

Master 1 Économie des Organisations  
Parcours Ingénierie Économique

**MÉMOIRE DE STAGE MASTER 1 :**

***THÈME : « L'impact des spécificités des entreprises-associatives dans leur  
fonctionnement et leurs stratégies »***

**Établissement d'accueil :** Groupe Économique et solidaire Adéquation

33 rue Hector Blanchet, 38501 Voiron Cedex



**Réalisé par :** ALBORGHETTI Clément

**Sous la direction de :**

M. MAURIN Stéphane – Tuteur Universitaire  
M. DESSEZ Dominique – Tuteur Professionnel

**Année universitaire 2018-2019**



## Sommaire :

<b>Sommaire :</b> .....	2
<b>Remerciements :</b> .....	3
<b>Avant-propos :</b> .....	4
<b>Introduction :</b> .....	6
<b>CHAPITRE 1 : CARACTÉRISTIQUES ET ENJEUX DE L'ENTREPRISE-ASSOCIATIVE :</b> .....	8
<b>Section 1 : Cadre et caractéristiques des entreprises-associatives :</b> .....	8
1) Le cadre : L'économie sociale et solidaire.....	8
2) Les caractéristiques des entreprises-associatives : .....	11
<b>Section 2 : Des enjeux sociaux et économiques spécifiques :</b> .....	13
1) Enjeux sociaux : .....	14
2) Enjeux économiques : .....	16
3) Limites entre l'entreprise et l'association : .....	18
<b>CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION ET CONDUITE D'UN PROJET STRATÉGIQUE : APPORTS PRATIQUES ET THÉORIQUES :</b> .....	20
<b>Section 1 : Élaboration d'un projet stratégique : « L'avant » et le « pendant » projet :</b> .....	20
1) Définition et apport pratique : .....	21
2) Conception et élaboration d'un projet stratégique : L'avant-projet .....	22
3) La conduite de projet : Le « pendant ».....	24
<b>Section 2 : L'après projet, un apprentissage continu :</b> .....	26
1) La gestion du changement : .....	26
2) Suivi et évaluation du projet : .....	30
<b>CHAPITRE 3 : QUELS IMPACTS SUR LE FONCTIONNEMENT ET LA STRATÉGIE ?</b> .....	33
<b>Section 1 : Impacts sur le fonctionnement :</b> .....	33
1) Impact sur l'organisation : .....	33
2) Impact sur le modèle économique : .....	35
3) Impact sur la gestion : .....	37
<b>Section 2 : Impact sur la mise en place d'une stratégie :</b> .....	39
1) Un impact fort sur le contenu : .....	39
2) Un impact faible sur la méthode : .....	41
3) Une évaluation à adapter : .....	44
<b>Conclusion :</b> .....	46
<b>Bilan Personnel :</b> .....	48
<b>Bibliographie :</b> .....	50
<b>Annexes :</b> .....	54

## Remerciements :

Pour commencer, je voudrais remercier le Groupe Économique Solidaire Adéquation de m'avoir accueilli dans sa structure pour me permettre de réaliser mon stage de fin de première année de Master.

Je remercie Stéphane MAURIN, Directeur Général Adjoint du GES Adéquation pour avoir diffusé l'offre de stage à notre master, pour m'avoir conseillé d'y postuler et pour m'avoir accompagné lors de la recherche de stage et tout au long de ces cinq mois en tant que tuteur universitaire.

Je remercie également Dominique DESSEZ, Directeur Général du GES Adéquation pour le temps qu'il a consacré à mon accompagnement et pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long du projet en tant que tuteur professionnel.

Je tiens également à remercier tout particulièrement l'ensemble de l'équipe du groupe pour leur accueil, leur dynamisme, leur gentillesse et la bienveillance qu'il ont eu à mon égard et qu'ils continueront de témoigner à l'attention de tous les stagiaires.

Enfin je souhaite également remercier les autres stagiaires et services civiques avec qui j'ai réalisé une partie de mon stage, échangé et parfois travaillé sur nos différents projets.

