

L'identité des associations fragilisée par les outils de gestion : Les appels à projets au cœur d'un conflit identitaire¹

Boisselier Pauline

Université Paris-Panthéon Assas

Pauline.boisselier@u-paris2.fr

Résumé :

Depuis le début des années 1980, la politique néolibérale s'est répandue et s'impose aujourd'hui dans le secteur public. Les appels à projets sont alors devenus un outil de gestion essentiel pour déléguer les politiques publiques aux associations, entraînant une fragilité des financements. D'une part, les États conçoivent des appels à projets qui répondent à leur objectif et à leurs besoins. D'autre part, les associations peinent à intégrer leurs activités dans les projets que l'État propose. Ce décalage peut laisser le public accompagné sans réponse, remettant ainsi en cause les actions proposées, ce qui interroge sur l'influence de l'appel à projets sur l'identité des associations. Dans notre étude abductive menée auprès de 22 associations menant des actions sociales, nous avons exploré les changements qu'elles vivent et comment elles y font face. Nos résultats montrent que les outils de gestion sont à l'interface de la relation entre les associations et leurs bailleurs de fonds. Ils sont les instruments d'un rapport de force qui permet à ceux qui en proposent l'usage de définir les modalités de conduite de l'action sociale et plus généralement de structurer un secteur d'activité. Le renforcement identitaire devient alors un axe stratégique, alors que le modèle économique de l'association recherche une hybridation identitaire à la croisée de l'association et de l'entreprise. Nous contribuons à la littérature sur le rôle des outils de gestion et de l'identité organisationnelle en démontrant qu'un outil peut avoir un impact sur l'identité organisationnelle.

Mots-clés : Outils de gestion, associations, identité organisationnelle, appel à projets

¹ Communication issue d'une thèse soutenue en 2023.

1. INTRODUCTION

Les associations occupent une place importante économiquement et socialement, elles sont à la fois acteurs de la société civile et de l'économie sociale et solidaire. En France, elles sont confrontées à de nombreuses difficultés, notamment la rareté des ressources et la diminution des subventions publiques, qui les poussent à trouver d'autres sources de financement (Archambault, 2017; Tchernonog 2007, Tchernonog et Prouteau, 2017, 2019). Ainsi, elles doivent se structurer, se professionnaliser, et animer des valeurs qu'elles doivent faire coexister avec des logiques économiques. Les appels à projets (AAP) deviennent le mode privilégié de financement de l'action sociale, augmentant la concurrence au sein de ce secteur. Cet outil comptable contractualise la relation entre les bailleurs de fonds et les associations, entraînant un déséquilibre de pouvoir entre ces acteurs. En France, l'action sociale concentre une part importante des fonds versés aux associations (Prouteau et Tchernonog, 2019). Les associations sur le terrain ont une double fonction. Elles doivent satisfaire la politique de l'action sociale pour obtenir des financements et donc assurer sa survie mais aussi satisfaire les besoins exprimés par la société dans toutes leurs spécificités. Aujourd'hui, ces actions sont soigneusement négociées avec les bailleurs de fonds et les associations. Le fort attachement aux valeurs solidaires transparaît dans leurs statuts qui précisent leurs objectifs, leurs activités et la délimitation de leur portée dans les interventions. Ces deux fonctions ne sont pas faciles à équilibrer et ils remettent parfois en question les valeurs fondamentales et l'identité des associations.

Ainsi, nous posons la problématique suivante : comment un outil de gestion, en particulier l'appel à projets, influence-t-il l'identité organisationnelle ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons mené une étude exploratoire abductive auprès de 22 associations françaises opérant dans le secteur social. Notre étude vise à apporter

d'un point de vue théorique, le rôle d'un outil de gestion dans la transformation identitaire d'une organisation, plus particulièrement celle d'association dans le domaine de l'action sociale. L'AAP restructure l'action sociale mais aussi l'ensemble du secteur d'activité. Plus généralement, nous soulignons l'importance du contrôle de gestion dans le financement des associations. Nous montrons comment les APP se situent au cœur du changement qui s'opère pour les associations et comment l'identité organisationnelle devient un axe stratégique pour celles-ci. Ainsi, nous pouvons inscrire nos recherches dans la continuité de travaux montrant que le changement stratégique implique un changement d'identité (Brown et Starkey, 2000 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Nag et al., 2007). Cette recherche fait aussi partie de celles qui critiquent le New public management en décrivant l'AAP comme un outil d'illustration des transformations sociales mais aussi comme un objet de pouvoir au cœur des échanges entre l'État et les associations (Chiapello, 2017). D'un point de vue managérial, l'étude met en évidence que le modèle économique des associations est à la recherche d'une hybridation identitaire, située entre celle des associations et celle de l'entreprise.

La première partie est consacrée à la revue de littérature, elle présente d'abord le rôle des outils de gestion puis ensuite le cadre théorique de l'identité organisationnelle. Une attention particulière sera portée à la recherche en lien avec les associations. La troisième partie est consacrée à la méthodologie et au processus abductif (Dumez, 2012 ; Sætre et Van de Ven, 2021). La quatrième partie est consacrée aux résultats portant sur l'influence de l'outil AAP sur les identités des associations. Enfin, la dernière partie est consacrée à la discussion.

2. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

L'identité organisationnelle est définie comme les éléments « centraux, distinctifs et durables » d'une organisation (Albert et Whetten, 1985). Si cette définition est régulièrement utilisée dans la recherche, certains auteurs ne la partagent pas totalement et y voient des éléments divergents.

Pour Gioia et al (2000), l'identité organisationnelle est dynamique, c'est-à-dire qu'elle est sujette au changement, et donc la notion de durabilité ne s'applique pas. Cependant, la notion de durabilité existe à travers la stabilité des « étiquettes » que les membres de l'organisation utilisent pour exprimer leur vision de l'organisation. C'est le sens associé à ces étiquettes qui va changer et donc l'identité est susceptible d'évoluer. L'identité organisationnelle évolue et s'adapte aux changements organisationnels dus aux exigences environnementales. Il peut donc être constitué de plusieurs couches et ne repose pas sur une seule identité. De plus, le discours stratégique d'une entreprise fait partie de son identité et le changement stratégique implique un changement d'identité. (Brown et Starkey, 2000 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Nag et al., 2007). Albert et al. (2000) rappellent que l'identité sert de guide lorsque l'organisation évolue dans un contexte difficile. Tous les éléments caractérisant l'identité suggèrent qu'il peut y avoir, d'une part, un élément d'identité avec un caractère immuable ou « durable » pour rappeler les mots d'Albert et Whetten, (1985). D'autre part, une autre partie de l'identité a nécessairement besoin d'évoluer, elle est destinée à s'adapter à un environnement changeant et parfois hostile (Brown et Starkey, 2000 ; Gioia et al., 2000 ; Gioia et Thomas, 1996). Voici pourquoi Alvesson et coll., (2008) ; Golden-Biddle et Rao, (1997) ; Pratt et Foreman (2000), considèrent qu'il existe des identités multiples, simultanées et changeantes. Empson, (2004), se concentre sur le processus d'identité organisationnelle et explique pourquoi il mérite d'être étudié en tant que tel. En effet, il aide à expliquer comment les membres d'une organisation expriment et développent leurs concepts de soi dans cette organisation et comment elle se développera et s'exprimera à son tour à travers les concepts de soi de ses membres. Ainsi, il existe deux niveaux d'études identitaires : le niveau individuel et le niveau organisationnel. Le niveau individuel est les attributs distinctifs que les membres associent à leur appartenance à une organisation particulière. Au niveau organisationnel, il correspond à l'agglomération des attributs distinctifs des membres

individuels. Les membres influencent l'identité de l'organisation et sont à leur tour influencés par l'appartenance à cette organisation.

