, mais bien par les bailleurs de fonds qui acceptent de soutenir la mission sociale poursuivie. Il est intéressant de noter que *Mouvement 24* a dû composer avec des changements majeurs de financement lors de

l'année 2015, ayant grandement affecté la réalisation de ses activités. En fait, *Mouvement 24* fait partie d'un réseau d'organisation offrant des services semblables dans l'ensemble du Québec et le changement de financement a affecté le réseau en entier.

Dans ce contexte, *Mouvement 24* a quotidiennement recours à divers outils de gestion, entre autres utilisés afin de respecter les attentes de ses bailleurs de fonds. Selon les orientations organisationnelles citées au cœur de la revue de littérature, l'organisme aurait un penchant pour la stratégie d'hybridation. Il tente de combiner professionnalisation dans le but d'atteindre les attentes de ses financeurs et respect de ses objectifs puis de sa mission sociale. Un outil particulier nommé *Hybride*, implanté suite aux changements survenus en 2015, a été sélectionné pour cette étude afin d'observer l'influence qu'il avait sur l'ensemble des activités et du personnel de l'organisation. Ce document s'inscrit dans la description des outils de gestion donnée au deuxième chapitre, en ce sens qu'il s'agit d'un tableau ayant une fonction par rapport à la performance de *Mouvement 24*. En plus, il oriente les comportements et les décisions des différents acteurs de l'organisation, puisque son usage est régi par des règles bien connues à l'interne. De prime abord, l'utilisation de cet outil semblait modifier les pratiques de l'entreprise ainsi que le travail des agents y ayant recours, c'est pourquoi il était pertinent de l'étudier.

4.2 Méthodes de collecte de données

Afin d'étudier les phénomènes issus de la recherche qualitative, Deslauriers (1991) estime que l'entrevue et l'histoire sont des techniques particulièrement communes. Ces deux instruments ont été utilisés dans le cadre de cette étude, l'histoire sera subséquemment nommée analyse documentaire, puisqu'elles étaient toutes indiquées dans l'espoir de collecter des informations de la nature désirée. En outre, elles étaient réalistes selon le contexte de l'étude, puis cohérentes avec la question de recherche et le cadre conceptuel sélectionné (Marshall et Rossman, 1995).

La première étape consistait à prendre contact avec l'organisation choisie. La directrice générale fut contactée par courriel dans le but d'obtenir un rendez-vous qui permettrait d'expliquer plus en profondeur le projet de recherche. Bien que cette rencontre ait permis à la directrice d'exprimer son intérêt pour l'étude, elle préférait valider sa position avec la directrice adjointe. Une rencontre informative semblable à la première s'est déroulée avec

celle-ci, puis la chercheuse a obtenu l’approbation de la direction pour procéder. Par la suite, il a été possible d’accéder à plusieurs documents, en plus d’avoir l’autorisation d’informer les employés du projet d’étude pour amorcer le recrutement de participants. L’ensemble de la procédure s’est déroulée rapidement.

4.2.1 Analyse documentaire

Préalablement à la collecte de donnée sur le terrain, une analyse documentaire a été effectuée. Cet exercice a permis à la chercheuse d’analyser le principal outil de gestion mis en lumière dans cette étude, puis de mieux comprendre l’origine des informations y figurant. Dans les faits, ce sont les documents relatifs à la procédure d’accès au financement de *Mouvement 24* qui ont été analysés. Ces écrits ont entre autres fait ressortir la nature de la relation unissant l’organisation à son bailleur de fonds principal. L’analyse documentaire fut bénéfique à la préparation des entretiens avec les participants, puisque la chercheuse avait une meilleure compréhension des enjeux et de la logique derrière la création de l’outil de gestion *Hybride*. Plusieurs outils de gestion utilisés par les travailleurs ont également passé sous la loupe de la chercheuse, ce qui lui a permis d’être plus familière avec le travail quotidien des agents. Les différents documents ayant été analysés dans le cadre de cette recherche sont présentés au tableau 4.1.

Tableau 4.1 : Documents analysés lors de la collecte de données

Documents analysés	
Demande d’offre de service	Tableau Hybride (plusieurs versions)
Présentation d’une offre de service à coût forfaitaire	Référence des non admissibles aux services principaux
Offre de service à coût forfaitaire	Questionnaire Plausible
Entente de service	Plan d’action
	Profil du client

4.2.2 Entrevues

La majeure partie des données collectées est issue des entretiens avec divers acteurs de l’organisation. Puisque « l’entretien est l’une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion » (Romelaer, 2005), il semblait judicieux d’y avoir recours, sans compter qu’un objectif majeur de la recherche consistait à récolter le point de vue des acteurs sur leur relation à l’outil de gestion et son effet sur leur travail.

Permettant un compromis entre la liberté d'expression et la structure que nécessite la recherche, il s'agit toutefois d'une technique lourde et coûteuse en termes de temps de réalisation et d'analyse.

Pour la présente étude de cas, l'ensemble des employés de *Mouvement 24* ont été considérés comme de potentiels participants aux entrevues puisqu'il s'agit d'une petite entreprise sociale comptant peu de postes. L'équipe est composée de trois postes administratifs, dont deux à la direction, puis de dix postes d'employés réguliers s'occupant de différents projets. Quelques emplois sont comblés par des travailleurs à contrat, surtout durant la période estivale, afin de s'occuper des projets saisonniers. Le seul critère de sélection des participants qui allaient être interrogés pour la présente étude était leur relation à l'outil de gestion en question, c'est-à-dire s'ils avaient participé à sa création ou s'ils en faisaient quotidiennement usage. Les trois administrateurs répondaient à ce critère, ainsi que neuf des employés réguliers. Il est à noter que les participants non sélectionnés ont été informés de la tenue d'une recherche au sein de leur milieu de travail, puis des raisons pour lesquelles ils ont été exclus. La taille de cet échantillon, composée de douze participants, convenait à l'objectif de la chercheuse qui était de récolter les opinions d'employés occupant des fonctions différentes, puis d'atteindre la saturation. Elle est souvent visée lorsque les objectifs de recherche sont d'une part d'identifier sur le terrain étudié les descripteurs pertinents recensés dans la littérature et d'autre part d'identifier des descripteurs pertinents sur le terrain qui n'ont pas encore été recensés dans la littérature (Romelaer, 2005).

Les dix membres du personnel ayant été sélectionnés pour participer aux entretiens, à l'exception des deux membres de la direction qui avaient préalablement été rencontrés pour l'approbation du projet, ont d'abord été approchés par courriel. Une description sommaire de l'étude, ainsi que du rôle des employés y était décrite. Suite à la réponse positive de tous, une courte rencontre individuelle préliminaire a eu lieu avec chacun des participants afin de prévoir des moments pour la tenue des entretiens, en plus de les informer des engagements éthiques pris par la chercheuse :

- Assurer la protection et la sécurité des données recueillies;
- Discuter des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche;

- Ne pas utiliser les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche;
- Ne pas utiliser les données recueillies à d'autres fins que celles prévues;
- Éviter de nommer l'entreprise, puis anonymiser les données afin de réduire au maximum les chances d'identifier un participant.

En attente des entrevues, un guide d'entretien a été envoyé aux douze participants dans le but qu'ils se familiarisent avec les sujets prévus. Deux guides distincts, mais semblables ont été conçus, soit un pour les membres de la direction abordant davantage les enjeux de l'organisation ainsi que le processus de création d'*Hybride* et un pour les employés. Ces deux versions, retrouvées en annexe 2 et 3, étaient composées de quatre sections; les informations générales, telles que la fonction et la description des tâches quotidiennes, puis des questions relatives à la sélection, l'application et les impacts de l'utilisation de l'outil de gestion *Hybride*. Cette forme était calquée sur le modèle de l'actualisation des outils de gestion de Jarzabkowski et Kaplan (2015). Six entrevues ont été réalisées à l'aide de ces guides, soit avec les deux membres de la direction et avec quatre employés réguliers.

Les données récoltées lors de cette première vague d'entrevues ont été analysées (voir section suivante *Analyse des données*) afin de valider la convenance du guide d'entretien et la pertinence d'effectuer les entrevues supplémentaires. Dans le but d'obtenir le plus de points de vue différents, les six entretiens additionnels ont eu lieu sous le chapeau d'un guide d'entrevue modifié, présenté en annexe 4. La première section, celle des questions générales a été conservée, mais les questions suivantes ont été regroupées sous la transcription « Thématiques ». L'objectif était de donner moins d'indications sur l'orientation de l'entretien. Dans les deux cas, c'est la technique de l'entretien mixte qui a été utilisée. La chercheure a débuté avec un entretien semi-dirigé, où le répondant avait la liberté de s'exprimer sur les thèmes qu'il abordait spontanément en lien avec le sujet de recherche, pour terminer avec une phase d'entretien guidé afin d'approfondir les questions essentielles sur son guide d'entrevue (Romelaer, 2005).

4.3 Analyse des données

Suite à la collecte de données, le processus de leur analyse a été amorcé. Selon Deslauriers (1991), les données sont constituées au travers la sélection, la simplification

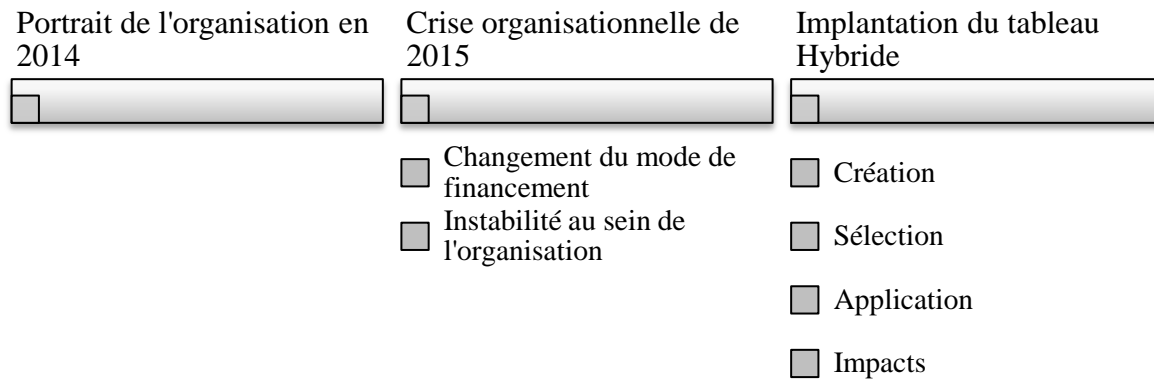
et la transformation du matériel brut. Pour y arriver, les données doivent être réduites et résumées dans l'objectif de les regrouper et de les comparer (Deslauriers, 1991). Au départ, il a fallu se familiariser avec les données. C'est à ce stade que les documents ont été résumés et que les douze entrevues ont été retranscrites puis anonymisées dans le but d'assurer la confidentialité. D'un côté, le fait de résumer l'entièreté des documents en un seul texte clair et concis a favorisé leur compréhension et a permis de bien saisir le processus d'accès au financement de *Mouvement 24*. De l'autre côté, écouter à répétition les entrevues afin de les retranscrire a sans aucun doute contribué à l'appropriation du matériel. Des thèmes récurrents ont pu être identifiés et cela a permis d'amorcer une réflexion menant au regroupement des données semblables recueillies.

Pour s'y prendre, il a fallu procéder au codage du matériel de recherche recensé, technique utilisée entre autres pour réduire les risques que seule la subjectivité éclairée du chercheur préside la démarche d'analyse des données (Ayache et Dumez, 2011). Un piège demeure tout de même associé à cette technique. Le chercheur se basant sur un cadre théorique doit éviter d'uniquement faire ressortir de ses données ce qui confirme ou infirme sa théorie. Il doit porter attention et coder l'ensemble de son matériel s'il veut parvenir à des découvertes pertinentes (Ayache et Dumez, 2011). Concrètement, la chercheuse a amorcé sa démarche de codage en regroupant les informations semblables au sein d'un tableau. Plus d'entrevues étaient analysées, plus de nouvelles thématiques étaient formées, permettant au tableau de se préciser. Il est intéressant de relever que le modèle de l'actualisation des outils dans la pratique de Jarzabkowski et Kaplan (2015) a aidé à identifier les données brutes faisant référence aux thèmes de sélection, d'application et d'impacts relevés dans ce modèle. Les différents thèmes ayant émergé de cette analyse sont présentés au tableau 4.2

A priori, il est possible d'identifier les thèmes faisant référence au cadre théorique sélectionné pour étudier la question de recherche, soit la sélection, l'application et les impacts, tel qu'expliqué par Jarzabkowski et Kaplan (2015). On note aussitôt qu'un nombre beaucoup plus grand de thèmes ne s'inscrit pas dans ce modèle, garantissant des découvertes intéressantes tel que prédit par les auteurs du modèle théorique et par les chercheurs sur la technique du code. Il est à noter que le codage réalisé constitue une

interprétation des données et une construction par la chercheure, qui souhaite refléter le plus justement possible le matériel brut récolté (Ayache et Dumez, 2011).

Tableau 4.2 : Thèmes identifiés lors de l'analyse des données



4.4 Fidélité et validité

Avec l'intention d'assurer la véracité des résultats, plusieurs activités ont été réalisées tout au long de la démarche de recherche. Il sera ici question des considérations concernant la fidélité et la validité de l'étude. Pour ce qui est de la fidélité, elle fait référence à la réplication des résultats et à la constance des observations, c'est-à-dire qu'un autre chercheur arriverait aux mêmes résultats en utilisant la même démarche de recherche ou en interprétant les données recueillies dans le cadre de cette étude (Gagnon, 2005). Il est important de considérer qu'en recherche qualitative, il y a davantage place à l'interprétation des données par les chercheurs, malgré qu'ils souhaitent refléter le plus justement possible le matériel brut récolté, tel que nommé plus tôt (Ayache et Dumez, 2011). Un biais peut être relevé dans ce cas-ci puisque la chercheure occupait un poste de salarié pour l'organisation étudiée préalablement à la collecte de données. Évidemment, elle possédait déjà plusieurs connaissances sur l'entreprise ainsi que sur les dynamiques étudiées, sans compter qu'une relation existait entre elle et ses répondants. Afin de minimiser ce biais, la chercheure a usé de plusieurs précautions, telles que suggérées par Gagnon (2005). À cet effet, l'auteur indique qu'un chercheur doit bien établir sa position par rapport à son terrain de recherche, décrire le processus de sélection des participants, définir les concepts du cadre d'analyse de l'étude, puis préciser sa stratégie de collecte de données. La description de la méthode de collecte de données contient ces éléments et

démontre que l'ensemble du processus a été réalisé avec professionnalisme, la seule différence étant que le contexte était probablement moins formel que lors d'une recherche typique. Ensuite, pour minimiser le risque d'interprétation et assurer la constance, Gagnon (2005) suggère d'utiliser une technique rigoureuse de retranscription des données brutes, en plus de faire valider les données recueillies ainsi que leur interprétation par un autre chercheur. Dans ce cas-ci, les entrevues ont été enregistrées et retranscrites sous forme de verbatim par la chercheure, sans compter que la directrice fut informée et consultée à chaque étape du traitement des données.