## Avant-propos :

Au cours de l'année 2019, du 1<sup>er</sup> avril au 31 août, j'ai effectué mon stage de fin de première année de master dans le Groupe Économique Solidaire Adéquation (GES Adéquation). Ce mémoire se basera cependant essentiellement sur les trois premiers mois de stage, le rendu étant prévu à la fin du mois de juin.

Le GES Adéquation est un groupement associatif appartenant au secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) prenant place dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

D'après la COORACE<sup>1</sup> un groupe économique et solidaire est « *un groupement associatif d'entreprises solidaires liées par un projet collectif de contribution à la création d'activités économiques sur le territoire* ». Ils se composent essentiellement de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Le secteur de l'IAE comprend quatre grands types de structures qui suivent le degré d'éloignement de l'emploi des publics qui y sont accueillis.

Tout d'abord, on retrouve les ateliers et les chantiers d'insertion (ACI) qui accueillent les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi et qui permettent de faire à nouveau un premier pas dans le monde du travail avec des travaux et des horaires adaptés et un encadrement permanent. Viennent ensuite les entreprises d'insertion (EI) qui placent les salariés en insertion dans des conditions plus proches de celles du monde du travail réel, c'est-à-dire avec un réel objectif de production, un encadrement plus léger (bien que très présent) et une plus grande autonomie. Enfin, les associations intermédiaires (AI) ou les entreprises de travail temporaire (ETTI) viennent comme dernière marche avant une sortie durable (un retour dans un emploi « classique ») en mettant à disposition, à la manière d'une agence d'intérim, du personnel en insertion auprès de clients (particuliers, entreprises, collectivités et associations) sur différents types de missions. Le salarié est alors en autonomie sur l'ensemble du travail qu'il effectue mais il bénéficie toujours, à la différence de l'intérim classique, d'un accompagnement individuel dans tous les domaines (administratif, médical, judiciaire, aide au développement du projet professionnel, etc...). La principale différence entre les AI et les ETTI se trouve dans leur statut, les associations intermédiaires étant des associations et les entreprises de travail temporaire étant des entreprises proches des entreprises « classiques » de l'économie marchande.

---

<sup>1</sup> COORACE « Les Groupes Économiques Solidaires, acteurs d'un développement économique solidaire et durable », [http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette\\_ges.pdf](http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette_ges.pdf)

Le GES Adéquation regroupe presque l'ensemble de ces structures puisqu'il dispose d'un ACI, d'une EI et d'une AI.

On y retrouve l'atelier et chantier d'insertion « Emplois Verts » proposant l'activité « Environnement », qui emploie des salariés en insertion sur des chantiers d'entretien d'espaces verts et de divers travaux, il intègre également la Ressourcerie de la Buisse où les salariés en parcours reçoivent, trient, testent, recyclent et proposent à la vente tous types d'objets amenés par les particuliers.

L'entreprise d'insertion est composée de l'activité « Bleu-Ciel » qui propose un service de blanchisserie et de repassage à destination des entreprises, des collectivités et des particuliers et de l'activité « Coccinelle-Verte » qui fait travailler ses salariés sur de l'aménagement paysager.

Enfin, l'association intermédiaire « Adéquation » met à disposition du personnel en insertion pour répondre à des demandes de missions très variées auprès des entreprises, collectivités, associations et particuliers, allant de petits travaux de peinture à des postes d'agent de service hospitalier ou d'éducateur spécialisé. Ainsi la seule structure de l'IAE qui n'est pas représentée dans ce groupe est l'ETTI.

Au sein de ce groupe je m'intéresse à l'ensemble des activités et ne dépend donc d'aucun service en particulier pour mener ma mission principale qui consiste à participer à l'élaboration du nouveau projet stratégique qui doit prendre place sur la période 2019-2024. Pour cela, j'ai entre autres effectué jusqu'à maintenant une analyse économique et sociale de la période 2014-2018, recueilli des données sur les forces, faiblesses, opportunités, menaces et sur la vision à 5ans d'un certain nombre de parties prenantes internes et externes du groupe (directeurs généraux, salariés permanents, représentants du personnel, clients, prescripteurs, financeurs, etc...) sous forme d'ateliers, de réunions et d'interviews. A partir de ces données j'ai pu réaliser une synthèse et une analyse pour en faire ressortir les éléments principaux qui serviront à définir des priorités et des enjeux pour ce projet. Cette définition des priorités et les plans d'action qui en découleront composeront la majeure partie du travail pour la suite de ce stage. En parallèle de cela j'ai également eu l'occasion de travailler partiellement sur les enquêtes satisfaction qui constituaient la mission d'une autre stagiaire de master (qui a également travaillé avec moi sur le projet stratégique) et sur quelques missions relatives à la communication menées par une stagiaire en DUT communication.