La littérature met en évidence quatre approches principales de l'identité organisationnelle : fonctionnaliste, construction sociale, psychodynamique et postmoderne (He and Brown, 2013). L'approche fonctionnaliste considère l'identité comme quelque chose de tangible, comme un objet ou un bien (Oliver et Roos, p.140 2006). C'est « un fait social qui peut être découvert, mesuré et aussi géré ». Selon cette approche, l'identité organisationnelle prend tout son sens dans la demande institutionnelle. Ce qu'est une organisation et ce qu'elle représente influence « la perception qu'ont ses membres des caractéristiques centrales, durables et distinctives de l'organisation en leur fournissant des récits légitimes et cohérents qui leur permettent de construire un sentiment collectif d'identité » (Ravasi et Schultz, 2006, p.5). Cette approche renvoie directement aux termes utilisés par Albert et Whetten (1985), « central, distinctif et durable ». Dans cette perspective, l'identité organisationnelle sert de guide, à la fois pour que les membres de l'organisation sachent comment se comporter mais aussi comment les autres organisations doivent se comporter avec eux. Les croyances sont ancrées et ne changeront que très exceptionnellement et les événements susceptibles de remettre en question l'identité déclencheront des réponses destinées à les contrer, à la préserver (Ravasi et Schultz, 2006).

La perspective de la construction sociale considère que l'identité organisationnelle est le produit des relations entre les représentations collectives et les constructions sociales individuelles de ce qu'est l'organisation (He et Brown, 2013). En se référant à cette approche, les chercheurs se concentrent sur les croyances, les valeurs et le langage utilisés par les parties prenantes. Par exemple, Golden-Biddle et Rao (1997) ont proposé une étude sur un organisme à but non lucratif. Ils ont montré que l'ancrage culturel des conseils d'administration détermine comment l'identité organisationnelle, associée au processus d'identification et d'action, influence la

construction et le rôle du directeur. Kraus et al. (2017) a également fait des recherches sur une organisation non gouvernementale. Ils ont montré que l'utilisation du contrôle idéologique par la direction, par le biais du système de contrôle de gestion, créait des caractéristiques perçues par les employés comme centrales, distinctives et durables. Or, reconnaître la véritable justification de la mise en œuvre du système de contrôle de gestion révélerait des tensions morales et l'ONG risquerait de perdre son identité organisationnelle. Abrahamsson et al. (2010) a également adopté la perspective de la construction sociale, pour montrer que l'identité organisationnelle a une dimension historique et que la compréhension collective des membres de l'organisation va évoluer. Les acteurs reconstruiront continuellement cette compréhension à travers leur pratique organisationnelle quotidienne.

L'approche psychodynamique se concentre plutôt sur les processus inconscients qui façonnent les identités collectives (He et Brown, 2013). Brown et Starkey (2000) l'identité organisationnelle associée à l'apprentissage organisationnel. Ils ont montré que les individus arrivent dans une organisation avec leurs images et peuvent avoir besoin d'apprendre une nouvelle image de leurs concepts de soi pour les aligner avec ceux de l'identité organisationnelle, c'est une forme d'exercice du pouvoir.

Enfin, la perspective postmoderne est associée à une problématisation de l'identité et à une analyse du discours. L'identité organisationnelle se construit par le biais du processus de narration, que l'on peut également trouver dans les rapports et les blogs. L'accent est mis sur le pouvoir, la réflexivité, la voix et le temps. (Lui et Brown, 2013). L'identité peut être déconstruite, c'est l'assemblage de formes qui changent constamment, et elle est parfois aussi considérée comme une illusion (Oliver et Roos, 2006).

La notion d'identité peut être étudiée dans des contextes variés à plusieurs niveaux, comme celui de la profession comptable (Empson, 2004) ou celui de l'évolution des pratiques comptables (Abrahamsson et al., 2010 ; Alvesson et Willmott, 2002). L'accent mis sur la

pratique relie le savoir et l'identité organisationnelle (Nag et al., 2007), chacun influençant l'autre. Plusieurs études ont montré la relation entre le changement stratégique et l'identité organisationnelle. L'identité est décrite comme un obstacle au changement stratégique et l'influencera, elle peut être menacée par des sources externes (Ravasi et Schultz, 2006) mais aussi internes (Nag et al., 2007). La notion de pouvoir est étroitement liée à celle de changement, mais elle n'implique pas nécessairement la recherche permanente du contrôle d'un groupe vis-à-vis d'un autre. La redéfinition des relations de pouvoir peut être un symptôme du changement d'identité organisationnelle (Nag et al., 2007). L'identité organisationnelle peut également être étudiée en tant que processus. L'évocation du passé, ou du moins la reconstruction d'une identité à partir d'éléments du passé, permet de définir l'identité organisationnelle future (Schultz et Hernes, 2013). Plusieurs types de mémoire permettent de reconstruire l'identité organisationnelle passée : la mémoire textuelle, tout ce qui est sous forme écrite ; la mémoire matérielle fait référence à des lieux, des objets ou des emblèmes ; La mémoire orale se transmet par des gestes, des paroles ou des actions, par la communication humaine. Schultz et Hernes (2013) encouragent une plus grande prise en compte de ces différents souvenirs dans l'étude de l'identité organisationnelle. En effet, plus le contexte organisationnel et donc l'environnement deviennent complexes et difficiles, plus l'introspection des organisations est nécessaire pour explorer en profondeur le passé, trouver des références identitaires, et influencer l'avenir.

L'identité organisationnelle a été étudiée au moins trois fois dans le contexte d'organismes à but non lucratif (Eynaud et Mouray, 2012 ; Golden-Biddle et Rao, 1997 ; Pianezzi, 2021). Golden-Biddle et Rao, (1997) avaient associé l'identité organisationnelle à la notion de gouvernance, ils ont montré comment l'identité de l'organisation façonne le conseil d'administration. L'étude a également mis en évidence la présence de plusieurs identités qui coexistent entre elles. Eynaud et Mourey (2012) montrent également l'émergence d'identités plurielles qui doivent être

reconnues et arbitrées. Ils proposent également d'accorder plus d'attention aux conséquences de l'introduction de nouveaux mécanismes de financement et d'évaluation. L'une de ces conséquences serait la remise en cause du modèle d'une association et son rapprochement avec celui de l'entreprise. Pianezzi (2021) a utilisé une approche narrative pour associer l'identité organisationnelle au processus de responsabilisation des organisations non gouvernementales. Elle a montré la présence d'une responsabilité identitaire, notamment vis-à-vis des différentes parties prenantes. C'est-à-dire que les missions et les valeurs de l'organisation font l'objet d'une évaluation par ces parties prenantes. Les ONG acceptent de se soumettre à l'évaluation de leurs performances par rapport à leurs objectifs. Cette étude a également démontré que l'identification des valeurs est primordiale dans les organismes à but non lucratif et encore plus pour ceux qui misent principalement sur le bénévolat. En effet, il n'y a pas de relation économique entre les bénévoles et l'organisation, c'est l'identification avec des croyances, des valeurs et des missions qui va rassembler et garantir un investissement. Le récit identitaire doit trouver un écho auprès de tous les membres de l'organisation afin qu'ils partagent une responsabilité commune. Les organismes sans but lucratif sont des organisations complexes aux identités multiples (Eynaud et Mourey, 2012 ; Golden-Biddle et Rao, 1997). Ils sont soumis aux changements sociétaux, doivent s'adapter au changement et redéfinir leurs actions. Les associations font également l'objet de jeux de pouvoir entre les différentes parties prenantes. L'identité organisationnelle est ainsi régulièrement remise en question.