Le second aspect assurant la fiabilité des résultats est la validité. En recherche, ce concept fait référence à la représentation de la réalité observée qu'offrent les données récoltées, puis au potentiel de généralisation des résultats de l'étude (Gagnon, 2005). D'une part, l'étude de cas offre cette force qu'est de très bien représenter la réalité d'un phénomène au travers les données puisque le chercheur observe directement la situation. La position organisationnelle de la chercheure est également un avantage pour la validité, puisqu'elle connaissait tellement bien son terrain de recherche avant même d'amorcer la collecte de données que ses interprétations risquent fortement d'offrir un portrait réaliste de l'entreprise. D'autre part, la généralisation des résultats est rarement l'objectif principal des études de cas en recherche qualitative, tel que mentionné plus tôt. Néanmoins, la chercheure a suivi les mises en garde de Gagnon (2005) afin de s'assurer que les résultats puissent être comparés avec d'autres cas. En ce sens, le milieu choisi ne comporte pas de particularités exceptionnelles, il n'est pas sursaturé d'étude et il s'agit d'un contexte qui risque de se reproduire dans le temps.

CHAPITRE 5 : RÉSULTATS

L'objectif du présent chapitre est de présenter les données collectées, afin d'obtenir une compréhension du cas sélectionné pour l'étude de la problématique centrale à cet ouvrage. Un portrait de l'entreprise avant la crise organisationnelle sera d'abord dressé. Par la suite, il sera question du cas précis de l'utilisation d'un outil de gestion au sein de l'organisation par l'ensemble des acteurs à travers ces changements majeurs. Au travers ce récit, il sera possible de saisir les effets de ladite crise deux ans plus tard, soit au moment de la collecte de données. Notons d'emblée que pour la présentation des résultats, les témoignages des deux membres de la direction ainsi que celui de la technicienne administrative ont été regroupés sous l'appellation *administration*, tandis que ceux des employées régulières sous *employée*. Également, le genre féminin a été utilisé pour l'ensemble des témoignages afin d'éviter l'identification des individus, puisqu'une majorité de femmes ont été interrogées.

5.1 Portrait de l'organisation en 2014

Comme plusieurs, ce petit organisme communautaire à but non lucratif obtient la majeure partie de son financement pour sa mission globale en 2014. « On avait un budget attiré, car on était sur le mode subvention. » (Administration) Il acquiert également quelques ressources financières pour certains projets particuliers qu'il met en place. « On recevait une subvention et on pouvait décider nous-même, avec l'équipe et le conseil d'administration, des besoins pour lesquels on souhaitait offrir des services, des objectifs qu'on se fixait et de la clientèle cible. » (Administration) Les activités devaient seulement demeurer liées à la mission de l'entreprise. Selon la majorité des acteurs interrogés, « c'était très différent comme approche, on se basait sur nos critères qui étaient beaucoup moins poussés, plus larges et plus inclusifs » (Employée).

Lorsqu'un individu désirait recevoir des services, la procédure était la suivante; il pouvait se présenter à l'accueil de l'entreprise, durant les heures normales de bureau, où une employée assurait le premier contact. « Les gens arrivaient à l'accueil et exprimait leur besoin » (Employée), puis des questions bien simples étaient adressées au potentiel client afin de s'assurer qu'il était au bon endroit pour recevoir le service qu'il recherchait. Selon le besoin qu'il nommait lors de cette rencontre préliminaire, « on leur donnait un rendez-

vous avec une agente attirée au projet principal de *Mouvement 24* » (Employée). Lors de la première rencontre, le client devait remplir un document d'inscription contenant ses informations de base, puis l'employée notait ses besoins dans une fiche afin d'effectuer un plan d'action. À ce moment, « si on se rendait compte qu'il correspondait aux critères [d'un projet particulier], on le transférait. C'était aussi simple, pas de papiers à remplir [comme c'est maintenant exigé] » (Employée).

« C'était beaucoup plus simple avant » (Administration), l'objectif était de répondre rapidement au besoin du client qui souhaitait recevoir de l'aide. De plus, puisque les indicateurs de réussite étaient déterminés par l'organisme lui-même, ils étaient habituellement réalistes et adaptés. Ainsi, les employées ressentaient peu de pression reliée à leur performance et s'en tenaient à la satisfaction du besoin du client. Une agente senior explique d'ailleurs que « quand [elle est] arrivée, [l'organisation] était une machine bien huilée, tout fonctionnait bien et [la direction] savait ce qu'[elle] faisait » (Employée).

5.2 Crise de 2015

5.2.1 Changement du mode de financement

C'est à l'aube du printemps 2015 que l'organisme a vécu une réorganisation majeure de son financement. Le principal bailleur de fonds *Universalis* a décidé d'opter pour un modèle basé sur une offre de service concernant le projet majeur de *Mouvement 24*, plutôt que sur l'ancien modèle de financement pour la mission globale. De cette façon, c'est le financeur qui émet une demande d'offre de service à l'entreprise. Il s'agit d'un document indiquant le contexte social justifiant le besoin de services offerts par l'organisation. Dans ce cas précis, il existait préalablement un partenariat entre l'organisme et le bailleur de fonds, donc les services demandés ressemblaient relativement à ceux de l'année précédente. Toutefois, c'est le bailleur de fonds qui détermine, à l'intérieur de ce document, les besoins, les objectifs ainsi que la clientèle cible de l'entreprise. Ainsi, l'offre de service fait état d'une description sommaire des services souhaités, de la clientèle visée, puis des indicateurs de réussite.

L'étape suivante concerne davantage l'organisme en question. Sa tâche consiste à présenter une offre de service au bailleur de fonds en se basant sur un document fourni par ce dernier. En fait, ce document décrit chacune des sections à intégrer dans la présentation de l'offre. Donc, l'organisation doit illustrer le contexte de production de l'offre de service, elle présente sa mission, le portrait sociodémographique en fonction des spécificités locales, les statistiques de l'année précédente, la composition de son équipe et de son conseil d'administration, etc. Une portion considérable est dédiée à l'explication du projet qui répondra à la demande d'offre de service. C'est à cet endroit qu'est retrouvée la description de la clientèle visée par le projet, des moyens de promotion et de recrutement, de l'ensemble des activités qui seront réalisées dans le cadre du projet, ainsi que des indicateurs d'impacts, soit les cibles à atteindre.

Enfin, l'entente de service représente la dernière formalité du contrat liant le bailleur de fonds à l'organisme qu'il finance. C'est le financeur qui décrit de façon précise les services qu'offrira l'entreprise, la clientèle visée par le projet, en plus des résultats attendus et plusieurs autres modalités relatives aux paiements, aux rôles et responsabilités de chacun, etc. Il s'agit de répéter l'information déjà répertoriée dans les documents précédents à l'intérieur d'un contrat officiel et concis, gréé de la signature des deux parties.

5.2.2 Instabilité chez Mouvement 24

Selon le personnel, l'ensemble des activités de *Mouvement 24* fut affecté par cette nouvelle façon de procéder. Puisque la démarche était nouvelle, beaucoup d'incertitude en découlait, tant du côté du bailleur de fonds que de l'organisation. « On avait le droit de faire certaines choses, ensuite on avait plus le droit. Pour les employées, c'était difficile de suivre les changements fréquents, presque aux semaines » (Administration), qui affectaient la totalité du fonctionnement de *Mouvement 24*; les activités réalisées dans le principal projet affecté, la clientèle ciblée, les indicateurs de performance à atteindre, etc. « Ceux qui étaient ici depuis plus longtemps ont été bouleversés car ça changeait du tout au tout les façons de faire. » (Administration) Il y avait beaucoup de zones grises, c'est-à-dire que dorénavant, certains projets en chevauchaient d'autres en termes de clientèle et d'objectifs, mais les critères des projets n'avaient pas encore été adaptés. « Nous avons

refusé 150 personnes dans les six premiers mois suite aux changements de financement, car notre bailleur de fonds ne permettait plus leur admission. Ça a eu un impact, puisqu'on aidait ces gens avant. » (Administration) Malgré tout, la direction indique que cette principale source de financement ayant chamboulé l'organisme en entier devait à tout prix être la priorité de *Mouvement 24*, au risque de devoir fermer ses portes si les nouveaux critères n'étaient pas satisfaits. « On n'a pas le choix si on veut survivre. » (Administration)

La plus grosse perte encourue par cette transformation est l'autonomie qu'avait l'organisme auparavant. Plutôt que d'avoir l'entière liberté de décider des besoins, activités et objectifs à atteindre, *Mouvement 24* devait maintenant se plier aux quatre volontés de son bailleur de fonds. « Maintenant, c'est *Universalis* qui décide des besoins de la clientèle. Ils font une évaluation des besoins régionaux puis arrivent aux résultats qu'ils nous imposent, qui ne sont pas spécifiques à notre arrondissement. » (Administration) Les attentes sont donc semblables pour toutes les régions du Québec, ce qui rend certains indicateurs inadaptés ou irréalistes pour plusieurs organisations. « L'offre de service doit être réaliste par rapport au niveau de difficulté que l'on estime présent [dans notre arrondissement]. » (Administration)

La direction s'indigne tout autant du fait que des chiffres à obtenir guident les services offerts, en délaissant le réel besoin du client au second plan.

C'est une forme de jeu politique, en ce sens qu'on donne nos idées, mais ils s'en foutent. Tout ce qui les intéresse est le nombre de personne pour chaque service, inscrit dans la demande de service, que je suis obligé de réaliser. Par exemple, même si le cheminement d'un participant pourrait prendre 9 mois, pour eux, ça doit être 6 mois, point final. Ceux qui ont besoin de plus de services sont exclus. Nous ne pensons pas que ça devrait être comme ça. (Administration)

À cet effet, une employée signifie que

des clients qui signent une entente, je peux en trouver 10 par semaines et c'est là-dessus que le bailleur de fonds se base pour évaluer le succès ou non de mon programme. En revanche, les quantités n'améliorent pas mon approche et mon travail. Je considère qu'un cas lourd [dont j'aide à atteindre son objectif] vaut plus que 25 ententes signées pour des rencontres de 10 minutes, mais ce n'est pas ce qui est valorisé. Je comprends que c'est des contraintes imposées par les bailleurs de fonds, mais ces contraintes n'aident pas et ne reflètent pas le succès ou non de mon travail.

Depuis les deux dernières années, les deux parties s'adaptent aux réalités de l'un et l'autre. Du côté de *Mouvement 24*, la direction tente de « documenter qui est le client type et quel type de service est adapté à ses besoins pour que le bailleur de fond puisse tenir compte des éléments distinctifs [de l'arrondissement de l'organisation] » (Administration).

On se sert de l'offre de service pour justifier nos résultats. Par exemple, si [*Universalis*] nous reproche de ne pas atteindre nos cibles, nous pouvons justifier notre échec en démontrant que les objectifs sont trop restrictifs en fonction des caractéristiques locales énoncées dans l'offre de service. (Administration)

5.3 Implantation d'Hybride

5.3.1 Création

Tel que mentionné précédemment, les différents projets offerts par l'organisme se chevauchaient ou au contraire laissaient un trou béant en ce qui a trait aux activités réalisées ou à la clientèle desservie suite aux changements de financement. Dans ce contexte, « il était important pour la direction d'avoir un axe d'intervention fidèle à la mission et compréhensible pour les employées » (Administration). Il était essentiel de redéfinir l'offre de service globale de *Mouvement 24* afin de retourner à l'essence sociale de l'organisation, sans oublier d'apporter des clarifications pour la totalité du personnel qui sortirent perplexes de cette instabilité. Pour cette raison, le tableau *Hybride* a été créé. « Le but du tableau était de clarifier les zones grises à la fois pour la direction et pour les employées » (Administration), en affichant une vue d'ensemble sur les services et les projets offerts chez *Mouvement 24*. D'autant plus qu'avec les nouveaux critères imposés par *Universalis*, les agentes devaient cibler le projet approprié pour chaque futur client, et ce dès la rencontre préliminaire. « Maintenant, il y a des agentes attirées à chaque projet, donc il faut absolument connaître tous les projets pour pouvoir faire cette référence [et ainsi] éviter que le client soit changé d'agente à plusieurs reprises ou qu'il perde du temps dans sa démarche » (Administration) si le bon projet n'est pas sélectionné dès le départ.

Pour s'y prendre, « on a ressorti les protocoles et tous les documents relatifs aux offres de services de chacun des projets de [*Mouvement 24*] » (Administration), puis l'ensemble des critères prépondérants et omniprésents qui allaient servir à précisément distinguer les services offerts ont été rassemblés. « J'ai consulté certaines agentes responsables de

projets particuliers à travers le processus, puis je notais tout ce qui était important dans le tableau. » (Administration) C'est à ce moment que les projets qui n'étaient pas directement affectés par le changement de financement ont subi des modifications. Pour expliquer ce propos, il est possible de prendre pour exemple le cas d'un type de clientèle qui était éligible à recevoir les services de deux projets. « On a décidé quel projet on priorisait afin que ce soit le plus clair et universel possible pour les agentes et pour s'assurer qu'on respectait nos indicateurs dans chaque service. » (Administration) Dans ce cas si, le projet financé par *Universalis* devait être privilégié, puisque les bailleurs de fonds de l'autre projet étaient moins stricts quant aux objectifs à atteindre, ce qui entraîna des modifications de ce dernier. L'objectif général était le suivant, « s'assurer d'atteindre nos indicateurs en respectant les objectifs, mais en équilibrant la clientèle entre les différents projets » (Administration).

Ensuite, c'est à l'intérieur de ce nouvel outil administratif que toutes les informations ont été colligées. « On l'a fait en deux temps, le type de service offert pour une clientèle particulière, puis les cibles à atteindre pour respecter le contrat signé avec [*Universalis*]. » (Administration) Le rôle d'*Hybride* était bien défini, « l'objectif est que chaque employé soit autonome avec ce document, donc qu'elles soient en mesure de facilement identifier dans quel programme placer le participant en fonction de ces caractéristiques » (Administration), et ce dès la première rencontre. Toutes les employées s'entendent d'ailleurs pour dire que l'arrivée du tableau « a beaucoup aidé à démêler les groupes » (Employée), malgré qu'il soit difficile de suivre les constantes modifications qu'*Hybride* subit en fonction des demandes des bailleurs de fonds.