C'est la participation à la construction de ce projet stratégique qui m'a inspiré le sujet d'étude de ce mémoire, à savoir l'impact des spécificités des entreprises-associatives sur leur fonctionnement et leur stratégie.

## Introduction :

Le thème de ce mémoire porte sur l'impact des spécificités des entreprises-associatives dans leur fonctionnement et leur stratégie.

Le cadre de ce travail prend place dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) et plus particulièrement dans le domaine des associations appartenant à ce secteur. Le champ associatif de l'ESS étant cependant extrêmement large, le choix effectué est de se centrer principalement sur la forme particulière d'entreprise-associative qui se positionne à la frontière entre le monde associatif et celui de l'entreprise. Cette forme associative est intéressante à étudier dans le cadre de ce mémoire car, d'une part elle représente un style d'organisation riche de complexité qui est encore mal compris, et d'autre part, car c'est la forme adoptée par le groupe économique et solidaire Adéquation et ce travail pourra ainsi apporter quelques éléments utiles à cette structure.

Ces entreprises-associatives peuvent être définies comme « *une structure juxtaposant deux dispositifs distincts et autonomes, celui d'une association et celui d'une entreprise, dont les intérêts peuvent diverger totalement.* » (E. MARCHAL, 1992, p 365)<sup>2</sup>. En se basant sur les critères de cet auteur, elles sont caractérisées par l'emploi d'un ou plusieurs salarié(s) de manière permanente, par la composition d'un budget propre, de locaux domiciliés ailleurs que dans une mairie et ayant développé au moins une activité économique.

En empruntant des dispositifs à la fois à l'association et à l'entreprise, ces organisations se retrouvent confrontées à des spécificités qui vont avoir un impact sur leur stratégie qui se retrouvera, elle aussi, à la frontière entre le monde associatif et le monde de l'entreprise.

L'objectif de ce travail est double, il consiste dans un premier temps à tenter de déterminer les caractéristiques propres aux entreprises-associatives qu'elles empruntent aux associations ainsi qu'aux entreprises, afin de voir en quoi ces dernières peuvent impacter non seulement le fonctionnement de l'organisation mais aussi la mise en place d'une nouvelle stratégie. Dans un second temps ce mémoire se donne également pour objectif d'apporter quelques connaissances et outils au groupe Adéquation dans la construction, la conduite et l'évaluation de projet afin

---

<sup>2</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

de lui donner la possibilité de comparer la mise en place du projet stratégique actuel avec des éléments théoriques tirés de la littérature.

Partant de là, la problématique proposée dans ce travail sera :

**Quel est l'impact des spécificités d'une entreprise-associative sur son fonctionnement et la construction de sa stratégie ?**

Le contenu très varié des missions de ce stage a motivé le choix de cette problématique. Pour tenter d'y apporter une réponse, ce travail va concilier les connaissances acquises tout au long de cette première année de master, les apports trouvés dans la littérature économique et sociale ainsi que les connaissances nouvelles développées lors de ces trois mois. Certains propos seront, dès que possible, illustrés empiriquement avec les expériences et faits rencontrés tout au long de ce stage sous forme d'encadrés.

Pour tenter d'y apporter une réponse, un premier chapitre présentera les caractéristiques de l'économie sociale et solidaire et celles propres aux entreprises-associatives. Pour cela une première section présentera le concept d'ESS et d'entreprise associative, elle étudiera également les spécificités de ces dernières, induites par leur appartenance au milieu associatif. Une seconde section s'attachera à mettre en avant les enjeux sociaux et économiques spécifiques qu'elles doivent intégrer avant d'observer quels facteurs peuvent la démarquer de l'association ou de l'entreprise.