3. LE ROLE DES OUTILS DE GESTION

Il existe une abondante littérature sur les outils de gestion. On peut citer par exemple l'étude de l'évolution des outils lors des changements organisationnels (Chanegrih, 2012), le choix des outils de gestion (Joannides, 2012), et leur appropriation (Quemener et Fimbel, 2012). Certaines études portent une attention particulière à un outil de gestion spécifique tel que les budgets

(Amans et al., 2015, 2010 ; Hansen et Stede, 2004 ; Perray-Redslob et Malaurent, 2015 ; Sponem et Lambert, 2016 ; Travaillé et Naro, 2011). Les outils de gestion peuvent également être étudiés dans des contextes spécifiques, tels que les organisations non gouvernementales, les universités ou le secteur public (Baraldi, 1998 ; Broadbent et Agyemang, 2015 ; Cäker et Siverbo, 2011). Il existe une grande variété d'outils de gestion, de tableaux de bord, d'ERP, de systèmes budgétaires, d'outils de suivi et d'évaluation, et sont présents dans tous les départements de l'organisation. Dans notre contexte, les outils de gestion participent non seulement à la coordination et à l'évaluation des associations, mais ils sont aussi un outil de dialogue entre les associations et leurs bailleurs de fonds. C'est pourquoi nous nous intéressons particulièrement au rôle des outils de gestion.

Les outils de gestion ont évolué et leur rôle leur a été attribué en fonction des différents courants de pensée selon les époques. L'évolution technologique et la définition de nouvelles normes ont conduit à l'adaptation des outils (Chiappello & Gilbert). Les outils sont également porteurs de croyances, de valeurs et accompagnent la réflexion managériale (Chenhall et al., 2017) Ils doivent intégrer le langage, les symboles et les modes de fonctionnement des acteurs qui doivent les utiliser, c'est-à-dire faire partie de leur identité, pour être adopté. (Perray-Redslob et Malaurent, 2015).

Les outils peuvent également être traités dans un système plus global, comme les systèmes de contrôle de gestion, c'est alors le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils qui est étudié. Dans la mise en place d'une nouvelle logique institutionnelle, le discours se situe au cœur du changement, il permet de lier idéaux et systèmes de mesure et de contrôle Dambrin et al., (2007). Boitier et Rivière, (2016) a montré que dans le cas du contexte universitaire, les systèmes de contrôle de gestion étaient porteurs d'une logique managériale. Une partie de la logique managériale est adoptée par l'intégration du processus de contrôle

exercé par des acteurs externes, mais il existe des résistances à la mise en place de systèmes de contrôle de gestion pour la gestion interne de l'organisation.

Une autre perspective consiste à critiquer les outils de gestion, porteurs de violence et de domination. Amslem et Gendron, (2019) s'intéressaient à l'adhésion aux mesures quantitatives par les travailleurs sociaux d'une entreprise sociale. Les systèmes d'information permettent de catégoriser les utilisateurs et de mesurer leur évolution. Le terme utilisé pour désigner les utilisateurs est « client ». C'est l'identité même du travail social qui est changée.

4. METHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet exploratoire plus large entrepris dans le cadre d'une thèse visant à étudier les associations françaises dans un contexte du changement. Il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire qui a été menée à l'aide d'une méthode abductive, comprenant deux boucles d'abduction. Notre étude de cas s'est concentrée sur les associations dans le domaine de l'éducation populaire et de l'action sociale afin de créer une continuité dans le phénomène étudié. Les associations à vocation sociale sont aussi celles qui sont les plus dépendantes des financements publics et entretiennent donc une relation plus étroite avec l'État (Prouteau et Tchernonog, 2017). Ce sont aussi celles qui sont les plus soumis aux marchés publics. Nous avons choisi le critère du territoire : toutes les associations ont leur siège dans la même commune, la plus importante du département. Ainsi, ils peuvent avoir les mêmes financeurs publics, région, métropole, département et municipalité et sont donc soumis aux mêmes jeux de pouvoir. Ils mènent des activités à forte dimension sociale telles que l'accompagnement social, la distribution alimentaire, l'aide au logement, l'accompagnement scolaire, l'éducation populaire, la lutte contre l'exclusion, etc. Ainsi, cette étude a été réalisée auprès de 22 associations.

Valéau (2003), rappelle la diversité de chaque association française et qu'il est risqué de tenter de les comparer. Il a appelé les chercheurs travaillant dans des organisations à faire preuve de

« compréhension ». Pour cette raison, les données primaires issues des entretiens avec les participants et les données secondaires sont traitées ici principalement dans leur ensemble. Ils permettent de montrer une tendance générale et ce sont ensuite les spécificités de chacun qui serviront d'exemple pour les différentes voies d'évolution possibles. L'objectif de la collecte de données est d'approfondir notre connaissance des associations portant des actions sociales, leur fonctionnement et leurs problématiques.

Il a été choisi d'interroger les personnes ayant des fonctions de Direction ou de Présidence dans les associations, c'est-à-dire les acteurs qui ont une vision globale de l'organisation et qui sont en contact avec les bailleurs de fonds. Il s'agit d'entretiens en face à face qui ont eu lieu dans les locaux des structures. Les entretiens sont semi-directifs et individuels mais prennent le plus souvent la forme d'une conversation. Tous les entretiens ont pu être enregistrés à l'aide d'un dictaphone après autorisation orale préalable de la personne interrogée. Les entretiens ont été réalisés du 22 octobre 2019 au 5 mars 2020, ce qui représente un total de 13 heures et 58 minutes pour une durée moyenne de 38 minutes.

Le codage a été effectué de manière inductive en deux étapes (Gioia, 2021). Le codage de premier ordre a donné naissance à un grand nombre de catégories. Le codage initial comprenait 211 nœuds et 811 références. Nous avons ensuite recherché des similitudes et des différences pour réduire ce nombre de catégories. Saldaña (2016, pp. 68-69) explique que « les méthodes de premier cycle sont les processus qui se déroulent lors du codage initial des données [...] La plupart des méthodes de premier cycle sont plutôt simples. Les méthodes du deuxième cycle sont plus difficiles parce qu'elles nécessitent des compétences analytiques telles que la classification, la hiérarchisation, l'intégration, la synthèse, la synthèse, la conceptualisation et la construction d'une théorie.

Le codage de second ordre vous permet également de rechercher des références à associer à des catégories qui contiennent peu d'éléments mais pertinents. Ainsi, le codage de second ordre a abouti à 105 nœuds de codage avec 811 références codées (avec des références qui ont été fusionnées et d'autres ajoutées). Alors que le codage de premier ordre est centré sur l'expérience de l'informateur, le codage de second ordre se rapproche de la théorie. Elle doit conduire à l'identification de concepts qui peuvent être discutés dans la littérature.

Le codage a été effectué à l'aide du logiciel NVivo12. Il est utilisé comme un outil pour traiter une grande quantité de données. Il permet de créer des « nœuds » de codage dont la catégorie est choisie pour être définie. Cela facilite la fusion des nœuds, leur renommage et la création de nœuds enfants (Hoque et al, 2017, p.419). Les fichiers et les références ont été agglomérés du nœud enfant au nœud mère pour faciliter la lecture. Une description a été ajoutée pour chacun des nœuds principaux.

5. LES RESULTATS

La première partie des résultats est dédiée à présenter les éléments qui forgent l'identité des associations, c'est-à-dire comment les acteurs associatifs perçoivent l'identité de l'association. La deuxième partie présente comment un outil de gestion, l'appel à projets, peut influencer l'identité d'une organisation. Enfin, la dernière partie présente le conflit identitaire qui naît au sein des associations.