5.3.2 Sélection

L'utilité et l'importance d'*Hybride* ont été questionnées auprès du personnel de *Mouvement 24*. L'objectif était de déterminer si le tableau est réellement utilisé pour la fonction souhaitée par la direction. De façon générale, les agentes ont exprimé utiliser *Hybride* lorsqu'elles doivent sélectionner le projet approprié pour les nouveaux clients, c'est-à-dire lorsqu'elles assurent le rôle de réceptionniste. « J'utilise *Hybride* seulement dans mon rôle à l'accueil, puisque mon rôle [d'agente] commence quand le client a été classé dans un programme, donc l'utilisation du tableau a déjà été faite. » (Employée) Il

est à noter qu'aucune employée n'assume ce poste à temps plein, c'est chacune des agentes qui l'occupent lors de certaines périodes prédéterminées, puisque « [la direction] a dû réduire les heures d'ouverture de la salle d'accueil » (Administration) lors des changements. La seule autre situation pour laquelle les agentes peuvent avoir à classer un participant dans un service est lorsque la réceptionniste n'est pas certaine après la courte rencontre préliminaire. Dans ce cas, « [elle] peut le mettre en rencontre d'évaluation avec une agente » (Employée), qui a pour objectif de connaître plus en profondeur le client afin de s'assurer qu'il ait accès aux bons services. Le tableau « est pertinent quand j'ai une rencontre d'évaluation avec la personne » (Employée). Ces deux situations représentent les seuls cas lors desquels un client doit être attiré à un projet, en d'autres mots qu'*Hybride* est sollicité.

Un autre outil se révèle usuel pour la réalisation de cette tâche, soit le questionnaire *Plausible*. « Ce document, [qui] aide à diriger nos questions » (Employée), contient les informations essentielles à couvrir afin de déterminer si d'une part la personne à accès aux services de *Mouvement 24* et d'autre part pour l'orienter vers le bon projet. « On essaie d'avoir un portrait de la situation actuelle du client et de voir ce dont il a besoin pour atteindre son objectif. » (Employée) Suivant l'ordre logique, ce questionnaire est rempli avant de se tourner vers *Hybride*. Pour ce qui est de ce dernier, plusieurs agentes estiment que l'outil « représente bien [leur] réalité, c'est des cases dans lesquelles il faut placer les gens » (Employée).

L'ensemble des employées a nommé apprécier la forme de tableau que prend *Hybride*. « Le tableau est clair et concis » (Administration), et « sa forme permet de comparer les éléments entre eux grâce à ses colonnes et ses lignes » (Employée). Ses éléments structurés en catégories permet de les rendre bien visible, sans compter « les éléments en gras [qui] aident à cibler l'information importante » (Employée). Les informations relatives aux caractéristiques du client sont unanimement appréciées, contrairement aux indicateurs de performance qui suscitent des réactions variées. Certaines apprécient connaître ces détails puisqu'« il faut aussi tenir compte des directives que l'on reçoit chaque semaine sur les objectifs à atteindre » (Employée), alors que d'autres révèlent ne pas s'en soucier, entre autres puisque la performance de *Mouvement 24* par rapport aux cibles est divulguée en rencontre d'équipe presque chaque semaine. « J'ai l'impression

que c'est plus du côté de la direction et de l'administration que cette information est utile pour faire des bilans. » (Employée)

Plusieurs agentes expliquent avoir le tableau à porter de main au quotidien, bien qu'elles n'utilisent pas son format papier régulièrement. « Quand on a eu le tableau, j'ai essayé de l'intégrer et je l'utilise mentalement le plus possible. » (Employée) « Maintenant, c'est comme si je le connais par cœur, je sais quel type de personne va dans quel groupe, je connais les exclusions et les catégories d'âges. » (Employée) Dans le même ordre d'idée, toutes s'accordent à dire que le tableau est un excellent outil d'intégration pour les nouveaux employés. « C'est un beau résumé ultra clair pour quelqu'un qui commence » (Employée), qui « permet de repérer plus rapidement les différences comme c'est plus imagé qu'une liste » (Administration).

5.3.3 Application

Suite à la compréhension du processus de sélection de l'outil en fonction d'une tâche précise, l'application d'*Hybride* au quotidien a été sondée auprès du personnel, c'est-à-dire la façon dont les acteurs interprètent et utilisent ce tableau. Tel qu'indiqué précédemment, l'objectif d'*Hybride* était entre autres d'offrir une compréhension commune de l'ensemble des services offerts afin de rapidement identifier le projet approprié pour tous les clients. À cet effet, le personnel a un avis mitigé sur l'atteinte de cette intention. « Je trouve que ça donne une bonne vue d'ensemble » (Employée) des services offerts, malgré que « je suis parfois confuse pour décider quel projet est le bon en fonction des nombreux critères » (Employée), même avec le tableau. Pour appuyer ce point de vue, une autre agente ajoute qu'elle a « tellement peu d'intérêt pour la jeune clientèle [qu'elle] ne met pas de bonne volonté à essayer de comprendre les différents programmes lui étant destinés ». « Je ne l'utilise pas parce que je le trouve trop compliqué, il y a trop d'information qui ne me sert pas », rétorque une agente en parlant d'*Hybride*. Une agente responsable de deux projets semblables avoue qu'elle est parfois elle-même « confuse pour décider quel projet est le bon en fonction des nombreux critères par rapport à ce type de clientèle. [Son] projet est reconnu pour être super mélangeant, car ça change tout le temps ». Une employée révèle aussi que certains projets particuliers ou saisonniers ne font pas partie du tableau, ce qui ajoute une procédure

différente pour la compréhension de ces services spécifiques. « Si quelqu'un s'intéresse à [ce projet], j'appelle l'agente responsable, mais je ne donne pas beaucoup d'information sur ça à l'accueil car je n'ai pas beaucoup d'information sur le projet. » (Employée) D'un autre côté, quelques agentes indiquent avoir recours à *Hybride* lorsqu'elles expliquent les services de *Mouvement 24* à des professionnels à l'externe ou lors d'une activité extérieure de recrutement. « J'avais en face de moi des gens à qui je dois promouvoir nos services alors je dois avoir en tête nos critères d'admission pour chaque programme, car dès que je m'adresse à quelqu'un, je dois savoir s'il est admissible. » (Employée) Néanmoins, certaines agentes trouvent dommage qu'une description plus détaillée des avantages à participer aux projets ou encore des activités quotidiennes réalisées ne se retrouvent pas à l'intérieur du tableau, puis qu'*Hybride* contient plutôt des informations quantitatives et administratives. « Il manque vraiment une colonne sur ce que fait chaque service dans le tableau, ainsi que les bénéficiaires. [...] La personne veut savoir ce qu'on peut lui apporter, nos critères internes ne sont pas importants pour elle. » (Employée) De cette façon, « on doit penser comment on peut présenter de façon stratégique nos services, identifier des mots clés qui interpellent la personne pour qu'elle sente qu'on va l'aider » (Employée).

Aux dires du personnel, *Hybride* a contribué à sa compréhension des enjeux de financement affectant *Mouvement 24*, qui sont reliés à l'assignation des clients aux différents projets. « Les indicateurs de succès sont [...] vraiment en lien avec l'offre de services faite à *Universalis*. Il évalue si on fait bien notre travail en analysant l'atteinte de ses indicateurs. » (Employée) Selon le personnel, l'atteinte des cibles fixées a un énorme impact sur le renouvellement du financement de *Mouvement 24*. Néanmoins, les employées trouvent difficile d'être constamment à la merci du principal bailleur de fonds. « [Le tableau] change en fonction des subventions et on n'est pas toujours avisé, donc il faut s'adapter dans l'immédiat. » (Employée) À vrai dire, puisque les cibles doivent être atteintes, les consignes relatives au placement des clients changent souvent en fonction de la performance de l'organisation en temps réel.

À l'interne, beaucoup d'informations sont transmises lors de la réunion d'équipe hebdomadaire. Par exemple, « c'est dans les réunions d'agentes qu'on regarde les statistiques [et qu'on] fait le comparatif d'où on devrait être » (Employée). L'utilisation

d'*Hybride* « dépend aussi des informations divulguées en rencontre d'[agentes] » (Employée), tout comme les changements affectant le tableau. Une agente se réfère notamment à un échange récent ayant eu lieu en réunion, qui lui a permis de mieux comprendre les cibles à atteindre en termes de durée du suivi avec ses clients, données qui figurent dans le tableau. « Ça vient relativiser comment on doit fixer les rendez-vous avec les clients, car avant on était fixé sur la durée en termes de semaine, mais on a su que c'est les heures d'interventions qui sont importantes. » (Employée) Son travail s'en est trouvé modifié puisqu'elle pouvait diminuer l'intensité de services qu'elle offrait à ses clients tout en atteignant les cibles.

D'ailleurs, l'échange semble être une pratique importante au sein de *Mouvement 24*. Plusieurs membres du personnel notent des exemples de situations lors desquelles ils ont amélioré leur compréhension d'*Hybride* ou changé leur pratique suite à la discussion avec des collègues. « C'est par la discussion avec les collègues » (Employée) que plusieurs améliorent leur compréhension des autres projets, soulignant « qu'ici on travaille beaucoup en équipe » (Employée). En outre, le personnel nomme qu'« il y a une ouverture et une flexibilité par rapport aux commentaires des agentes » (Employée) de la part de la direction lorsqu'il est question d'entendre les propositions d'amélioration des outils. « L'outil [*Hybride*] est flexible, on peut dire à [la direction] d'y ajouter des aspects pour mieux refléter la réalité » (Employée) et les suggestions sont généralement prises en compte.

Dans un autre ordre d'idées, un irritant relevé par rapport à l'outil en question concerne la description du client type pour chaque projet. « C'est toujours du cas par cas. Le tableau présente les grandes lignes et nous aide, mais un être humain a toujours des particularités qui font en sorte que c'est difficile de le mettre dans une case prédéfinie. » (Employée) « [L'utilisation de l'outil] tend à ce qu'on ait un consensus. Mais je ne crois pas que c'est efficace à 100%. Il y a l'aspect humain du participant, sa situation ne correspond pas parfaitement à une case et chaque intervenante à une interprétation différente. » (Employée) Les agentes préfèrent utiliser d'autres outils qu'*Hybride* afin de valider leur décision lorsqu'affectées à la tâche d'assignation d'un client à un projet. À l'unanimité, elles ont énuméré plusieurs ressources leur étant utiles; « je me fie beaucoup aux documents maîtres lorsque j'ai des doutes pour m'assurer qu'il n'y ait pas de

contradiction » (Administration), « la consultation des pairs lors de la réunion d'équipe hebdomadaire » (Employée), « le document profil du client m'aide à choisir » (Employée), « la fiche [Plausible] nous aide à catégoriser » (Employée), « il m'arrive souvent de discuter avec mes collègues pour leur demander conseils » (Employée), etc. Une autre technique adoptée par quelques employées consiste à s'approprier sa copie du tableau *Hybride*. « Je me suis noté des choses bien simples dans ma copie pour clarifier les deux colonnes qui me concernent. » (Employée) De cette façon, leur tableau est habituellement à jour et l'information est colligée au même endroit, accélérant le processus de prise de décision.

5.3.4 Impacts

La dernière étape concerne l'impact généré par l'utilisation d'*Hybride*, tant sur les objectifs organisationnels que sur les différents acteurs et le terrain d'action de *Mouvement 24*. Dans un premier temps, la direction considère qu'*Hybride* « a permis de [les] revalider », tant sa présence dans la communauté que sa mission organisationnelle fortement bouleversée. « Suite aux changements de financement, de plus en plus de candidats étaient exclus, ne correspondant pas aux critères [d'*Universalis*]. » (Administration) En créant *Hybride*, « nous avons ciblé qui étaient les exclus et dans quel programme on pouvait les mettre, en modifiant légèrement les critères des programmes sur lesquels nous avons plus de contrôle » (Administration). En plus de permettre à *Mouvement 24* de se réattribuer sa clientèle avec cet exercice, la direction assurait « la cohérence face aux bailleurs de fonds » (Administration). Une agente souligne que « le tableau sert à remettre les pendules à l'heure, avec tous les changements que *Mouvement 24* a connus depuis les dernières années », puis une autre renchérit sur le fait que l'ensemble de l'exercice est réalisé « pour répondre aux indicateurs de réussite parce qu'on a des seuils à respecter pour les bailleurs de fonds », en plus d'ajouter une lourdeur aux tâches habituelles du personnel. Sa collègue se désole également de devoir « étiqueter » les clients dans des boîtes imposées en nommant ne pas nécessairement être d'accord avec les changements proposés. « On doit cadrer les clients dans des boîtes. Avant on faisait nos boîtes sur mesure. » (Employée)

En second lieu, la direction affirme que le tableau a « beaucoup aidé les [agentes] à mieux comprendre chacun des projets et savoir qui placer dans quel projet », entraînant le personnel à être plus autonome dans la tâche de sélection du projet approprié pour les nouveaux clients. « Depuis qu'on a le tableau, ça arrive beaucoup moins souvent que les agentes viennent me questionner sur des ambivalences, donc j'imagine qu'elles se fient sur le tableau. » (Administration) De leur côté, les agentes attestent qu'*Hybride* leur permet de gagner du temps dans leur prise de décision, « en fait ça donne une vue d'ensemble sur qui est admissible dans quel projet » (Employée) sous une forme visuellement attrayante et ordonnée. Une agente explique qu'un type de clientèle spécifique peut bénéficier de plusieurs projets chez *Mouvement 24*. Or, le tableau indique bien les caractéristiques particulières de chaque projet, ce qui permet de bien l'orienter. Un autre avantage est l'amélioration de l'efficacité des employées. « C'est utile, car si je vois des informations particulières dans son questionnaire *Plausible*, je peux faire des petites recherches avant la première rencontre et lui donner les informations qu'il cherche immédiatement » (Employée) en fonction du programme dans lequel il a été assigné. Toutefois, une autre agente rétorque « que ce n'est pas un outil qui est fiable à 100% ». Selon elle, « ce n'est pas une certitude que si tu utilises l'outil, le participant correspondra totalement au projet. Il indique quel projet ressemble le plus aux besoins du client, mais il y a toujours un taux de variance » (Employée). De surcroît, la direction atteste que le tableau n'atteint pas encore l'objectif de démonstration d'une vue d'ensemble des services de *Mouvement 24*, car certains projets n'y figurent pas.