Un second chapitre sera ensuite consacré dans une première section à définir la notion de projet stratégique et présenter la méthodologie de construction et de conduite d'un tel projet à partir d'une revue de la littérature. Une seconde section montrera en quoi conduire et évaluer un tel projet permet un apprentissage à la structure qui en est à l'origine.

Enfin, un troisième chapitre croisera ces notions afin de mettre en évidence l'impact des spécificités des entreprises-associatives sur leur fonctionnement organisationnel, économique et de gestion dans une première section, et l'impact de ces dernières sur la construction, le contenu et l'évaluation d'une nouvelle stratégie dans une seconde partie.



## CHAPITRE 1 : CARACTÉRISTIQUES ET ENJEUX DE L'ENTREPRISE-ASSOCIATIVE :

L'économie sociale et solidaire, à la fois proche et très différente de l'économie marchande, est un secteur large prenant de plus en plus d'ampleur depuis quelques décennies. De nombreuses formes d'organisations la composent dont celle des entreprises-associatives, aussi appelées entreprises-sociales ou associations gestionnaires. Ces structures sont généralement des associations ayant développé pour diverses raisons un mode de fonctionnement hybride entre celui de l'association et celui de l'entreprise. Cela leur confère un certain nombre de caractéristiques uniques constituant une véritable richesse que l'on ne retrouve pas dans d'autres formes d'organisations.

Ce chapitre a ainsi pour but de présenter l'environnement dans lequel elles évoluent et son incidence qui rend les entreprises-associatives singulières vis-à-vis des autres structures.

### Section 1 : Cadre et caractéristiques des entreprises-associatives :

Cette section a pour objectif, dans une première partie, de placer le cadre dans lequel évoluent ces structures, l'ESS, de définir cette notion et de retracer les grandes lignes de son évolution. Une seconde partie sera consacrée à la définition des associations et entreprises-associatives ainsi qu'à l'analyse des caractéristiques qu'empruntent ces dernières à la forme associative.

#### 1) Le cadre : L'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est marquée par un certain flou autour de sa définition. On retrouve dans la littérature différentes définitions basées parfois sur les acteurs supportant l'activité (entrepreneurs, particuliers, salariés...), parfois à partir des formes organisationnelles qu'elle peut avoir ou encore à partir des activités qu'elle exerce. (S. ALLEMAND et S. BOUTILLER, 2010, p 10)<sup>3</sup>

Cependant, il est possible d'en trouver une définition synthétique permettant d'aborder cette notion de manière globale « *Le concept d'économie sociale et solidaire désigne un ensemble*

---

<sup>3</sup> ALLEMAND Sylvain et BOUTILLIER Sophie, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations*, 2010, N° 11, n° 1, p. 9-14.

*d'entreprises organisées (...) dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale<sup>4</sup>. »*

Au-delà de cette définition assez générale, il est possible d'apporter certaines précisions sur la diversité qu'elle peut représenter. Ainsi elle peut revêtir une certaine variété de formes telle que l'association, la mutuelle, la fondation, la coopérative et, depuis la loi de 2014, la société commerciale. Chacune de ces formes nécessite une méthodologie et des moyens différents et offre à la fois des avantages et des contraintes sur leur fonctionnement. De plus, l'ESS laisse place à un large éventail d'activités allant de l'aide médicale au commerce équitable en passant par l'aide à domicile, la prise en charge de jeunes de banlieues défavorisées ou encore l'insertion professionnelle.

Cette économie est aussi caractérisée par un certain nombre d'éléments faisant d'elle un champ qui se détache de l'économie marchande classique. Parmi ces caractéristiques on peut citer entre autres la poursuite d'un but non lucratif, la vocation à créer de l'utilité sociale, une forte dimension solidaire et un mode de gouvernance démocratique et participatif.

Cependant, sa démarcation avec l'économie marchande dite « *classique* » est à nuancer.