5.1 L'IDENTITE UNE CARACTERISTIQUE FORTE POUR LES ASSOCIATIONS

L'identité des associations est associée à leur histoire. Très spontanément, presque tous les acteurs interrogés ont évoqué l'histoire de leur association, quelle que soit la date de création. L'âge moyen des associations interrogées est de 33 ans mais il y a des associations centenaires et d'autres qui ont moins de 5 ans. Dans les documents fournis par les associations, ils expriment

leur attachement à leur histoire. Par exemple, sur l'un des supports, une section était dédiée à « l'attachement à nos racines, à notre histoire et à nos valeurs fondatrices ». Un autre propose une section « une identité enrichie par la vie » et décrit ensuite toutes les étapes importantes de son histoire. Enfin, l'une d'entre elle a travaillé avec un historien pour produire un livre qui raconte toute l'histoire de l'associations, comment il a évolué avec la société et l'impact qu'il a eu sur le territoire. Les plus anciennes associations ont une histoire riche. Leur histoire est souvent marquée par différentes périodes, ils alternent généralement entre des situations prospères et des situations plus difficiles. Ils ont évolué et se sont façonnés en fonction des besoins sociaux, du paysage urbain et des politiques locales. Ils peuvent témoigner des changements qu'ils ont vécus, y compris le point de rupture entre l'époque où les subventions étaient abondantes, et le moment où les ressources sont devenues rares et où les associations se sont fait concurrence.

Le paysage local des associations a été modifié par tous ces changements, certaines ont disparu et d'autres ont été créés. Celles qui ont pu rester et endurer ont dû s'adapter pour surmonter les difficultés, elles ont eu des stratégies différentes, et certaines ont été profondément modifiées.

La notion d'identité est apparue à plusieurs reprises dans les entretiens. Les associations s'y réfèrent lorsqu'elles doivent faire face à certains changements.

C'est notamment le cas lorsque les associations parlent de la situation concurrentielle, elles ont l'impression de « perdre leur ADN ».

« Après la compétition, c'est très dur parce que si nous avons un objectif d'avoir plus de salariés, plus de parts de marché, du social quelque part, nous perdons notre ADN, nous pouvons perdre de vue la solidarité que nous avons entre les associations. »

L'identité se forge aussi dans le choix du nom et dans la façon dont le public peut le reconnaître. Il y a une identité visuelle pour certains, avec un logo, un slogan, et un code couleur, par exemple.

Les associations travaillent sur leur identité et la façon dont elles sont perçues. Certaines associations vont mener un véritable processus d'affirmation de leur identité. Sur l'un des supports, il était écrit :

« Le projet de l'associations s'enracine dans notre « projet éducatif » qui rappelle d'abord notre identité, notre ADN, les objectifs fondateurs de l'associations, ceux-là mêmes qui guident notre action. Il est nécessaire de promouvoir cette identité et ses spécificités auprès de tous les acteurs de l'associations, de son écosystème, mais aussi auprès des partenaires qui nous apportent leur reconnaissance et leur soutien. »

Plusieurs associations se comparent aux entreprises mais soulignent la différence avec ce modèle. Une différence majeure est de ne pas pouvoir partager la valeur créée.

S'identifier et se comparer à une entreprise les amène à s'interroger sur leur identité. C'est le cas des grandes associations qui adoptent une organisation différente, se rapprochant de celle de l'entreprise. Elles perdraient ainsi « une fibre » propre à l'organisme à but non lucratif.

« Il y a des grosses structures j'ai des collègues dans les grandes associations qui fonctionnent comme des entreprises donc ils ont du personnel, ils ont des ressources humaines, ils ont un responsable des ressources humaines, mais malheureusement, donc ça marche très bien, ils mènent leurs actions tout ça mais ils ont perdu cette fibre. »

L'identité des associations se construit dans une société en évolution rapide. Cette entreprise doit faire face à de nouveaux défis qui impactent directement le travail des associations :

- *« Développements technologiques »*
- *« Le changement de population donc, le flux migratoire n'est donc pas prêt de se tarir »*
- Différents types de populations qui cohabitent au sein d'un même quartier *« Nous n'avons pas tenu compte du fait qu'il y avait beaucoup de couples et de jeunes bobos qui s'étaient installés dans le quartier avec des revenus relativement élevés, donc ils ont complètement pesé sur les familles qui étaient en grande difficulté »*

Dans la société dite « de consommation », l'individualisme est une notion qui a des conséquences sur les associations et leurs actions. La relation entre les usagers et les associations est en train de changer. Les services offerts par les associations sont considérés comme des biens de consommation, comme le ferait une entreprise.

Ces changements ont également un impact direct sur le bénévolat et donc sur le fonctionnement même des associations. La configuration actuelle des associations avec un bureau et un conseil d'administration nécessite un engagement important de la part de quelques personnes, tant au niveau du temps consacré qu'au fil du temps. C'est le rôle du conseil d'administration de faire vivre les valeurs et les projets de l'association.

Ces conseils d'administration sont aujourd'hui confrontés à une difficulté majeure : leur renouvellement. En effet, la grande majorité des conseils d'administration sont composés de seniors.

« Nous avons un conseil d'administration extrêmement vieux, masculin, le président est là depuis un an et très, très difficile à trouver parce que quand on est actif, ça va prendre du temps et quand on a la retraite on n'a pas forcément l'envie. »

Pour certaines associations, cette obligation de mettre en place un conseil d'administration devient une contrainte. Elles se posent alors la question de changer de modèle, en devenant coopérative par exemple, pour pouvoir s'en affranchir.

Il serait donc nécessaire pour certaines associations de définir une nouvelle identité, située entre l'entreprise et l'association tel qu'on la connaît aujourd'hui. Il faudrait garantir la philosophie associative mais être en mesure d'offrir de nouveaux leviers économiques.

Les associations sont également dans une période de transition au niveau générationnel. La majorité des personnes interrogées sont en fin de carrière, ayant tout fait au sein même des associations. Presque tous ont commencé en tant qu'animateurs ou travailleurs sociaux, puis se

sont formés, ont acquis des compétences, puis ont occupé des postes liés à la gestion de l'association.

« Nous savons qu'au niveau associatif, nous étions dans un remplacement générationnel. Il y avait déjà la génération d'avant qui a laissé un trou parce qu'il n'y avait pas forcément..., les cadres sont partis mais il n'y a pas forcément eu la succession donc déjà ça fait un trou et après il y a une autre génération, je pense qu'il y aura une rupture vraiment importante car nos profils n'existeront plus" »

Cette nouvelle génération fait également le choix de se former différemment. Auparavant, les animateurs et les travailleurs sociaux travaillaient et se formaient en même temps. Il existe une grande variété de formations professionnelles qui permettent cela. Les formations universitaires en travail social se sont multipliées et les jeunes empruntent cette voie, ils montent en compétences, sans accumuler d'expérience de terrain, donc un fossé se crée.

5.2. UN OUTIL QUI SE DEMOCRATIE : LES APPELS A PROJETS (AAP)

Aujourd'hui, le principal moyen d'obtenir des subventions publiques est le système d'appel d'offres. Les associations postulent à un projet proposé par une autorité locale pour une période donnée. Ces appels d'offres sont proposés dans le cadre d'un « marché public ». Les AAP sont l'un des leviers d'application de l'État en matière de politique sociale. Ils leur permettent de définir précisément les besoins auxquels ils souhaitent répondre. Ce levier s'applique à tous les financeurs, fondations et entreprises qui ciblent précisément l'impact social et sociétal qu'elles souhaitent avoir. Ce système met en concurrence les associations et permet aux financeurs de sélectionner le meilleur projet possible en fonction de ses objectifs.