Pour ce qui est des impacts sur les différentes sphères de l'entreprise, les avis sont mitigés sur l'utilisation d'*Hybride* ou de tout autre outil de gestion. En ce qui concerne la clientèle, la direction, appuyée des employées, mentionne « que la préoccupation principale est le client et comment on peut répondre à son besoin. Après ça, c'est de voir où c'est mieux de le placer stratégiquement pour l'organisation, mais ça ne change rien pour le client ». Pour lui, le projet au sein duquel il est inscrit ne le concerne pas, à la condition que son agente attirée s'adapte à lui et réponde à ses besoins. « C'est le profil et les caractéristiques de l'individu qui détermine l'aide que je vais lui apporter. Au final, mon service est le même peu importe le projet dans lequel il est inscrit » déclare une agente. Le tableau représente plutôt la stratégie administrative que *Mouvement 24* a

instaurée afin de « trouver un équilibre de réussite pour tous les projets au lieu qu'un seul projet performe super bien et pas les autres. On veut que [l'organisation] soit un ensemble, que l'on vise la réussite de tous les projets » (Administration). D'ailleurs, une employée est d'avis que « si ce n'était pas de ce tableau, on pourrait quand même répondre aux besoins des clients, mais on ne pourrait pas répondre aux exigences des bailleurs de fonds ». Ensuite, la direction estime « qu'il y a moins de perte de temps pour le client » dans sa démarche depuis l'implantation du tableau. « Avant, les participants pouvaient rencontrer plusieurs agentes s'ils n'étaient pas classés dans le bon projet dès le départ. Maintenant, ça arrive encore parfois, mais beaucoup moins. » (Administration) Des stratégies sont mises en places pour éviter cette confusion, puis le participant bénéficie directement d'une stabilité pour son suivi.

En contrepartie, l'utilisation d'*Hybride* ou d'autres outils est parfois considérée comme une entrave aux rencontres avec les clients selon certaines employées. « Le processus est long et ardu, il y a beaucoup de documents et de questions ciblées. Le participant veut prendre un rendez-vous et on lui demande plein de questions précises sans le connaître. C'est moins ouvert comme approche. » (Employée) Ensuite, « la première rencontre est très orientée sur la paperasse » (Employée), surtout pour les projets financés par *Universalis*. Une employée souligne que « ce n'est pas inutile parce que c'est une façon de connaître la personne et des informations qui sont utiles pour le suivi ». Par contre, celui-ci peut trouver la procédure lourde et fastidieuse, sans compter qu'il s'agit d'une rencontre où il ne reçoit pas directement l'aide qu'il recherche. Pour une agente dont la majorité de la clientèle requiert de l'aide ponctuelle et urgente, elle « préfère [utiliser les outils] de façon plus conviviale, sous forme de discussion lorsqu'[elle] apprend à connaître le participant plutôt que de cocher des cases sur une feuille ».

Outre l'impact sur la clientèle, l'arrivée de toutes ces procédures administratives se fait sans aucun doute ressentir sur le travail quotidien des agentes. « C'est sûr que la préoccupation principale est le client et comment on peut répondre à son besoin » (Administration), mais selon plusieurs employées, les documents n'aident pas nécessairement à atteindre cet objectif. Au contraire, certaines agentes signifient que « ce ne sont pas des choses qui [les] aident à faire [leur] travail, c'est plus des contraintes » (Employée) à l'aide qu'elles peuvent apporter à leur client. Davantage de temps

qu'auparavant doit être attribué à la paperasse, dédié à la satisfaction des exigences des bailleurs de fonds et il s'agit « de temps qui pourrait être mieux investi pour les participants » (Employée). Un autre irritant nommé par le personnel est précisément la façon dont la performance de l'organisation est mesurée. « Pour moi il y a une déconnexion à fonctionner par objectifs quantitatifs dans des milieux sociaux », pense une agente, car ça fait peu de sens lorsqu'on s'intéresse à la réelle réponse aux besoins des clients. Par exemple, un client est venu à une seule rencontre avec son agente puisqu'il avait un besoin urgent. Celle-ci croit y avoir répondu, puisque le client n'est jamais revenu, mais il ne répond plus à ses appels donc impossible de savoir. Pour les statistiques, c'est un échec, alors que pour le client, c'est probablement un succès puisque son besoin a été comblé. Pour finir, les employées s'entendent sur le fait que « les [clients] sont satisfait en général ». Il s'avère que ces irritants touchent majoritairement le personnel, épargnant ainsi « les participants qui reçoivent relativement le même service » (Employée).

CHAPITRE 6 : ANALYSE

Les données récoltées dans le cadre de cette étude ont permis d'identifier des découvertes intéressantes en ce qui a trait à la question de recherche principale. D'une part, les notions relatives à la première sous-question seront explorées. Rappelons que ce thème concerne les facteurs concrets qui guident les dirigeants dans le choix des outils de gestion qu'ils utilisent pour piloter leur organisation. Plusieurs découvertes ont pu être observées sur le terrain, il sera d'ailleurs question du contexte organisationnel comme étant un facteur important dans le choix des outils de gestion, puis de la création d'outils qui peut s'avérer nécessaire dans certains cas. D'autre part, le second thème fait référence à la nature des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur les entreprises sociales. Théoriquement, il sera question des étapes de sélection, d'application et d'impacts présentées dans le modèle d'analyse principal. Tel que prédit par Jarzabkowski et Kaplan (2015), il sera intéressant de découvrir plusieurs nouveaux indicateurs d'impacts ayant été relevés sur le terrain.

6.1 Choix des outils de gestion par les dirigeants

À ce stade, le principe de base du modèle de Jarzabkowski et Kaplan (2015) a intérêt à être rappelé, ce dernier s'étant révélé plus que pertinent pour analyser la thématique de recherche. L'approche « de la pratique » proposée par ces auteurs décrit remarquablement bien l'enjeu derrière le choix des outils de gestion chez *Mouvement 24*. Effectivement, cette approche s'applique à étudier les outils de gestion dans l'ensemble de leur contexte en tenant compte de l'influence de tous les éléments organisationnels. D'ailleurs, cette analyse permettra de souligner l'importance du contexte organisationnel dans le choix des outils de gestion, facteur peu abordé spécifiquement au sein du modèle d'analyse présenté au chapitre trois. Une section portant sur la création d'outils sera également ajoutée, puisque le modèle étudie peu l'origine des outils de gestion, alors qu'il s'agit d'un facteur considérable pour le terrain sélectionné dans le cadre de cette recherche.

6.1.1 Contexte organisationnel

Le cas de *Mouvement 24* a permis de mettre en lumière l'importance du contexte organisationnel afin de comprendre l'origine de l'implantation d'un outil de gestion, tel que prédit par l'approche « de la pratique » (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Pour *Hybride*, il faut bien saisir la raison d'être de cet outil de gestion afin d'éclairer les raisons pour lesquelles il n'était pas nécessaire avant les changements de financement. Tel qu'expliqué par les employées de *Mouvement 24* dans le chapitre précédent, l'utilité d'*Hybride* est de guider les agentes qui doivent sélectionner le service auquel un nouveau client aura accès. Ainsi, il s'agit d'un tableau contenant les informations nécessaires à la compréhension des particularités des différents services offerts par l'entreprise, puis les caractéristiques permettant d'identifier les individus ciblés par chaque service. Maintenant, il faut s'attarder aux changements organisationnels encourus par la modification du mode de financement d'*Universalis* afin de saisir la nécessité de la mise en place d'un tel outil de gestion.

Le discours des membres de la direction ainsi que des employées seniors témoigne de ces changements organisationnels majeurs ayant eu lieu dans les dernières années, chamboulant les pratiques de l'entreprise au grand complet. Avant ces changements, les pratiques étaient beaucoup plus informelles et les employées étaient davantage consultées par la direction afin de décider des orientations de l'entreprise. Des procédures simples étaient mises en place afin d'offrir le meilleur service possible aux clients, le tout étant orchestré par la direction de *Mouvement 24*, qui avait plus de liberté d'action. Spécifiquement à l'enjeu qui nous intéresse, les agentes ont mentionné qu'auparavant, le client qui se présentait à l'accueil de l'organisme obtenait généralement un rendez-vous avec une agente attitrée au projet principal de *Mouvement 24*. À cette époque, nul besoin d'avoir à portée de main un tableau hyper détaillé et précis de tous les services puisque les agentes n'avaient pas la pression de classer le client au sein du bon service suite à seulement une rencontre préliminaire de quelques minutes. Qui plus est, l'atteinte des objectifs était moins décisive pour la survie de l'organisation puisqu'ils pouvaient être revus à la baisse sans nécessairement affecter le financement accordé.

C'est alors qu'*Universalis* a modifié le processus d'accès au financement de *Mouvement 24* ainsi que celui de l'ensemble du réseau d'organisations offrant des services semblables. La direction insiste sur plusieurs changements organisationnels encourus affectant particulièrement la clientèle. Plusieurs clients auparavant admissibles ne pouvaient dorénavant plus recevoir de services de la part de l'entreprise, en raison de la modification des critères d'admission imposée par le principal bailleur de fonds. Justement, les critères d'admission, tout comme les indicateurs de succès, n'étaient plus déterminés par la direction, mais bien par *Universalis*. Pour *Mouvement 24*, ces transformations étaient synonymes d'une perte de sens par rapport à la mission poursuivie, puis d'un questionnement majeur quant à la poursuite des activités de l'entreprise.

L'intérêt de la clientèle étant le souci principal de la direction, il valait la peine de persister, même si cela signifiait le début d'une ère d'adaptation considérable. Le respect des exigences imposées étant de plus en plus important pour la survie de *Mouvement 24*, la direction n'a eu nul autre choix que de professionnaliser ses pratiques et d'apporter des changements majeurs à son fonctionnement organisationnel. Les propos de Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015), puis d'Ebrahim et Rangan (2014) illustrent tout à fait l'enjeu touchant cet organisme communautaire, en ce sens qu'il était victime du phénomène d'isomorphisme institutionnel et n'a eu d'autre choix que d'implanter des pratiques administratives se rapprochant de celles des entreprises privées, contre son gré. Avoir recours à de nouvelles pratiques ne signifie pas pour autant perte totale de la nature sociale et communautaire de l'organisation. Tel que soulevé dans le deuxième chapitre, la technique d'hybridation est un bon moyen de combiner la professionnalisation des pratiques et la nature sociale d'une organisation (Vézina et Malo, 2014). C'est la stratégie qu'a utilisée *Mouvement 24*, c'est-à-dire qu'elle a choisi d'opter pour des procédures plus institutionnelles, mais l'objectif principal de ce changement demeurait sa clientèle et son utilité sociale au sein de la communauté. Par procédures plus institutionnelles, il a été question chez *Mouvement 24* d'ajouter des outils de gestion permettant d'assurer un suivi plus attentif des activités, puisqu'il fallait davantage tenir compte de la performance de l'entreprise. Évidemment, la direction ainsi que les employées ont vécu beaucoup de frustrations au travers cette période d'adaptation. Préférant les structures

organisationnelles plus typiques des entreprises sociales, c'est-à-dire guidées par des valeurs telles que la liberté, l'égalité et la solidarité (Bouchard, Cruz Filho et St-Denis, 2011), l'organisation a toujours de la difficulté à accepter tous ces ajouts de procédures et cet esprit de performance, au détriment de la qualité du service offert à la clientèle. Néanmoins, *Mouvement 24* a réussi à perpétuer ses activités au milieu de cette crise et continue d'offrir des services à ses clients, ce vers quoi l'attention est portée plutôt que sur les aspects négatifs issus des changements.

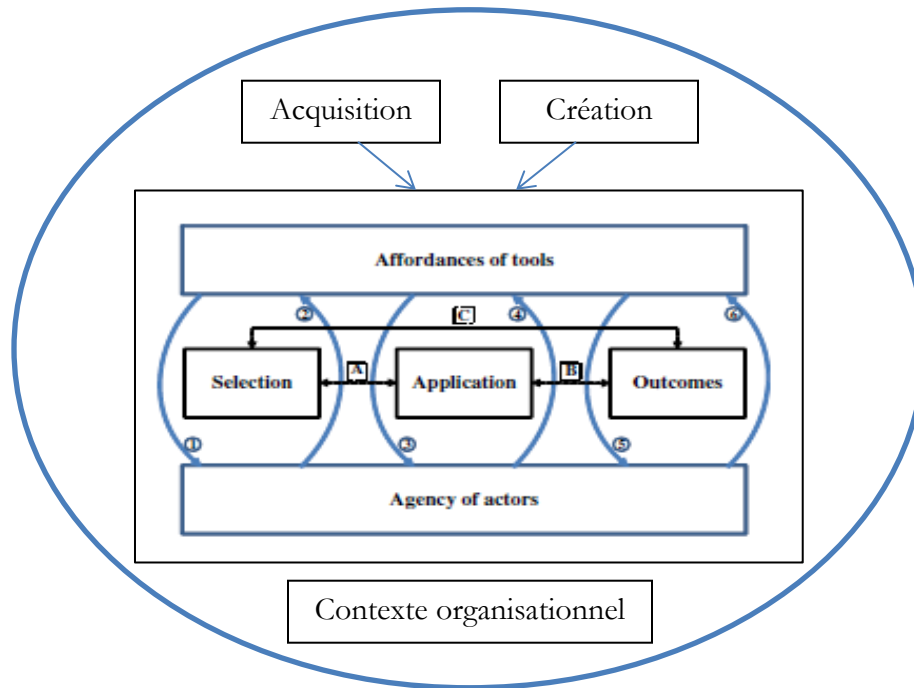
L'approche « de la pratique » proposée par Jarzabkowski et Kaplan (2015) a permis de rappeler l'importance de considérer une multitude de facteurs dans l'analyse du choix des outils de gestion par les dirigeants d'organisation, entre autres le contexte organisationnel. Dans ce cas particulier, la création d'*Hybride* n'est pas anodine, mais reflète au contraire les circonstances dans lesquelles l'entreprise se trouvait. C'est le souci de satisfaction de la clientèle et des exigences des bailleurs de fonds qui semble avoir mené à la création de cet outil de gestion.