« Il y a aussi la logique de l'appel à projets qui a complètement changé la façon dont les associations sont positionnés, on se fait concurrence car maintenant ce sont les financeurs qui décident des besoins et qui nous mettent en concurrence sur l'appel à projets donc il

faut être compétitif, réactif, il faut avoir des sièges sociaux forts pour pouvoir répondre à

l'appel à projets, comme une entreprise, ce qui modifie aussi profondément nos structures.

Ce dispositif vise à créer de l'innovation sociale mais il ne permet pas aux associations de pérenniser leur activité. En effet, le recrutement de certaines personnes dépend uniquement des projets en cours. Certaines associations sont constamment à la recherche de nouveaux projets et répondent à un très grand nombre d'appels d'offres, parfois éloignés de leur domaine d'activité principal, pour générer des ressources financières.

Certains acteurs jugent ce système inefficace. Il y a un manque de coopération entre les acteurs qui proposent les AAP et les gens sur le terrain. Ce système rend les associations ayant des orientations politiques très dépendantes. L'arrêt de certains projets peut se faire très brutalement, sur des critères qui semblent subjectifs.

C'est un système qui se présente comme complexe et chronophage, les associations y répondent lorsqu'elles ont le temps de le faire.

« Alors quand j'ai un peu de temps, je fais de l'appel à projets que sur des choses assez précises »

Ce type de financement nécessite une situation financière stable pour les associations car il existe un écart important entre la notification d'attribution et le versement des fonds.

5.3. FAIRE FACE AU CHANGEMENT : ADAPTER LE MODELE

Les associations doivent s'adapter et anticiper pour survivre et ne pas disparaître. Elles doivent évoluer en fonction du contexte politique dont elles dépendent.

« Il faut anticiper, car ici nous ne sommes pas dans un contexte où les subventions vont augmenter, il me semble dans les années à venir. Il faut savoir s'adapter et évoluer avec le contexte politique. »

Les associations doivent donc rester vigilantes pour anticiper les changements à venir et s'adapter. Ces adaptations affectent l'organisation même de la structure :

- Le développement de nouvelles activités : *« Nous avons développé de nouvelles activités, nous en avons arrêté certaines, transformé d'autres, c'est un mouvement perpétuel » ;*
- Le mode de financement des activités : *« On est en train de réfléchir différemment, voire si on se lance dans les subventions ou pas, ou si on reste vraiment sur de l'appel à projets, arriver à budgétiser ça, surtout pour pérenniser nos postes. » ;*
- Le développement de nouveaux outils : *« Nous essayons d'optimiser les outils, que ce soit des outils de gestion, des outils d'organisation, etc. Le grand changement qu'il y a eu, c'est au niveau comptable, c'est-à-dire qu'on sort d'un fonctionnement archaïque et qu'on se met à jour petit à petit avec les nouveaux outils : que ce soit la comptabilité en ligne, que ce soit la dématérialisation des choses » ;*
- Une nouvelle organisation des ressources humaines : *« Suite à ces départs, au remaniement de la paie, il y a une nouvelle organisation interne, un nouvel organigramme à faire, de nouvelles fonctions à attribuer, d'autres à éliminer. »*

Au-delà de l'adaptation, les acteurs des associations identifient le besoin que le modèle à but non lucratif doit et va évoluer. Pour certains, c'est l'essence même des associations qui peut être mise à mal, comme les valeurs et le projet associations. Pour d'autres, c'est avant tout le modèle financier qui doit évoluer. L'évolution du modèle financier irait jusqu'à transformer la structure des associations en une entreprise sociale.

« C'est assez paradoxal, on perçoit les associations comme de simples associations, par des institutions mais on leur demande de se comporter comme des « mini entreprises ». Compte tenu des financements, de ce qu'ils demandent (les financiers) et de leur diminution, nous sommes presque obligés de penser comme une entreprise. Je pense qu'il serait bien d'évoluer d'associations à entreprise sociale ou un autre terme qui permettrait

de pouvoir développer de l'action sociale sans dépendre du système de subventions qui n'est pas du tout adapté. »

Les associations se comparent aux entreprises. Le point saillant de cette comparaison est lié à la gestion. Le statut d'association ou d'entreprise ne serait qu'une enveloppe représentant le modèle d'affaires. Les associations considèrent qu'elles ont une gestion similaire à celle de l'entreprise et n'hésitent pas à parler de « profit », malgré leur caractère non lucratif. Ce bénéfice a la différence d'être redistribué et réinvesti pour le fonctionnement de l'association.

« Oui, dans tous les cas, l'argent que nous générons n'est pas pour faire du profit, c'est pour le réutiliser pour la solidarité. »

Les associations se différencient des entreprises en utilisant un vocabulaire similaire, mais nuancé. C'est ainsi que l'on voit émerger « entreprise humaine », « entreprise associative » ou « salariés solidaires ». Cette notion d'« entreprise associative » est même utilisée, en tant que titre, sur un support présentant le projet d'un associations.

6. DISCUSSION

La discussion souhaite montrer comment un outil de gestion, ici l'appel à projets peut redéfinir l'identité d'une association. La généralisation de l'utilisation d'outil de gestion peut amener à questionner en profondeur l'identité d'une organisation, amenant à la nécessité d'une hybridation identitaire.

6.1 LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE DES ASSOCIATIONS

Le premier élément qui définit l'identité d'une association est son objet. L'objet de l'association peut être qualifié de « central, distinctif et durable » (Albert et Whetten, 1985). Celle-ci est enregistrée au moment de la déclaration de l'association en préfecture et est ensuite constamment rappelée sur presque tous les documents que l'association peut produire. Il est parfois résumé lorsqu'il est trop important. Lors de la création de l'association, une volonté de

s'inscrire dans une démarche solidaire s'exprime, ainsi les objectifs d'action, les champs d'intervention et les publics touchés sont inscrits dans les statuts de l'association. « Les associations sont alors légitimées par leurs actions de solidarité » (Afchain, 2013). La création de l'objet de l'association est similaire au processus d'identité organisationnelle décrit par Empson (2004). Ce sont les valeurs et les croyances individuelles de chaque membre qui sont rassemblées pour former l'objet. Ensuite, les membres s'y référeront pour évoquer les valeurs et les convictions qu'ils portent. L'objet permet de définir les valeurs de l'association, sa raison d'être, les moyens qu'elle se donne et son champ d'action. Un acteur rappelle ainsi que le moteur d'une association, ce sont les valeurs et le projet. L'identité façonne le conseil d'administration (Golden-Biddle et Rao, 1997) et, inversement, la gouvernance est un organe clé dans la constitution de l'identité des associations. Les associations ont un conseil d'administration, au moins un bureau avec un président et un trésorier qui sont nommés, c'est une obligation légale. Les personnes qui occupent ces postes ne sont pas nécessairement celles qui ont créé l'association et défini sa raison d'être, mais en sont aujourd'hui les garants. Ainsi, les acteurs évoquent le terme « ADN » pour parler de leur association.

Un deuxième élément définit l'identité des associations et il est directement lié à son statut, il s'agit d'une organisation à but non lucratif. La gestion à but non lucratif doit être « *désintéressée* » pour reprendre le terme d'un acteur. Il précise qu'il doit y avoir une indépendance du pouvoir vis-à-vis de l'argent. Un autre acteur ajoute que l'argent généré n'est pas là pour faire du profit mais doit être réutilisé pour la solidarité. Ce modèle permet également d'avoir recours à des bénévoles, c'est-à-dire des personnes qui vont s'investir dans l'association de manière désintéressée. C'est l'identification à des croyances, des valeurs et des missions qui rassemblent et garantissent un investissement (Pianezzi, 2021).