6.1.2 Création

L'étape de création est une découverte spécifique à la situation de *Mouvement 24*, qui ne figurait pas dans le modèle sélectionné pour analyser ce cas. Ce modèle s'intéresse à la sélection des outils de gestion, qui s'applique autant aux dirigeants qu'aux employés, sans aborder l'origine des outils de gestion utilisés en entreprise. Or, il s'avère que cette étape est considérable dans le cas de *Mouvement 24*. Il est important de se questionner sur l'origine des outils de gestion et des options s'offrant aux dirigeants d'entreprises lorsqu'ils souhaitent se pourvoir d'un nouvel objet. D'un côté, « les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par l' "extérieur" [...], que les acteurs de l'organisation peuvent ensuite s'approprier » (De Vaujany, 2006). D'un autre côté, la direction de *Mouvement 24* explique avoir créé l'outil *Hybride* afin qu'il soit parfaitement adapté à ses besoins. De cette façon, il est possible de croire qu'en fonction du contexte organisationnel, au moins deux choix s'offrent aux dirigeants d'entreprise qui désirent implanter de nouveaux outils de gestion pour répondre à un enjeu; l'acquisition d'un outil existant ou la création d'un nouvel outil. En ce qui concerne *Hybride*, c'est la deuxième option qui caractérise son implantation au sein de

l'organisme qui nous intéresse. La figure 6.1 illustre un ajout à la figure 3.1 représentant le modèle d'analyse de Jarzabkowski et Kaplan (2015) et permet d'éclairer les récentes découvertes.

Figure 6.1 : Dynamique de l'actualisation des outils de gestion



Plus particulièrement, les résultats démontrent que les changements organisationnels ont entraîné une modification quant à la procédure relative au classement des nouveaux clients au sein des différents services offerts par *Mouvement 24*. Effectivement, les agentes à l'accueil devaient maintenant cibler le projet approprié aux besoins du client dès la rencontre préliminaire de quelques minutes, au risque d'affecter les indicateurs de succès. D'autant plus que les nouvelles exigences d'*Universalis* ont modifié les critères d'admission des différents services de l'organisation, entraînant une confusion par rapport à la distinction des projets. Pour ces raisons, la direction a jugé pertinent de créer un outil de gestion afin qu'il soit parfaitement adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Ainsi, les éléments ayant guidé la direction dans la création de l'outil *Hybride* se résument en trois critères principaux. Un premier critère fut la fidélité à la mission de l'organisation, qui est ressortie comme étant une condition essentielle à l'esprit de l'outil.

La direction a mentionné le désir d'avoir un axe d'intervention fidèle à sa mission que toutes les employées pourraient incarner. Dans le contexte organisationnel cité précédemment, c'est par l'entremise d'*Hybride* que *Mouvement 24* réussit à évoquer cette mission sociale ébranlée depuis les changements de financement. Affichant l'ensemble des services offerts par l'organisme, l'outil cible la clientèle et clarifie la nature de chaque service, deux éléments suggérés dans la définition de la mission de cette entreprise. Ce dernier élément fait référence au second critère utilisé pour la création de l'outil de gestion, soit la clarification de l'offre de service. Effectivement, le changement du mode de financement a bouleversé l'ensemble des services offerts, notamment les critères de sélection des participants, les modalités des projets ainsi que les activités proposées. La direction souhaitait clarifier les zones grises créées par les changements afin que l'ensemble des employées respecte les mêmes consignes et travaille avec les mêmes objectifs, sans oublier que les clients reçoivent un service cohérent et adapté à leur besoin. Enfin, un aspect important dans la création de l'outil était le respect des exigences des bailleurs de fonds. Puisque l'outil fût élaboré à la suite des changements de financement, il semble que ce critère soit plus évident, il demeure tout de même important. La direction explique bien qu'*Hybride* a été imaginé en fonction de l'ensemble des protocoles et des offres de services négociés avec les bailleurs de fonds, sans oublier l'opinion des agentes responsables des projets. L'objectif était d'équilibrer la clientèle entre les différents projets tout en s'assurant de respecter les exigences de chaque bailleur de fonds. L'organisme devait s'adapter aux nouvelles exigences, au risque de devoir fermer ses portes.

En définitive, la direction a préféré se tourner vers la création d'un outil de gestion pour répondre à un nouvel enjeu dans le but qu'il soit parfaitement adapté au contexte de l'entreprise. Les changements organisationnels sont l'élément déclencheur de ce processus de création ayant guidé les dirigeants dans l'élaboration d'*Hybride*. Bien que le respect des exigences des bailleurs de fonds fût un critère notable dans la création de l'outil, la direction a insisté sur la clarification des zones grises dans l'espoir que les agentes soient en mesure de continuer à bien servir la clientèle et d'offrir des services fidèles à la mission originale de l'entreprise. Puisque l'ensemble des organisations du

réseau dont *Mouvement 24* fait partie fût affecté par les mêmes changements de financement, il serait intéressant d'étudier la façon dont elles ont répondu au même enjeu.

6.1.3 Bilan des facteurs ayant guidé la direction dans le choix des outils de gestion qu'elle utilise pour piloter son organisation

L'analyse du contexte organisationnel et de la création de l'outil *Hybride* permettent ainsi de répondre à la première sous-question de recherche, qui s'interroge sur les facteurs concrets guidant les dirigeants dans le choix des outils de gestion qu'ils utilisent pour piloter leur organisation. Certaines pistes d'analyse avaient été identifiées au sein de la revue de littérature par rapport à l'analyse du choix des outils de gestion par les dirigeants. Arvidson et Lyon (2014) ont notamment reconnu que le contexte au sein duquel les organisations évoluent est important à étudier lorsque les dirigeants souhaitent implanter des outils de gestion. Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015) ajoutaient que l'utilisation des outils de gestion dans les entreprises sociales relevait de la professionnalisation des pratiques de ce type d'organisation en raison des fortes pressions concurrentielles s'inscrivant souvent dans une lutte au financement. La directrice de Quid-Après-L'école indiquait d'ailleurs que le recours à des outils de gestion issus d'entreprises traditionnelles était associé à un avantage comparatif auprès de ses concurrents, puis à une façon d'assurer la pérennité de l'association et le développement de l'innovation (Eynaud et Mourey, 2015). Néanmoins, quelques lacunes avaient été discernées au sein de la littérature, d'où l'émergence de la première sous-question de recherche. En ce sens, peu de facteurs concrets influençant la décision des dirigeants étaient spécifiés. Detchessahar et Journée (2007) nommaient en fait qu'il serait important de connaître les facteurs reliés au contexte organisationnel influençant les choix des dirigeants.

Somme toute, le cas de *Mouvement 24* permet d'identifier le contexte organisationnel comme étant un élément important à considérer pour effectuer le choix des outils de gestion qui seront utilisés au sein des entreprises sociales, tel que prédit par Arvidson et Lyon (2014). Ce sont les changements de financement imposés par l'extérieur qui semblent avoir mené à la mise en place de cet outil de gestion, confirmant les propos de Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015). La direction de *Mouvement 24* a préféré opter

pour la création d'un nouvel outil de gestion, plutôt que d'en emprunter un issu de l'extérieur, souhaitant offrir à ses employées un outil parfaitement adapté aux nouveaux besoins. D'ailleurs, trois facteurs ont guidé la direction de l'entreprise pour y arriver. Il s'agit de la fidélité à la mission de l'organisation, la clarification de l'offre de service et le respect des exigences des bailleurs de fonds. Ces facteurs identifiés, il est maintenant pertinent de s'intéresser aux impacts que ce choix a sur différentes sphères d'une entreprise sociale.

6.2 Impacts de l'utilisation des outils de gestion sur l'entreprise

Toujours pertinente, l'approche « de la pratique » consiste en partie à analyser l'interaction entre le contexte spécifique relié à l'emploi des outils de gestion, les motivations de ceux qui les utilisent, les finalités auxquelles sont soumis les outils, ainsi que leur potentiel à conduire à une variété de résultats parfois imprévus (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). De cette façon, le modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique permet d'étudier la façon dont les outils de gestion sont sélectionnés, puis appliqués pour ensuite engendrer de nombreux impacts sur les acteurs les utilisant, l'organisation elle-même et sa clientèle. Les résultats issus des données récoltées par rapport à ces trois étapes seront désormais analysés dans l'objectif de déterminer la nature des impacts de l'utilisation d'*Hybride* sur les sphères organisationnelles de *Mouvement 24*.

6.2.1 Sélection

Selon Jarzabkowski et Kaplan (2015), la sélection est l'étape lors de laquelle un acteur choisit un outil de gestion, croyant qu'il s'agit du plus efficace dans une situation spécifique. À l'aide des indicateurs de sélection identifiés dans la littérature, la façon dont les employées sélectionnent les outils de gestion à utiliser afin de réaliser une tâche particulière sera étudiée. Dans ce cas, il sera principalement question d'analyser si l'outil *Hybride* est réellement utilisé dans le contexte pour lequel il a été créé.

Un premier indicateur soulève le fait que la sélection des outils est souvent plus dépendante des routines organisationnelles que de sa pertinence en fonction d'une situation particulière (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Pour ce qui est d'*Hybride*, il ne

semble pas que ce soit le cas. Le tableau est un élément relativement nouveau dans les procédures organisationnelles et il subit de constants changements. Il est toujours d'actualité dans les discussions d'équipe, sans compter qu'il a été créé spécifiquement pour répondre à un enjeu, ce qui justifie sa pertinence en fonction de cette situation particulière. À l'unanimité, les employées ont nommé avoir recours au tableau *Hybride* lorsqu'il était question de cibler le projet approprié pour un nouveau client. Il est pertinent de noter qu'un autre outil semble autant sollicité pour réaliser cette tâche. Plusieurs agentes ont évoqué le questionnaire *Plausible*, un formulaire permettant d'adresser les bonnes questions aux potentiels clients dans le but de récolter l'information nécessaire pour les classer dans le bon projet. Ainsi, il semble que ces deux outils soient utilisés de façon complémentaire et qu'ils soient adaptés à l'enjeu sous-jacent à leur utilisation.

Ensuite, les outils simples et faciles à comprendre seraient privilégiés en raison des représentations plus évidentes de l'environnement qu'ils offrent aux acteurs (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). De façon générale, les agentes ont nommé apprécier la configuration que prend *Hybride* en soulignant plusieurs avantages. Il y a l'aspect visuel sous forme de tableau avec des colonnes et des lignes qui est prisé, plutôt que l'ancien document décrivant les projets sous forme de liste. En plus, le tableau permet de cibler l'information pertinente de façon concise et claire grâce à ces cases. C'est également un atout lorsqu'il est question de comparer les services entre eux, ce qui est beaucoup plus évident avec un tableau qu'avec une liste, sans compter les éléments en gras qui attirent l'œil sur les renseignements à ne pas négliger. Alors, la forme simple et évidente d'*Hybride* est estimée par les employées de *Mouvement 24*.

En ce qui concerne l'indicateur qui soulève que les outils quantitatifs sont généralement plus attrayants aux yeux des utilisateurs (Jarzabkowski et Kaplan, 2015), il ne semble pas s'appliquer à l'enjeu sondé. En fait, lorsque les agentes ont dû indiquer à quels outils elles avaient recours afin de déterminer le service approprié aux futurs clients, elles ont principalement nommé *Hybride*, qui n'est pas un outil quantitatif, en plus d'une variété d'autres ressources non quantitatives. Par exemple, le questionnaire *Plausible* ou la discussion avec les collègues ont été relevés et ne s'apparentent pas à ce type d'outil.

Bien que cet indicateur n'est pas justifié dans le cas de *Mouvement 24*, il ne veut pas dire qu'il ne soit pas pertinent lorsqu'appliqué à d'autres enjeux.

L'indicateur suivant stipule que les acteurs sélectionnent un outil qui semble s'appliquer à l'environnement, mais qu'il s'agira probablement du premier outil qui leur tombent sous la main avec lequel ils sont familiers (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Pour ce qui est de la tâche qui incombe aux agentes responsables de l'accueil, il ne semble pas s'appliquer au contexte étudié. Effectivement, deux outils bien précis ont été ciblés pour accompagner les agentes dans le classement des participants, soit *Hybride* et *Plausible*. De cette façon, lorsqu'elles sélectionnent ces outils pour classer les participants, il semble que ce soit parce qu'ils sont adaptés à cette tâche. Toutefois, les agentes ont également nommé utiliser *Hybride* pour d'autres tâches, par exemple pour représenter l'entreprise à l'externe. L'outil démontre une capacité à être flexible afin de permettre une utilisation supplémentaire pour les agentes y ayant recours, mais impossible de préciser si c'est seulement parce que les agentes sont familières avec *Hybride* ou s'il s'agissait de l'outil indiqué dans cette situation particulière, puisque la direction n'a pas précisé cette utilisation en décrivant les raisons d'être de l'outil.

Les deux derniers indicateurs révèlent que le choix de l'outil est dépendant du statut hiérarchique des acteurs dans l'organisation, puis de leur habileté à utiliser certains outils (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). En ce sens, la majorité des employées de *Mouvement 24* ont affirmé que le tableau était un excellent outil d'intégration pour les nouveaux employés. De plus, elles ont nommé ne plus avoir recours au tableau aussi souvent lorsqu'elles gagnaient de l'expérience au sein de l'entreprise, puisqu'elles étaient en mesure d'intégrer l'information d'*Hybride* et n'avaient plus besoin de se référer à la version papier régulièrement. Ainsi, il semble que l'outil de gestion soit particulièrement pertinent pour les agentes au statut hiérarchique peu élevé. En outre, plus l'acteur est habileté à utiliser l'outil, moins il aura tendance à s'y référer puisque les éléments y figurant font dorénavant partie des informations qu'il connaît par cœur.

Somme toute, *Hybride* s'avère être utilisé par les agentes principalement afin d'effectuer la tâche pour laquelle il a été créé, en plus de quelques utilisations improvisées. Simple et facile à employer, il paraît être à la hauteur des attentes des acteurs de l'organisation.

Bien que le tableau soit en constante évolution et qu'un œil attentif doit y être porté, les employées y ont de moins en moins recours plus ils gagnent de l'expérience, ayant intégré l'information y figurant. L'analyse des résultats relatifs à la sélection des outils de gestion laisse croire qu'*Hybride* est utilisé à bon escient par les employées de *Mouvement 24*. Or, il est à retenir que cet outil est un ajout aux procédures de l'organisation, ayant été créé pour aider les agentes à effectuer une tâche qui ne figurait pas sur leur emploi du temps auparavant.

6.2.2 Impacts

Suite à la sélection d'un outil, Jarzabkowski et Kaplan (2015) indiquent que les acteurs impliqués, selon leur interprétation du contexte et de la poursuite de leur intérêt, feront une application différente d'un même outil. Les impacts sont générés par leur utilisation et touchent plusieurs sphères organisationnelles, telles que l'organisation elle-même, les différents acteurs, les activités et la clientèle. Plusieurs impacts de l'implantation de cet outil ont été notés à travers ces deux étapes du modèle d'étude, c'est pourquoi elles seront analysées conjointement. Tel que prédit par les auteurs du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique (Jarzabkowski et Kaplan, 2015), c'est à l'intérieur de la section des impacts que le plus de découvertes ont été décelées, bien que plusieurs pistes aient été identifiées dans la section de l'application. D'ailleurs, l'objectif sera d'analyser les différents indicateurs identifiés dans le modèle d'analyse en fonction de l'outil *Hybride*, en plus de ceux découverts suite à l'étude des données collectées chez *Mouvement 24*. Il sera ensuite possible d'identifier l'ensemble des impacts que l'implantation de l'objet aura eu au sein de cet organisme communautaire.