Le troisième élément qui définit l'identité de l'association est son histoire. Les acteurs interrogés y sont tous attachés et veulent la raconter. Les acteurs eux-mêmes l'associent à la notion

d'identité, « une identité enrichie par la vie ». L'évocation du passé ou du moins la reconstruction d'une identité à partir d'éléments du passé permet de définir l'identité organisationnelle future (Schultz et Hernes, 2013). Cette histoire est principalement retracée par une mémoire textuelle, du moins avec les rapports d'activité mais certains acteurs sont allés jusqu'à l'écrire. L'histoire est également transmise oralement, surtout par ceux qui ont fait toute leur carrière dans l'association.

En étudiant l'identité dans la perspective de la construction sociale, l'identité est le produit des relations entre les représentations collectives et les constructions sociales de ce qu'est une organisation (He et Brown, 2013). Il est donc nécessaire de prendre en compte les valeurs et le langage utilisé par les parties prenantes. Ces intervenants vont percevoir l'identité à travers une image, c'est-à-dire comment les associations sont perçues. En effet, l'une des images que véhicule l'association est qu'il s'agit d'une organisation dynamique, dotée de créativité. Ainsi, les associations sont censées être une source d'innovation sociale.

La vision du travail est différente dans les associations, on attend des acteurs qu'ils en fassent plus et qu'ils ne se limitent pas au niveau des tâches ou des horaires. Cette vision du travail serait justifiée par les valeurs que porte l'association mais il ne s'agit pas de valeurs propres à une association mais de valeurs propres aux associations en général. Tout le monde doit participer au bon fonctionnement de l'association. Un acteur utilise le terme « employés solidaires » pour décrire les employés de l'association. Cependant, il est nécessaire de définir des limites, car pour certains, il s'agit d'un sacrifice pour leur vie personnelle et cette vision est aujourd'hui remise en question. Lorsque l'association fait face à des difficultés, pour la maintenir en activité, afin qu'elle puisse continuer à répondre aux besoins, certains employés acceptent d'être payés en retard, de travailler plus d'heures, de compenser le travail d'un autre employé, de travailler les soirs, les fins de semaine.

Cette image que les associations souhaitent véhiculer se reflète également dans le choix des financeurs même si les associations ont besoin de trouver de nouveaux financeurs, elles souhaitent rencontrer des partenaires en accord avec leurs valeurs. Par exemple, un acteur explique qu'il veut proposer une restauration bio, celle-ci a un coût, et elle pourrait être financée par un fabricant de fast-food. Il rencontre ainsi un problème d'alignement entre le fondement du projet et sa réalisation éventuelle.

6.2 UN OUTIL QUI A LE POUVOIR DE REDEFINIR L'ORGANISATION

La manière de mener l'action sociale est repensée, l'AAP en est l'illustration. Avant les associations identifiaient les besoins et proposaient des projets, elles recevaient en retour des subventions pour les réaliser, elles avaient donc une certaine flexibilité pour réaliser ces projets. Les commandes publiques ont augmenté et représentent une part plus importante que les subventions publiques pour les associations employeuses. Ce sont les associations du secteur médico-social qui sont les plus touchées par ce changement (Prouteau et Tchernonog, 2019). Avec les AAP, cette relation est inversée, ce sont les financeurs qui déterminent un besoin et demandent qu'un projet soit réalisé pour y répondre. Ces AAP sont proposés dans le cadre d'un marché public, ils permettent d'appliquer directement les politiques publiques. Cet outil n'est pas réservé à l'État, il est utilisé par des fondations et des entreprises qui sont également désireuses de pouvoir proposer des projets en fonction de leurs valeurs. L'appel à projets est un outil conçu pour générer de l'innovation sociale et répondre à des objectifs à court terme. Alors que le système de l'appel à projet vise à créer davantage d'innovations sur des questions spécifiques, les associations ont aujourd'hui le sentiment d'avoir perdu en flexibilité et d'être plus contraintes. Elles doivent donc s'adapter à ces orientations et les suivre. Le choix de répondre à un AAP ou non est censé être fait en fonction de la conformité avec la raison d'être de l'associations mais ce n'est pas toujours le cas.

L'État se positionne comme l'acteur qui a le pouvoir, c'est-à-dire comme celui qui a d'une part le pouvoir d'orienter les politiques publiques mais aussi d'autre part de changer les orientations des associations. Il subventionne certaines associations en leur donnant simplement les moyens de poursuivre leurs activités et de survivre. La commande publique encourage les associations à être plus structurées et à avoir un modèle plus entrepreneurial pour pouvoir évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est ainsi que certaines associations se sont regroupées, et ont fusionné, d'autres ont absorbé des structures plus petites, pour être « plus grosses », plus professionnels, et avoir davantage de poids dans le secteur. L'objectif est de garantir le maintien des actions et non de chercher à dominer un marché. L'outil de financement matérialisée par l'AAP a un impact sur l'identité organisationnelle et notamment sur les valeurs qui lui sont associées. En effet, les outils de gestion sont porteurs de croyances et de valeurs et expriment la pensée managériale (Chiapello et Gilbert, 2013, Chenhall et al., 2017). Notre recherche met en évidence que la pensée managériale, traduite par l'outil, va se heurter aux valeurs des associations. La notion de pouvoir est étroitement liée à celle de changement, mais elle n'implique pas nécessairement la recherche permanente du contrôle d'un groupe vis-à-vis d'un autre. Ici, c'est avant tout les projets d'action sociale et la nécessité de répondre à des objectifs précis en termes de politiques publiques qui nécessitent un besoin de maîtrise. La redéfinition des relations de pouvoir peut être un symptôme du changement d'identité organisationnelle (Nag et al., 2007). Également, un outil de gestion peut être porteur de violence et de domination dans le secteur social (Amslem et Gendron 2019). Le fait de généraliser les AAP permet aux financeurs de déterminer comment ils souhaitent que l'action sociale soit menée et comment interagir avec les organisations. Nos recherches montrent que les bailleurs de fonds utilisent les AAP pour protéger leurs intérêts en leur permettant de répondre à des objectifs spécifiques, prenant ainsi une position de pouvoir sur l'organisation de l'action sociale.

6.3. UNE IDENTITE FRAGILISEE : UNE NECESSAIRE HYBRIDATION

L'identité des associations est menacée par des sources externes (Ravasi et Schultz, 2006). Nous montrons que la relation entre les associations et les bailleurs de fonds est redéfinie par l'AAP. L'arrêt brutal du financement fragilise les associations car il impacte leur modèle économique mais aussi leur identité. Elles sont parfois contraintes d'abandonner certaines actions qui étaient représentatives de leur objectif. Par exemple, elles doivent trouver d'autres sources de financement et se diversifier.

L'une des conséquences des AAP est la nécessité pour les associations de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences et de diversifier leurs activités. Cela conduit les associations à se diversifier, à étendre leurs actions et à agir sur un territoire plus vaste. Le nombre de salariés augmente, ils ne se connaissent pas et ne se rencontrent pas entre eux ni avec les différentes instances de gouvernance. Ainsi, un acteur a constaté qu'il y avait une demande en termes d'identité, c'est-à-dire la nécessité de développer un sentiment d'appartenance et de pouvoir impliquer pleinement tous les collaborateurs autour du projet. De plus, un grand nombre de collaborateurs répartis sur plusieurs sites, implique un management différent et une « *vision des choses* » différente. C'est-à-dire que ces associations auront besoin d'un responsable des ressources humaines, un fonctionnement qui est comparé à celui d'une entreprise et qui aurait pour effet de perdre « *la fibre d'un associations* ».

Répondre à un AAP n'est pas toujours une question de volonté, mais de nécessité pour certaines associations. En effet, un acteur explique qu'ils « *doivent y aller* », ce qu'il sous-entend, c'est qu'ils en ont besoin financièrement. Et cette « *obligation* » impacte le projet de l'association. Une autre évoque le fait que l'association était autrefois guidée par les chiffres et non plus par « *l'âme et ses convictions* », ce qui a conduit à une désorientation de l'association. Un acteur associe cette dépendance aux financements, au fait d'être « *obligé de se pervertir* ». Il choisit ainsi un autre mode de financement pour être pleinement en contrôle du projet de l'association. Enfin, un acteur explique que l'on peut se perdre dans son identité, il appelle ça le « *phénomène* ».

d'institutionnalisation ». Ce phénomène concerne les associations qui ont un certain âge et elle ne pense qu'à « *à survivre qu'à son objet même, son objet devient de survivre et donc elle peut oublier* ». L'association agirait alors par habitude et non par sens et c'est l'habitude qui vient guider l'association.

Une autre source externe de menace provient des changements sociétaux. Les associations sont fragilisées par une société en mutation et les rapports entre les bénéficiaires et les associations sont affectés. Les services rendus par les associations sont considérés comme des biens de consommation. Un adhérent d'une association est convié à l'assemblée générale de l'association, il peut s'exprimer sur le fonctionnement de l'association et son devenir, un acteur rappelle que ce n'est pas un consommateur et qu'un adhérent a un devoir vis-à-vis de l'association. Cette remarque n'est pas sans rappeler l'étude d'Amslem et Gendron (2019), où l'on qualifiait alors les utilisateurs de l'association de « clients ».

L'identité des associations est également menacée par des sources internes (Nag et al., 2007). Ici, elles sont liées à des enjeux de ressources humaines, tant entre bénévoles qu'entre employés. La problématique de l'organisation de la gouvernance est récurrente dans les associations. Les conseils d'administration sont généralement composés de personnes âgées et les associations ont beaucoup de difficulté à renouveler les membres du conseil d'administration et du bureau de l'association. Plusieurs d'entre eux nous ont dit qu'il y avait des personnes nommées par simple obligation, sans être activement impliquées dans l'association, ce phénomène concerne essentiellement les plus petites associations.

La majorité des dirigeants actuels des associations sont des employés qui ont évolué avec l'association. Ils ont réalisé toute leur carrière au sein de celle-ci. La nouvelle génération d'employés qui arrive a choisi de se former à l'extérieur de l'association et non avec elle. Ainsi, cette nouvelle génération ne portera plus l'historique de l'association. Cette configuration a un impact direct sur la dimension historique de l'identité organisationnelle. En effet, la

compréhension collective liée à cette dimension évolue et les employés vont reconstruire cette compréhension à travers leur pratique organisationnelle quotidienne (Abrahamsson et al., 2010).

Les acteurs associatifs questionnent d'eux-mêmes leur identité. Un acteur évoque le fait que les associations vont prospérer, et continuer à faire évoluer leur projet, tout en « *regardant une identité qui ne sera plus jamais la même* ». Cet acteur a le sentiment de voir une identité qui change, sans vraiment pouvoir décrire précisément ce qu'est ce changement mais surtout il ne le contrôle pas. On peut aussi observer cette obligation de changement lorsqu'un acteur dit : « *On est presque obligé de penser comme une entreprise* ». Une autre précise qu'elle ne veut pas devenir une entreprise mais être une association locale telle qu'elle existait il y a 30 ans. Il y a donc une image passée de l'association, à laquelle certains acteurs s'accrochent et qu'ils n'aimeraient pas voir évoluer.

Cette vision n'est pas tout à fait commune à toutes les associations. En effet, certains acteurs ont la volonté de maîtriser ce changement, et ils ont considéré leur identité comme un axe stratégique qu'il faut réaffirmer. Dans notre étude, ce sont les associations les plus « grosses », avec de nombreux salariés, plusieurs locaux et des activités diverses qui ont travaillé sur le renforcement de leur identité. Elles ont travaillé sur le projet associatif, celui-ci doit rappeler l'identité, leur « ADN », les finalités fondatrices de l'association, celles qui vont guider l'action. Ce travail sur le projet est accompli dans le but de faire valoir l'identité et ses spécificités à l'ensemble des partenaires de l'association. Notre étude met en avant le besoin pour les acteurs associatifs de renforcer leur identité pour assurer un développement de la structure en cohérence avec le projet associatif.

Les associations doivent s'adapter pour ne pas disparaître comme elles l'ont toujours fait. Elles évoluent en fonction du contexte économique et politique dont elles dépendent. Selon un acteur, il faut garder l'identité de la structure, il faut se donner les moyens de le faire et prendre en

compte le contexte. Il y a donc arbitrage sur ce qu'est la structure et ce qu'elle doit devenir pour continuer à être selon son identité initiale. Cette adaptation doit permettre de préserver les valeurs et le projet de l'association, une identité qui s'oppose à celle de l'entreprise. Plusieurs acteurs suggèrent que c'est le modèle financier qui doit évoluer. C'est donc le caractère non lucratif et les possibilités de financement qui sont remis en cause. Pourtant, c'est une caractéristique que les acteurs mettent en avant pour pouvoir se différencier. Un acteur soulève la possibilité de développer des activités rémunérées mais il doit être possible de rester une association et de ne pas devenir un entrepreneur social. D'autre part, cela revient à adopter le comportement d'une entreprise, certains ont déjà le sentiment de se comporter comme telle, notamment par les méthodes de management qui sont adoptées (Eynaud et Mourey, 2012). Le fait d'être associé à une entreprise est perçu négativement par un grand nombre d'acteurs car elle affecte directement leur identité, d'autres acceptent mais expriment des propos nuancés comme « *entreprise humaine* » ou « *entreprise associative* ».

La dualité qui opère au sein des associations fait directement référence à la présence de plusieurs identités au sein des associations (Eynaud et Mourey, 2012 ; Golden-Biddle et Rao, 1997). Notre recherche permet de distinguer deux identités principales, l'une liée aux valeurs de l'association et donc au projet, l'autre renvoyant à un modèle économique. Il y a donc une identité centrale, distincte et durable (Albert et Whetten, 1985) et une autre identité qui a un caractère dynamique (Gioia et al., 2000). Les acteurs souhaitent renforcer cette première identité, c'est elle qui guide les actions et elle doit être un axe stratégique. Elle doit être reconnue par toutes les parties prenantes externes et internes. En effet, les associations évoluent dans un contexte difficile, et l'identité organisationnelle sert de guide (Albert et al., 2000).

L'identité par rapport au modèle d'affaires doit être adaptée. Elle a besoin d'évoluer dans un environnement changeant et parfois hostile (Brown et Starkey, 2000 ; Gioia et al., 2000 ; Gioia et Thomas, 1996). Dans notre étude, elle ne se limite pas son caractère lucratif ou non lucratif.

Les acteurs sont attachés à la notion de non-lucrativité et le fait de proposer des activités rémunérées ou de vouloir générer des fonds ne signifie pas pour elles qu'elles deviennent lucratives. Au contraire, elles aimeraient gagner en flexibilité pour générer des fonds, mais garantir pleinement leur utilisation dans le projet de l'association. Il s'agit de coexister avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire mais sans en devenir une.

7. CONCLUSION

Les associations sont des organisations très flexibles, qui s'adaptent à des ressources limitées tout en devenant de plus en plus professionnelles, porteuses de valeurs et cherchant à répondre aux besoins de la société. Les associations occupent une place importante sur le plan économique et social. Elles sont animées par des valeurs qu'elles doivent faire coexister avec la logique économique. Elles doivent s'uniformiser pour bénéficier de financements publics et sécuriser leur fonctionnement mais s'affranchir de certaines règles au nom de la solidarité, de la liberté de chacun, du respect des droits et de l'égalité. Elles doivent gérer la rareté des moyens financiers, développer les moyens de communication, attirer de nouveaux bénévoles, répondre aux appels à projets, rendre compte de leur activité, être compétitifs. Toutes ces contraintes et difficultés poussent les associations à s'adapter, à se transformer dans un environnement parfois hostile.