6.2.2.1 Impacts sur l'organisation

Deux indicateurs d'impacts font référence à l'environnement macro de l'entreprise et n'ont pas été étudié dans le cadre de cette analyse. Il s'agit des critères concernant la diffusion et l'adoption de l'outil de gestion par l'enseignement de la gestion et par les gestionnaires d'autres organisations (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). En ce qui concerne celui indiquant l'adoption de l'outil dans les routines et la pratique de l'entreprise, les données collectées laissent croire que l'outil *Hybride* a été adopté par *Mouvement 24*.

Étant un nouvel outil toujours en évolution, il est utilisé quotidiennement par les agentes de l'organisme et fait partie des discussions hebdomadaires de l'ensemble de l'équipe.

Un autre indicateur d'impact stipule que l'utilisation de l'outil est un succès si le client ayant commandé le projet au sein duquel un outil de gestion particulier est utilisé est satisfait, que ce soit un gestionnaire de la même entreprise ou un financeur externe (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Dans le cas de *Mouvement 24*, c'est la direction qui a décidé de créer l'outil *Hybride* en raison des nouvelles règles instaurées dans l'entente de service signée avec le principal bailleur de fonds. L'exercice ne plaisait pas nécessairement à la direction, mais les données récoltées laissent transparaître sa satisfaction quant à l'outil de gestion, exprimant d'ailleurs qu'*Hybride* a entre autres permis de revalider la mission et la présence de l'entreprise dans la communauté. Du côté du bailleur de fonds, sa satisfaction par rapport au projet qu'il finance n'a pas directement été sondée. Néanmoins, il est possible de croire qu'il n'est pas totalement insatisfait puisque les fonds ont été renouvelés depuis les changements en 2015. Qui plus est, la direction de *Mouvement 24* a exprimé avoir apporté plusieurs modifications à ses services dans l'espoir de répondre aux critères d'*Universalis*, malgré qu'elle et ses employées n'étaient pas forcément en accord avec plusieurs changements.

6.2.2.2 Impacts sur les agentes

Le plus grand nombre d'impacts décelés concerne le travail des agentes. Un premier indicateur d'application révèle que les outils offrent un langage commun entre tous les acteurs concernant les objectifs organisationnels (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Tel qu'évoqué par la direction de l'entreprise, un objectif organisationnel primordial depuis le changement de la source principale de financement est le respect des objectifs mis en place par *Universalis*. Il s'agissait d'ailleurs d'un des objectifs derrière la création d'*Hybride*, soit la clarification de l'offre de service pour l'ensemble des acteurs et la clientèle dans le but d'honorer ces objectifs. Cependant, l'outil de gestion ne respecte pas tout à fait cet indicateur selon les agentes. Bien que certaines évoquent une bonne vue d'ensemble des services offerts et une amélioration de la clarté du tableau au fil des années, plusieurs rétorquent qu'une trop grande quantité d'information et de critères y figurent, apportant la confusion entre les différents projets. Sans compter que certains

projets ne sont pas représentés à l'intérieur d'*Hybride*, ce qui ajoute une procédure supplémentaire pour les connaître. Il ne semble pas que l'outil de gestion soit une source absolument fiable pour la compréhension des objectifs organisationnels. Au contraire, un désordre quant à la conception des nuances entre les différents services offerts paraît s'être installé depuis quelques années et peine à se résorber. Pour les agentes, il est possible de croire que cet obstacle représente une perte de temps au quotidien, puisqu'elles doivent passer davantage de temps à démêler les services selon les caractéristiques spécifiques de chaque nouveau participant. Sans oublier que l'utilisation de l'outil ne garantit pas assurément un bon résultat.

Ensuite, les acteurs utiliseraient les outils comme dispositifs d'interprétation qui leur permettraient de donner un sens aux questions stratégiques (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Semblable au premier indicateur, il diffère en ce sens qu'*Hybride* s'est montré utile pour la compréhension du lien entre le financement de l'organisation et ses activités quotidiennes. Pour un employé, il est parfois difficile d'avoir une vue d'ensemble sur les enjeux touchant l'entreprise pour laquelle il œuvre. Or, la direction de *Mouvement 24* a nommé à plusieurs reprises l'importance de ses employées dans cette gestion du changement et le désir de créer un outil qui leur permettrait de comprendre l'enjeu. Il semble que ce soit une mission accomplie pour la direction, car selon les agentes, *Hybride* a contribué à leur compréhension des enjeux de financement et des décisions de leurs patrons à cet effet. C'est à l'intérieur du tableau que se trouvent entre autres les indicateurs de succès valorisés par *Universalis* qui sont importants à respecter.

Un indicateur d'impact peut ici être inséré, soit celui désignant l'utilisation de l'outil comme aidant pour l'acteur qui souhaite démontrer ses compétences (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Considérant la perte de temps qu'*Hybride* occasionne, les agentes ne se sentent vraisemblablement pas toujours plus compétentes et efficaces grâce à son emploi. Toutefois, certains bons côtés à ce niveau ont pu être identifiés par quelques employées, notamment la compréhension des enjeux stratégiques évoquée au paragraphe précédent. À titre d'exemple supplémentaire, les caractéristiques des participants ayant été relevées afin d'identifier le service le plus approprié à leur besoin leur permettraient de prendre de l'avance pour la rencontre initiale, c'est-à-dire d'effectuer des recherches préalables dans le but d'apporter de l'aide aux clients dès le premier contact. Ainsi, il semble que l'acteur

ait la chance de démontrer ses compétences grâce à l'utilisation d'*Hybride* et qu'il lui permet parfois d'être plus efficace.

Selon Jarzabkowski et Kaplan (2015), les outils de gestion devraient avoir comme fonction la création d'espaces au sein desquels les acteurs pourraient interagir par rapport à la performance de l'organisation et à la pertinence d'utiliser certains outils. De plus, l'outil devrait contribuer à aborder les différences d'opinions et d'intérêts des acteurs, puis à les résoudre. Par rapport à ces indicateurs, les agentes ont presque toutes nommé que l'échange était une pratique importante à l'interne. Que ce soit lors de réunions d'équipe ou de discussions informelles entre collègues, beaucoup d'informations sont transmises et l'opinion de chacune est sollicitée. Alors, le point de vue de l'ensemble des employées semble être valorisé et la direction est ouverte à accueillir les recommandations de chacune, aux dires de certaines agentes interrogées. Qui plus est, c'est à la suite d'échange de point de vue que certains critères ont été ajustés dans le tableau, permettant aux agentes de mieux effectuer leur travail dans le sens des objectifs à atteindre, tout en évitant de perdre du temps sur des détails peu utiles.

Le prochain indicateur fait référence au fait que le contenu et la structure de l'outil limitent les improvisations pouvant être réalisées, tandis qu'un autre critère ajoute que plus les acteurs s'approprient les outils, plus ils modifient leur utilisation. Dans le même ordre d'idée, un indicateur de succès spécifie que l'utilisation d'un outil devrait provoquer de l'exploration, c'est-à-dire que les acteurs l'utilisent dans des contextes qui n'étaient pas prévus lors de la création de l'outil (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). Sur le terrain, cette ambiguïté a été retrouvée. Les agentes trouvaient dommage que le tableau ne contienne pas une description plus détaillée des activités réalisées dans chaque projet, puis des avantages à y participer, afin d'offrir une description plus complète et intéressante du service offert aux participants. À la place, elles devaient décrire le projet à l'aide des critères administratifs qui n'aident pas les clients à bien saisir l'essence des services offerts. Ainsi, la structure et le contenu de l'outil limitaient les improvisations. En revanche, certaines agentes ont expliqué qu'elles notaient des informations supplémentaires dans leur propre tableau, leur permettant de bonifier l'information déjà présente et de présenter les projets de sorte qu'ils attirent les clients. Plusieurs agentes ayant la mission de représenter *Mouvement 24* à l'externe ont également nommé avoir

recours au tableau afin de présenter les services à différentes personnes. Il a été question d'informer des professionnels d'autres organisations ou des potentiels participants ne connaissant pas du tout l'organisme. En définitive, *Hybride* paraît réellement laisser place à quelques improvisations et à de l'exploration, quoique limitées par la structure, le contenu et la fonction de cet outil de gestion.

Jarzabkowski et Kaplan (2015) nous renseignent sur le fait que l'outil de gestion devrait permettre aux acteurs de prendre des décisions provisoires ou officielles qui mènent l'organisation ou un de ses projets à aller de l'avant. En ce qui a trait à *Hybride*, la direction a affirmé que l'autonomie des employées a augmenté par rapport à l'attribution d'un service à un participant. Les agentes réquisitionneraient moins l'aide de la direction pour effectuer cette tâche que lorsque l'outil a initialement été implanté. Il est possible de croire que l'évolution d'*Hybride* l'a rendu plus clair qu'à ses débuts et qu'il permet effectivement aux agentes de prendre des décisions permettant à *Mouvement 24* d'aller de l'avant. Les agentes sont bien outillées pour orienter les participants qui bénéficient ainsi des services appropriés, malgré que quelques erreurs surviennent parfois.

Le dernier indicateur stipule que les acteurs trouvent utile de réunir plusieurs outils afin de légitimer leur position ou point de vue par rapport à l'organisation (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). À l'unanimité, les membres du personnel ont nommé utiliser d'autres outils qu'*Hybride* lorsqu'ils doivent assigner un client à un projet, afin de valider leur décision. Sachant que cette tâche a un impact sur la performance de l'organisation auprès des bailleurs de fonds, les agentes préfèrent être plus que certaines avant de faire un choix, sans compter qu'avec la panoplie de critères à respecter et les caractéristiques uniques de chaque individu, il ne s'agit pas d'une simple tâche. C'est pourquoi elles ont dit avoir recours à plusieurs autres ressources afin de valider leur décision, bien que la procédure soit plus fastidieuse.

6.2.2.3 Impacts sur la clientèle

Sur le terrain, certains impacts de l'utilisation de l'outil *Hybride* sur la clientèle de l'organisation ont été identifiés. Alors que ce type d'indicateur ne fait pas partie du modèle de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique, il semblait juste d'y ajouter cette dimension pour l'analyse. Un indicateur de succès quant à l'utilisation d'un

outil serait la satisfaction de la clientèle par rapport au service reçu de la part de l'organisme. L'opinion de la clientèle de *Mouvement 24* n'a pas été sondée dans le cadre de cette étude, mais plusieurs indices donnés par le personnel interrogé laissent présager la potentielle satisfaction de leur client. L'ensemble des employées est d'avis que le changement de financement, accompagné de l'utilisation du nouvel outil de gestion, n'affecte pas le service que reçoivent les clients. Puisque les agentes se concentrent toutes sur la réponse aux besoins des participants, le projet au sein duquel ils sont placés ne change rien pour eux, en ce sens qu'ils recevront des services différents, mais toujours adaptés à leur besoin. Selon plusieurs employées, les clients ne devraient pas être au courant des modalités administratives contenues dans le tableau qui a d'abord été créé en raison des nouvelles exigences des bailleurs de fonds. La direction ajoute même qu'ils perdraient moins de temps qu'auparavant dans leur démarche d'aide, étant directement attirés à une seule agente. En somme, les clients obtiendraient rapidement l'aide souhaitée grâce à l'utilisation d'*Hybride* et sembleraient généralement satisfaits des services reçus aux dires des agentes.

De cette façon, les clients ne ressentiraient pas directement les effets des changements organisationnels ayant été opérés chez *Mouvement 24*. Toutefois, l'analyse des données récoltées laisse croire que malgré cela, plusieurs changements affectent indirectement le service octroyé à la clientèle. La direction a notamment mentionné que plusieurs clients auparavant admissibles n'avaient plus le droit de recevoir l'aide de l'organisation puisqu'ils ne répondaient pas aux nouveaux critères d'admission imposés par les bailleurs de fonds. Au fil du temps, la direction continue de s'adapter et de trouver des moyens d'offrir à nouveau des services aux exclus, mais il semble qu'une partie de la clientèle soit toujours affectée. En outre, il est question des périodes d'ouverture de l'accueil au public. Préalablement aux changements, la salle d'accueil de *Mouvement 24* était ouverte à la clientèle durant la totalité des heures de bureau. Dorénavant, une réceptionniste est à l'accueil pour aider les nouveaux participants seulement le tiers d'une semaine de travail. Cette diminution a vraisemblablement un impact sur la clientèle, celle-ci ayant une moins grande plage horaire pour avoir un contact préliminaire avec une agente. Ces deux situations laissent envisager un impact indirect sur le service offert aux clients, ayant de

la difficulté à obtenir de l'aide en raison de leurs caractéristiques et des heures d'ouverture de l'accueil diminuées.

Un dernier critère d'impact découvert indique que les outils aident les acteurs à venir en aide à la clientèle. À cet effet, les agentes ont nommé d'autres impacts sur le service offert aux clients, il s'agit néanmoins de frustration se faisant davantage sentir chez les employées de l'organisation. Certains outils sont parfois considérés comme des entraves à l'aide que les agentes peuvent apporter à leur client, en raison de leur caractère intrusif et de la trop grande place qui doit leur être accordée. Beaucoup de questions personnelles sont adressées à un potentiel client afin de récolter de l'information pour lui attribuer le bon service, alors qu'aucune relation de confiance n'est encore établie. Également, plusieurs documents doivent être remplis lors des rencontres, mais aussi entre les rendez-vous, ce qui diminue le temps accordé aux clients au détriment de temps passé sur des tâches dédiées à la satisfaction des exigences des bailleurs de fonds. La mesure de la performance par objectifs quantitatifs ne plait pas non plus à plusieurs employées. Certains succès en relation d'aide, qui peuvent énormément compter pour un client et son agente, ne sont parfois pas considérés comme des succès en termes d'indicateurs quantitatifs. Enfin, la nature intrusive des questions qu'entraîne l'utilisation d'*Hybride*, la trop grande quantité d'outils à utiliser pour satisfaire les financeurs et l'insatisfaction face à la mesure de la performance par des indicateurs quantitatifs laissent croire que l'indicateur de succès identifié par Jarzabkowski et Kaplan (2015) stipulant que les acteurs ont la capacité à atteindre leurs objectifs personnels, tels que la légitimité de leur rôle ou leur contribution à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle privilégiée grâce à un outil de gestion, n'est pas rencontré. Il s'agit d'un échec au sein de l'entreprise étudiée puisque les acteurs ont eu de la difficulté à atteindre leurs objectifs personnels tels que la légitimité de leur rôle ou leur contribution à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle privilégiée.