D'un point de vue théorique, nous avons montré le rôle d'un outil de gestion dans la transformation identitaire d'une organisation, plus particulièrement celle des associations dans le champ de l'action sociale. L'outil s'inscrit dans un rapport de force qui permet à ceux qui proposent son utilisation de définir les modalités de conduite de l'action sociale et plus généralement de structurer un secteur d'activité. Notre recherche prend ainsi une dimension critique en questionnant cette pratique institutionnalisée (Gendron, 2018). Les associations s'interrogent sur leur statut, la cohérence entre leurs valeurs et leurs choix financiers, et sur la

manière de pérenniser leurs actions et de pérenniser leur projet associatif. Plus généralement, nous soulignons l'importance du contrôle de gestion dans le financement des associations. Il peut être dynamique et structurant et permettre de traduire les valeurs des associations, d'alerter, et de prendre des décisions pour mener à bien le projet associatif. Les associations doivent évoluer pour faire face aux changements de leur environnement. L'étude montre que l'identité des associations est menacée par des sources externes (Ravasi et Schultz, 2006) et internes (Nag et al., 2007). Il existe plusieurs identités au sein des associations (Eynaud et Mourey, 2012 ; Golden-Biddle et Rao, 1997). Notre recherche permet d'en distinguer deux principales, l'une liée aux valeurs de l'association et donc au projet, l'autre renvoie à un modèle économique. Il y a donc une identité centrale, distincte et durable (Albert et Whetten, 1985) et une autre identité qui a un caractère dynamique (Gioia et al., 2000). En ce sens, le renforcement de l'identité devient un axe stratégique pour les associations et nous pouvons ainsi inscrire nos recherches dans la continuité des travaux montrant que le changement stratégique implique un changement d'identité (Brown et Starkey, 2000 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Nag et al., 2007).

D'un point de vue managérial, l'étude met en évidence que le modèle économique des associations est à la recherche d'une hybridation identitaire, située entre celle des associations et celle de l'entreprise. Ainsi, nous montrons que les acteurs doivent renforcer leur identité pour assurer un développement cohérent avec le projet de leur association. Cette identité sert de guide à leur évolution, elle doit être reconnue par les parties prenantes internes et externes. Dans un contexte de généralisation de l'utilisation des AAP pour financer l'action sociale, il serait nécessaire que l'État propose aux associations des mesures leur permettant de réaliser l'évolution de leur modèle économique sans heurter les valeurs associatives.

Une première limitation concerne la collecte des données et le nombre d'entretiens, en partie à cause de la pandémie de COVID-19 et des différents confinements qui ont interrompu la collecte. Cette pandémie a créé une crise qui a mis certaines questions en suspens au sein des

associations pour en faire émerger de nouvelles, en se concentrant sur l'urgence, reléguant ainsi notre problématique de recherche au second plan.

Selon l'approche phronesis de Flyvbjerg (2001) et comme expliqué par Dillard et Vinnari, (2017), et Gendron, (2018), il faut s'interroger et comprendre où cette logique peut nous mener, s'il est souhaitable de continuer, ce que sont les rapports de force, comment les modifier, clarifier et discuter des problèmes et des risques. Par cette logique, nous désignons le financement par appels à projets, il n'est pas propre à l'action sociale. Cette logique est également utilisée au sein des universités pour financer des projets de recherche. Dans la lignée des travaux de Parker (2002), une étude pourra être menée pour comprendre le rôle et les conséquences du financement de la recherche par appels à projets.

Références

- Abrahamsson, G., Englund, H., Gerdin, J., (2011). Organizational identity and management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32.
- Albert, S., Ashforth, B.E., Dutton, J.E., (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 25, 13–17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., Thomas, R., (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization* 15, 5–28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M., Willmott, H., (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39, 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., Villesèque-Dubus, F., (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research* 27, 47–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., Villesèque-Dubus, F., (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir* 40, 234. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0234>
- Amslem, T., Gendron, Y., (2019). From emotionality to the cultivation of employability: An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise. *Management Accounting Research* 42, 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.001>
- Archambault, É., (2017). Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe. *Revue française d'administration publique* 163, 477. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0477>
- Baraldi, S., 1998. Management control systems in NPOs: An Italian survey. *Financial Accountability & Management* 14, 141.

- Boitier, M., Rivière, A., (2016). Management Control Systems, Vectors of a Managerial Logic: Institutional Change and Conflicts of Logics at University. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Volume 22, 47–79.
- Broadbent, J., Agyemang, G., (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting Auditing Accountability Journal* 28, 1018–1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Brown, A.D., Starkey, K., (2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review* 25, 20.
- Cäker, M., Siverbo, S., (2011). Management control in public sector Joint Ventures. *Management Accounting Research* 22, 330–348. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.08.002>
- Chanegrih, T., (2012). Les outils de contrôle de gestion : entre stabilité et changement. *Revue Management et Avenir* 95–115. <https://doi.org/10.3917/mav.058.0095>
- Chenhall, R.H., Hall, M., Smith, D., (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society* 63, 60–75. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.11.002>
- Chiapello, E., (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 25th Anniversary issue 43, 47–64. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.002>
- Dambrin, C., Lambert, C., Sponem, S., (2007). Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, Management Accounting Change: Second Special Issue 18, 172–208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>
- Dillard, J., Vinnari, E., (2017). A case study of critique: Critical perspectives on critical accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 25th Anniversary issue 43, 88–109. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.004>
- Dumez, H., (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le libellio* 8, 7.
- Empson, L., (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society* 29, 759–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Eynaud, P., Mouray, D., (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? *Politiques & Management public*. 29, 671–693. <https://doi.org/10.3166/pmp.29.671-693>
- Gendron, Y., (2018). On the elusive nature of critical (accounting) research. *Critical Perspectives on Accounting* 50, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.001>
- Gioia, D., (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science* 57, 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D.A., Schultz, M., Corley, K.G., (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* 25, 20.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly* 41, 370. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Golden-Biddle, K., Rao, H., (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science* 8, 593–611. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Hansen, S.C., Stede, W.A.V. der, (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research* 15, 415–439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>

- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hoque, Z. (Editor), (2017). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods* 566.
- Joannides, V., (2012). Accounterability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting* 23, 244–257. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.008>
- Kraus, K., Kennergren, C., von Unge, A., (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society* 63, 42–59. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management journal*, 50(4), 821-847.
- Oliver, D., Roos, J., (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion* 161, 139–153.
- Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Translation of a management control tool in the public sector. Introduction of the Balanced ScoreCard in the French Army. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 49-64.
- Pianezzi, D. (2021). We are what we tell: an enquiry into NGOs' organizational identity and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(8), 1824-1850.
- Pratt, M.G., Foreman, P.O., (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review* 25, 26.
- Quemener, Y., Fimbel, E., (2012). Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale. Grenoble, p. 30.
- Ravasi, D., Schultz, M., (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of management journal* 49, 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Sætre, A.S., Van de Ven, A., (2021). Generating Theory by Abduction. *Academy of Management Review* 46, 684–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233>
- Schultz, M., Hernes, T., (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science* 24, 1–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Sponem, S., Lambert, C., (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research* 30, 47–61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Travaillé, D., Naro, G., (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research* 12, 212–233. <https://doi.org/10.1108/09675421111187674>