6.2.3 Bilan des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur l'entreprise

L'analyse de la sélection des outils de gestion par les acteurs de l'organisation laisse croire qu'*Hybride* est utilisé pour effectuer la tâche en fonction de laquelle il a été créé par la direction, malgré qu'il constitue un ajout aux procédures. Pour ce qui est de

l'analyse de l'application qu'est faite de l'outil *Hybride* par les agentes chez *Mouvement 24* et des impacts que ça engendre, elle a permis d'identifier quels indicateurs peuvent être appliqués au cas étudié, en plus d'en découvrir de nouveaux. D'une part, l'utilisation de l'outil *Hybride* est un succès pour l'organisation. Ayant été adopté dans les routines et les pratiques de l'entreprise, la direction a nommé être satisfaite de l'outil qu'elle a créé et de l'utilisation que les agentes en font. Du côté d'*Universalis*, sa satisfaction face au projet qu'il finance, directement relié à l'utilisation d'*Hybride*, n'a pas directement été récoltée, mais impossible de dire qu'il est insatisfait des efforts déployés par *Mouvement 24*, puisqu'il a renouvelé le financement offert.

D'autre part, des impacts négatifs et positifs sur les agentes ont pu être identifiés. Il a été relevé que les agentes accordent plus de temps qu'auparavant à démêler les différents services offerts afin de bien accorder un participant à un projet, en raison de l'incapacité de l'outil à offrir un langage commun à tous les acteurs. Ainsi, les agentes ne sont pas toujours plus compétentes et efficaces grâce à son emploi, malgré que certains avantages reliés à l'utilisation d'*Hybride* apportent parfois cette efficacité et ce sentiment de compétence. De façon plus générale, *Hybride* a tout de même contribué à la compréhension des questions stratégiques par les employées, surtout relativement aux impacts du financement de l'organisation sur leur travail, leur permettant d'avoir une plus grande compréhension organisationnelle. À cet effet, la communication et l'échange suite à l'implantation d'*Hybride* ont été soulignés, sans oublier la sollicitation de l'opinion des agentes par la direction et leur implication dans les discussions organisationnelles. Par ailleurs, l'aspect imparfait du tableau laisse une certaine autonomie aux agentes, qui sont libres d'improviser et d'explorer d'autres avenues quant à l'utilisation de l'outil, bien qu'elles soient tout de même limitées dans cette liberté. Sans compter qu'*Hybride* est un outil leur concédant la capacité de prendre des décisions qui permettent à *Mouvement 24* et ses projets d'aller de l'avant. Enfin, avoir recours à plusieurs ressources pour prendre une bonne décision ajoute aussi une longueur supplémentaire au processus. Bien qu'une perte de temps soit notée comme impact négatif, elle s'accompagne d'un souci des agentes de bien faire leur travail, c'est-à-dire de respecter les critères de sélection des participants afin de satisfaire les exigences des bailleurs de fonds.

Pour finir, l'analyse des impacts sur la clientèle de l'organisme révèle que les clients seraient généralement satisfaits des services offerts par *Mouvement 24*, puisqu'ils obtiendraient rapidement l'aide souhaitée. Néanmoins, des impacts négatifs indirects résulteraient des changements de financement et de l'apparition d'*Hybride*, notamment la plus grande difficulté d'accès aux services pour les clients. En outre, les employées pourraient avoir de la difficulté à atteindre leurs objectifs personnels en raison de frustrations reliées aux nouvelles pratiques, réduisant leur capacité à venir en aide à la clientèle.

Constatant l'ensemble de ces impacts, l'étude des données collectées a permis de répondre à la deuxième sous-question de recherche, soit quelle est la nature des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur les entreprises sociales? La revue de la littérature ne permettait pas d'assurer une réponse à cette interrogation et plusieurs lacunes avaient été identifiées au sein du deuxième et troisième chapitre. En effet, Eynaud et Mourey (2015) offraient une piste de réflexion en affirmant que les bailleurs de fonds transforment le pilotage des entreprises sociales, donc les outils de gestion utilisés, et que l'action sur le terrain s'en trouve affecté. Néanmoins, la majorité des impacts identifiés touchaient l'organisation générale et ne renseignaient pas sur la façon dont certaines sphères organisationnelles précises sont affectées par l'utilisation d'outils de gestion, par exemple les acteurs œuvrant pour l'entreprise, la clientèle ou encore les activités quotidiennes de l'organisation. Qui plus est, le questionnement par rapport à l'impact positif ou négatif relié à l'utilisation d'outils de gestion rationnels sur l'organisation dans son ensemble a été étudié par plusieurs auteurs, sans toutefois qualifier la nature des impacts (Arvidson et Lyon, 2014; Clark *et al.*, 2004; Ebrahim et Rangan, 2014). Les auteurs du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique avaient d'ailleurs indiqué que les recherches à ce sujet sont incomplètes et insuffisantes, bien qu'ils proposent certains indicateurs de succès pour les différents acteurs en fonction des impacts que génère l'utilisation des outils (Jarzabkowski et Kaplan, 2015). La présente étude de cas a permis de confirmer certains indicateurs de succès relevé par Jarzabkowski et Kaplan (2015) en plus d'en identifier plusieurs autres. Cette analyse ne prétend pas que l'ensemble des impacts identifiés sont directement et uniquement dus à l'implantation d'*Hybride*. Pourtant, les enjeux soulevés au sein de ce

chapitre ont été abordés dans le cadre de discussion par rapport à l’outil lors de la collecte de données, ce qui permet de présumer un lien entre ces impacts et l’utilisation de l’outil de gestion.

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

7.1 Synthèse de la recherche

L'exploration de la littérature sur les entreprises sociales ainsi que sur les outils de gestion, sélectionnée en fonction des champs d'intérêts personnels et professionnels de la chercheuse, a permis de combiner ces deux sujets de recherche et de se questionner sur les lacunes identifiées au sein des différents écrits. Il a été possible de saisir que la littérature se concentre particulièrement sur l'analyse des impacts de l'utilisation d'outils de gestion issus du secteur privé sur l'entreprise sociale, affirmant qu'il y a présence d'un impact. Toutefois, des lacunes demeurent par rapport aux raisons qui poussent les dirigeants d'entreprise sociale à choisir les outils de gestion qui seront implantés au sein de leur organisation, bien que quelques pistes aient été offertes par quelques auteurs (Arvidson et Lyon, 2014; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015; Detchessahar et Journé, 2007; Eynaud et Mourey, 2015), notamment par rapport à l'importance du contexte organisationnel dans ce choix. De surcroît, beaucoup d'intérêt est accordé au débat entre les impacts négatifs et positifs qu'engendre l'utilisation d'outils de gestion rationnels au sein des entreprises sociales, mais rares sont les auteurs ayant qualifié concrètement et en profondeur la nature de ces impacts sur plusieurs sphères organisationnelles. Les différents cas présentés au deuxième chapitre ont permis de saisir que plusieurs dimensions des entreprises sociales subissent des modifications suite à l'implantation d'outils de gestion, tel que souligné par Eynaud et Mourey (2015). Cependant, les impacts répertoriés ne permettent pas d'identifier la nature des impacts sur les sphères précises de l'entreprise, telles que les acteurs y œuvrant, les activités ou encore la clientèle. Les principales conclusions tirées de cette revue de la littérature ont permis d'identifier la question de recherche suivante : comment se fait le choix des outils de gestion utilisés au sein des entreprises sociales? Un cadre théorique a été sélectionné afin d'éclaircir cette question. Le modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique, créé par Jarzabkowski et Kaplan (2015), a permis de diviser la question principale en deux sous-questions de recherche, afin d'analyser d'une part les facteurs influençant les dirigeants d'entreprise sociale dans le choix des outils de gestion qu'ils utilisent et d'autre part la nature des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur plusieurs sphères organisationnelles. Sur le terrain, cette recherche qualitative

s'est concrétisée en une étude de cas au sein d'une entreprise sociale. L'exploration de différents documents ainsi que la réalisation d'entrevues avec le personnel de l'organisation a mené à collecter des données brutes puis à les analyser. Cette analyse a permis d'explorer le modèle sélectionné au troisième chapitre sur un terrain de recherche pour à la fois le confirmer et tenter de l'approfondir.

Concrètement, plusieurs résultats ont émergé suite à l'analyse des données. Par rapport à la première sous-question de recherche, le cas de *Mouvement 24* met en lumière le contexte organisationnel comme facteur prépondérant dans le choix des outils de gestion que les dirigeants font pour guider leur organisation. Les changements organisationnels majeurs ayant touché cette entreprise sociale ont mené la direction à implanter un nouvel outil de gestion. S'étant tournée vers la création d'un objet, trois facteurs ont guidé la direction de l'entreprise pour y arriver, soit la fidélité à la mission de l'organisation, la clarification de l'offre de service et le respect des exigences des bailleurs de fonds. Pour ce qui est de la deuxième sous-question de recherche, l'analyse des indicateurs de sélection, d'application et d'impacts présentés dans le modèle de Jarzabkowski et Kaplan (2015) a permis d'identifier la nature des impacts qu'engendre l'utilisation d'un outil de gestion sur plusieurs sphères organisationnelles d'une entreprise sociale. La majorité des indicateurs du modèle a pu être identifiée sur le terrain, en plus d'en désigner plusieurs nouveaux, et les impacts relevés ont été divisés en trois catégories, soit les impacts sur l'organisation, les agentes et la clientèle. Ces résultats démontrent que l'implantation d'un nouvel outil de gestion a un impact sur ces sphères organisationnelles. Pour l'organisation, l'implantation d'*Hybride* est un succès. En ce qui concerne le travail des agentes, certains impacts positifs et d'autres négatifs ont été notés, tout comme pour la clientèle de l'organisation. L'objectif de cette étude de cas était de comprendre l'origine de l'arrivée de l'outil *Hybride* au sein de *Mouvement 24* et l'influence qu'il aurait sur l'entreprise, soit les trois sphères organisationnelles citées précédemment. Considérant l'ensemble des impacts répertoriés, *Hybride* semble être un succès pour *Mouvement 24*, bien qu'il y ait toujours place à l'amélioration de certains aspects de l'outil.

7.2 Limites et avenues de l'étude

Une limite de cette étude est la position de la chercheuse par rapport à son terrain de recherche. Tel que mentionné au quatrième chapitre, celle-ci œuvrait pour l'entreprise étudiée au moment de la collecte de données, ce qui peut constituer un biais aux résultats de la recherche. Elle possédait déjà plusieurs connaissances sur l'organisation et avait un lien avec l'ensemble des personnes interrogées préalablement aux entrevues. Ainsi, ses connaissances, ses suppositions et sa relation aux participants ont sans doute influencé le déroulement de la recherche, les données collectées lors des entrevues, puis les conclusions, bien que ce processus ne soit pas intentionnel. Il est à noter que plusieurs précautions ont été prises afin de minimiser cette limite, tel qu'expliqué au sein de la section portant sur la fidélité et la validité de la recherche au quatrième chapitre. De surcroît, il est à noter que certains bénéfices sont associés à cette limite, notamment la facilité d'approche de l'organisation, une plus grande ouverture de la part des participants lors des entrevues et une compréhension approfondie des enjeux touchant l'organisation.

Une seconde limite fait référence à la possibilité de généraliser les résultats de cette recherche. Plusieurs résultats sont propres au contexte particulier du terrain d'étude et ne sauraient être généralisés à une grande variété de cas, sans préalablement confirmer les résultats sur d'autres terrains de recherche. Ainsi, les résultats peuvent être considérés dans un secteur d'activité, avec un contexte et un échantillon similaire, mais ne peuvent s'insérer dans un modèle généralisé. En contrepartie, certains concepts de la littérature ont été confirmés grâce à cette étude, puis les résultats ont contribué à tester et à préciser le modèle étudié grâce à l'analyse d'un terrain de recherche particulier.

Dans le sens de cette seconde limite, une avenue de recherche possible pour approfondir les résultats de cette étude serait d'effectuer la même étude de cas dans des secteurs d'activités, avec des échantillons similaires. En effet, récolter plusieurs données issues d'étude de cas différentes permettrait d'observer la récurrence des impacts, puis de mener à une plus grande généralisation des résultats. Comme mentionné par Jarzabkowski et Kaplan (2015), les recherches sur les impacts de l'utilisation d'outils de gestion dans la pratique sont actuellement incomplètes et insuffisantes. Les auteurs notaient d'ailleurs que les futures recherches à ce sujet doivent reconnaître la multitude d'impacts que

l'implantation des outils engendre pour l'organisation, pour ensuite étudier le succès ou l'échec de leur utilisation sur plusieurs dimensions. Ainsi, l'observation d'une répétition d'impacts similaires dans le cadre d'une étude où plusieurs terrains de recherche seraient étudiés permettrait un plus grand avancement à ce sujet puis une contribution au modèle d'analyse de ces auteures.

7.3 Contributions de la recherche

Cette recherche apporte deux types de contributions. D'une part, ce mémoire permet de compléter la littérature en ce qui a trait à l'étude des concepts d'entreprises sociales et d'outils de gestion, suite à l'identification de certaines lacunes à ce sujet. D'autre part, des mises en garde peuvent être effectuées auprès des entreprises sociales souhaitant se munir de nouveaux outils de gestion, étant conscientes des différents impacts répertoriés dans cette recherche.

En ce qui concerne les facteurs influençant le choix des outils de gestion par les dirigeants d'entreprises sociales, la littérature examinait certaines pistes de réponse, telles que le contexte organisationnel ou le désir de professionnalisation des pratiques d'une organisation. Toutefois, peu de facteurs concrets reliés à ces pistes étaient identifiés. Le cas étudié permet de confirmer que le contexte organisationnel est effectivement un facteur prépondérant à considérer afin de comprendre la sélection d'outils de gestion par les dirigeants d'entreprise sociale. Dans le cas particulier de *Mouvement 24*, la direction a opté pour la création d'un nouvel outil. Dans ce contexte, trois facteurs ont guidé la création de l'outil *Hybride*, soit le désir de demeurer fidèle à la mission de l'organisation, le besoin de clarification de l'offre de service et la nécessité de respecter les exigences des bailleurs de fonds.

Pour ce qui est de la nature des impacts de l'utilisation de certains outils de gestion sur l'entreprise sociale, la littérature ne permettait pas de les identifier concrètement. Il était possible de comprendre que l'introduction d'un nouvel outil de gestion rationnel avait des impacts sur les entreprises sociales, mais il n'était pas souligné la façon dont certaines sphères organisationnelles précises sont affectées par leur utilisation, par exemple les acteurs œuvrant pour l'entreprise, la clientèle ou encore les activités quotidiennes de l'organisation. Ainsi, la présente étude a permis de tester le modèle d'analyse de

l'actualisation des outils de gestion dans la pratique de Jarzabkowski et Kaplan (2015) sur le terrain. La majorité des indicateurs ont été confirmés, sans compter que plusieurs impacts supplémentaires ont pu être identifiés. Des impacts positifs et négatifs ont été relevés sur l'organisation, les agentes œuvrant pour l'entreprise et la clientèle.

Pour les entreprises sociales, cette étude de cas met en lumière certaines précautions à considérer lors de l'implantation d'un nouvel outil de gestion à l'intérieur d'une organisation. Bien qu'il ait été possible de constater que le choix des outils de gestion ne relève pas toujours entièrement de la volonté des dirigeants d'entreprise, puisque le contexte organisationnel des entreprises sociales dépend souvent des bailleurs de fonds, ils possèdent tout de même une certaine autonomie. Effectivement, la possibilité de créer un outil de gestion adapté à ses besoins est une opportunité à envisager plutôt que d'opter pour l'emprunt d'un outil rationnel déjà existant, tel que la direction de *Mouvement 24* l'a fait pour *Hybride*. Le cas étudié démontre que des facteurs importants pour les entreprises sociales, tels que la fidélité à la mission, peuvent être considérés dans ce choix même si la direction a parfois l'impression d'être impuissante par rapport aux exigences de ses bailleurs de fonds. Dans un autre ordre d'idée, la multitude d'impacts identifiés dans le cadre de cette recherche laisse croire que l'implantation d'un nouvel outil de gestion entraîne inévitablement plusieurs retombées sur différentes sphères organisationnelles. Sachant cela, les dirigeants d'entreprises auraient avantage à s'attarder à la portée de ces impacts après l'implantation d'un outil de gestion, par exemple en sondant l'opinion des différents acteurs touchés par les changements. L'objectif serait d'être en mesure de s'ajuster afin que l'outil de gestion soit le plus adapté aux besoins de l'organisation.

ANNEXES

Annexe 1 : Dimensions du modèle d'analyse de l'actualisation des outils de gestion dans la pratique (traduction libre)

Sélection	
L'utilisation des outils	<p>L'acteur choisit un outil de gestion particulier, car il croit qu'il s'agit du plus efficace dans une situation spécifique. Par contre, il n'existe aucun outil idéal pour toutes situations.</p> <p>Interprétation flexible des outils les rendent utiles. Instruments qui à la fois contraignent et permettent une certaine utilisation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sélection plus dépendante des routines organisationnelles que de sa pertinence en fonction d'une situation particulière. 2. Les outils simples et faciles à comprendre sont souvent privilégiés en raison des représentations plus évidentes de l'environnement qu'ils offrent aux acteurs. 3. Les outils quantitatifs sont généralement attrayants aux yeux des utilisateurs, en raison de leur plus grande rationalité apparente, bien qu'ils puissent parfois être plus difficiles à utiliser.
Les différents acteurs	<p>La position de l'acteur dans une organisation influence le choix des outils qu'il privilégie selon les impacts qui sont les plus pertinents pour son statut et sa vision de l'organisation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. L'acteur sélectionne un outil qui semble s'appliquer à l'environnement, mais il s'agira probablement du premier outil qui lui tombe sous la main avec lequel il est familier. 5. Le choix est dépendant du statut hiérarchique de l'acteur dans l'organisation. 6. Le choix est dépendant de l'habileté de l'acteur à utiliser certains outils.

Application	
L'utilisation des outils	<p>L'application est dépendante de l'utilisation qui peut être faite des outils par les acteurs impliqués, en fonction de leur interprétation du contexte et la poursuite de leur intérêt/préférence.</p> <p>Interprétation flexible des outils les rendent utiles. Instruments qui à la fois contraignent et permettent une certaine utilisation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les outils offrent un langage commun sur les objectifs entre tous les acteurs. Ils sont utilisés comme dispositif de compréhension et d'interprétation des objectifs organisationnels. 2. Les outils ont comme fonction la création d'espaces au sein desquels les utilisateurs peuvent interagir par rapport à leur point de vue sur la performance de l'organisation et la pertinence d'utiliser certains outils. 3. Le contenu et la structure de l'outil limitent les improvisations potentielles pouvant être réalisées.
Les différents acteurs	<p>La position de l'acteur dans une organisation influence le choix des outils qu'il privilégie selon les impacts qui sont les plus pertinents pour son statut et sa vision de l'organisation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Les acteurs utilisent les outils comme dispositifs d'interprétation qui leur permettent de restreindre leur attention et de donner un sens aux questions stratégiques. 5. Les acteurs trouvent utile de réunir plusieurs outils afin de légitimer leurs positions ou points de vue par rapport à l'organisation. 6. Plus les acteurs s'approprient les outils, plus ils modifient leur utilisation, quoique la portée possible de ces improvisations soit limitée.

Impacts	
	<p>Les impacts générés par l'utilisation des outils dépassent la réalisation d'un objectif stratégique et s'étendent aux autres impacts organisationnels, aux différents acteurs et groupes, puis au terrain d'action de l'entreprise.</p>
L'utilisation des outils	<p>Interprétation flexible des outils les rendent utiles. Instruments qui à la fois contraignent et permettent une certaine utilisation.</p> <p>Les indicateurs du succès de certains outils de gestion :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption de l'outil dans les routines et la pratique des entreprises, 2. Sa diffusion et son adoption par l'enseignement de la gestion, 3. Sa diffusion et son adoption par les gestionnaires d'autres organisations.
Les différents acteurs	<p>La position de l'acteur dans une organisation influence le choix des outils qu'il privilégie selon les impacts qui sont les plus pertinents pour son statut et sa vision de l'organisation.</p> <p>Les indicateurs du succès de certains outils de gestion :</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. L'utilisation d'un outil a provoqué de l'exploration, c'est-à-dire que les acteurs l'ont utilisé dans des contextes qui n'étaient pas prévus lors de la création de l'outil, 5. Il a permis de prendre des décisions, provisoires ou officielles, qui permettent à une organisation ou à un de ses projets d'aller de l'avant, 6. La satisfaction du client ayant commandé le projet, que ce soit un gestionnaire de la même entreprise ou un financeur externe, au sein duquel un outil de gestion particulier est utilisé, 7. L'utilisation de l'outil aide l'acteur à démontrer ses compétences, 8. La capacité des acteurs à atteindre leurs objectifs personnels, tels que la légitimité de leur rôle ou leur contribution à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle privilégiée, 9. L'outil a contribué à aborder les différences d'opinions et d'intérêts des acteurs, puis à les résoudre.

Annexe 2 : Guide d'entretien pour la direction

Information générale

1. Nom du participant
2. Quelle est votre fonction dans l'organisation?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation?
4. Parlez-moi de votre travail au quotidien.
5. Quels sont les éléments que vous préférez et ceux que vous aimez moins dans votre travail?

Thématiques

L'outil de gestion

Pouvez-vous me décrire l'outil de gestion en question?

Sélection

1. Dans le contexte au sein duquel il est utilisé, pour quelles raisons cet outil de gestion particulier a-t-il été sélectionné ou créé?
 - Comment a-t-il été développé?
 - Quels sont les critères ayant guidé son élaboration?
2. Quelle était votre connaissance de l'outil avant de le sélectionner?
3. Avez-vous déjà utilisé cet outil de gestion dans un autre contexte que le contexte actuel? Si oui, comment l'avez-vous adapté à ce nouveau contexte?
4. L'utilisiez-vous avant le changement de financement survenu en 2015?
 - Si non, qu'est-ce qui le remplaçait?
 - Si oui, qu'est-ce que ce changement a apporté à l'utilisation de l'outil?

Application

1. Dans le cadre de votre travail, dans quelles circonstances avez-vous recours à cet outil de gestion?
2. Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation lors de laquelle vous y avez eu recours?
3. Comment influence-t-il la réalisation de votre travail (il aide, il nuit)?

Impacts

1. Quelle importance accordez-vous à cet outil dans le cadre de votre travail?
2. Comment croyez-vous que l'outil de gestion guide votre travail et l'organisation?
3. Comment croyez-vous que l'outil de gestion aide ou empêche l'entreprise à réaliser sa mission et ses objectifs?

Annexe 3 : Première version du guide d'entretien pour les employées

Information générale

1. Nom du participant
2. Quelle est votre fonction dans l'organisation?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation?
4. Parlez-moi de votre travail au quotidien.
5. Quels sont les éléments que vous préférez et ceux que vous aimez moins dans votre travail?

Thématiques

L'outil de gestion

Pouvez-vous me décrire le tableau *Hybride* ?

Sélection

1. Depuis combien de temps cet outil de gestion est-il utilisé par l'équipe?
 - Qu'est-ce qui le remplaçait avant sa création?
2. Pour quelles raisons croyez-vous que cet outil a-t-il été créé?

Application

1. Dans le cadre de votre travail, dans quelles circonstances avez-vous recours à cet outil de gestion?
2. Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation lors de laquelle vous y avez eu recours?
3. Comment influence-t-il la réalisation de votre travail (il aide, il nuit)?
4. Vous arrive-t-il de discuter de votre travail avec vos collègues, en individuel ou en groupe, lorsque vous avez besoin d'aide? (avec un participant par exemple)
 - Est-ce que l'utilisation d'un outil de gestion vous a déjà éclairé lorsque vous aviez besoin d'aide?
5. Dans le cadre de votre travail, avez-vous recours à d'autres outils que vous croyez pertinent d'aborder?

Impacts

1. Quelle importance accordez-vous à cet outil dans le cadre de votre travail?
2. Comment croyez-vous que l'outil de gestion guide votre travail et l'organisation?
3. Comment croyez-vous que l'outil de gestion aide ou empêche l'entreprise à réaliser sa mission et ses objectifs?

Annexe 4 : Deuxième version du guide d'entretien pour les employées

Information générale

Nom du participant

Quelle est votre fonction dans l'organisation?

Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation?

Parlez-moi de votre travail au quotidien.

Thématiques

Quand vous devez choisir dans quel service un participant sera inscrit, de quelle façon procédez-vous?

Pouvez-vous me décrire le tableau *Hybride* ?

Depuis combien de temps cet outil de gestion est-il utilisé par l'équipe?

- Qu'est-ce qui le remplaçait avant sa création?

Pour quelles raisons croyez-vous que cet outil a été créé?

Dans le cadre de votre travail, dans quelles circonstances avez-vous recours à cet outil de gestion?

Pouvez-vous me donner un exemple d'une situation lors de laquelle vous y avez eu recours?

Comment influence-t-il la réalisation de votre travail (il aide, il nuit)?

Vous arrive-t-il de discuter de votre travail avec vos collègues, en individuel ou en groupe, lorsque vous avez besoin d'aide? (avec un participant par exemple)

- Est-ce que l'utilisation d'un outil de gestion vous a déjà éclairé lorsque vous aviez besoin d'aide?

Avez-vous des recommandations à proposer pour améliorer l'efficacité du tableau de définition des parcours?

Quelle importance accordez-vous à cet outil dans le cadre de votre travail?

Comment croyez-vous que l'outil de gestion guide votre travail et l'organisation?

Comment croyez-vous que l'outil de gestion aide ou empêche l'entreprise à réaliser sa mission et ses objectifs?

- Vous permet-il de connaître davantage les services de l'ensemble de l'organisation et de vos collègues?
- Pensez-vous qu'il affecte la clientèle?

Dans le cadre de votre travail, avez-vous recours à d'autres outils que vous croyez pertinent d'aborder?

BIBLIOGRAPHIE

- Arvidson, Malin et Fergus Lyon (2014). « Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, no 4, p. 869-886.
- Ayache, Magali et Hervé Dumez (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, no 2-Eté, p. 33-46.
- Berry, Michel (1983). « Une technologie invisible-l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ».
- Bouchard, Marie J, Paulo Cruz Filho et Martin St-Denis (2011). *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au québec*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, ESG, UQAM.
- Chiapello, Ève et Patrick Gilbert (2013). « Sociologie des outils de gestion », *Paris, La Découverte*.
- Clark, Catherine, William Rosenzweig, David Long et Sara Olsen (2004). « Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures », *The Rockefeller Foundation*.
- Codello-Guijarro, Pénélope et Amina Béji-Bécheur (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, no 1, p. 103-109.
- Davezies, Philippe (2007). « Intensification. Danger: Le travail rétréci », *Santé et travail*, vol. 57, p. 30-33.
- De Vaujany, François Xavier (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: Vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, no 3, p. 109-126.
- Defourny, Jacques et Marthe Nyssens (2011). « Approches européennes et américaines de l'entreprise social: Une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, no 319, p. 18-35.
- Deslauriers, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative: Guide pratique*, McGraw-hill.
- Detchessahar, Mathieu et Benoît Journée (2007). « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, no 5, p. 77-92.
- Ebrahim, Alnoor et V Kasturi Rangan (2014). « What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance », *California Management Review*, vol. 56, no 3, p. 118-141.
- Emery F. E. et E. L. Trist (1960). « Socio-technical systems », dans Churchman C.W. et Verhulst M. (dir.), *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, Oxford, Pergamon Press, p.83-97.

- Evers, Adalbert (2001). « The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises », *The emergence of social enterprise*, vol. 4, p. 296.
- Eynaud, Philippe et Damien Mourey (2015). « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale », *Revue française de gestion*, no 2, p. 85-100.
- Gagnon, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: Guide de réalisation*, PUQ.
- Henry, Arnaud (2010). « Le financement », dans Éditions des CCI SA (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Edipro, p. 124-175.
- Jarzabkowski, Paula et Sarah Kaplan (2015). « Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice », *Strategic Management Journal*, vol. 36, no 4, p. 537-558.
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organization: A synthesis of the research*, Prentice-Hall.
- Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 101-137.
- Salamon, Lester M, Leslie C Hems et Kathryn Chinnock (2000). *The nonprofit sector: For what and for whom?* , Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Vézina, Martine et Marie-Claire Malo (2014). « Inspiration et invention », dans *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 739-746.
- Woodward, Joan (1958). « Management and technology (problems of progress in industry series, no. 3) », *Her Majesty's Stationery Office, London*.
- Yin, Robert K (2013). *Case study research: Design and methods*, SAGE Publications.
- Yin, Robert K (2015). *Qualitative research from start to finish*, Guilford Publications.