D'après l'article de S. ALLEMAND et S. BOUTILLER (2010, p10-11)<sup>5</sup> certaines institutions de l'ESS ont « *connu une croissance considérable dans des pans entiers de l'économie et fonctionnent selon les principes de rentabilité et d'efficience comparables à ceux des entreprises privées* ». Dans cet article on retrouve également un constat de B. GUESNIER qui fait l'analyse d'une ESS qui est « *loin de se réduire à une activité économique marginale* » et qui a des liens étroits avec l'économie marchande et non marchande. Ce constat ne peut qu'être vérifié en observant le nombre croissant de structures de l'ESS prenant de l'ampleur, et qui parfois, adoptent la forme d'entreprises-associatives.

---

<sup>4</sup> CEDEF - *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? | Le portail des ministères économiques et financiers*, <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consulté le 22 juin 2019.

<sup>5</sup> ALLEMAND Sylvain et BOUTILLIER Sophie, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations*, 2010, N° 11, n° 1, p. 9-14.

Cependant, le secteur de l'ESS reste souvent considéré comme marginal vis-à-vis de l'économie classique. Or selon M. HELY (2008)<sup>6</sup>, penser le monde associatif comme un « tiers-secteur » fait courir le risque d'empêcher sa subversion à l'économie marchande.

Ces institutions de l'ESS sont nées à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle en Europe comme une « *tentative de réponse aux maux du capitalisme* » (S. ALLEMAND et S. BOUTILLER, 2010)<sup>7</sup>.

Leur ampleur a pris une dimension considérable depuis ces vingt dernières années, la crise de 2008 ayant permis un regain d'intérêt pour cette forme d'économie. Pour M. HELY (2008)<sup>8</sup>, le développement du travail associatif dans l'ESS serait une conséquence directe d'un « *double processus de privatisation du public et de publicisation du privé* » en action depuis une vingtaine d'années.

Sans retracer toutes les évolutions du secteur, il reste intéressant d'en citer une récente, la loi du 31 juillet 2014, qui a permis et permet de soutenir et de développer l'économie sociale à travers différents moyens comme la sécurisation de leur cadre juridique, la définition de ses outils d'aides et de financements, etc...

Les chiffres fiables les plus récents au niveau national concernant l'ESS datent de 2016 (Économie sociale : Bilan de l'emploi en 2016)<sup>9</sup>. Cette année-là, elle regroupait 2,4 millions de salariés en France, soit près de 13% de l'emploi privé du territoire contre 10.4% en 2015.

Au niveau régional, la CRESS (Panorama de l'ESS en Auvergne-Rhône-Alpes 2018)<sup>10</sup> offre des données plus récentes. On y apprend que dans la région le secteur représente près de 260 000 équivalents temps plein répartis dans près de 30 000 structures, ce qui représente près de 17% des emplois du territoire et environ 11% de son économie.

Maintenant qu'une brève présentation de l'économie sociale et solidaire a été effectuée, la seconde sous-partie de cette section va s'attarder sur le cas spécifique des associations de ce secteur et plus particulièrement sur celui des entreprises-associatives, qui constitueront la base de ce mémoire.

---

<sup>6</sup> HÉLY Matthieu, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas - La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, 11 février 2008

<sup>7</sup> ALLEMAND Sylvain et BOUTILLIER Sophie, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations*, 2010, N° 11, n° 1, p. 9-14.

<sup>8</sup> HÉLY Matthieu, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas - La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, 11 février 2008

<sup>9</sup> BAZIN Cécile, LEGRAND Floriane, PREVOSTAT Guillaume et MALET Jacques, « Économie sociale : Bilan de l'emploi en 2016 », *Recherches et solidarités*, Juin 2017.

<sup>10</sup> Observatoire régionale de l'ESS Auvergne-Rhône-Alpes, « Panorama : L'économie sociale et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes Edition 2018 », *Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire*, 2018.

## 2) Les caractéristiques des entreprises-associatives :

Une entreprise-associative tel que le GES Adéquation est avant tout une association.

Ces dernières sont définies par la loi 1901 comme « *un contrat par lequel deux personnes, au moins, mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices*<sup>11</sup> ». Cela implique que les démarches entreprises par ces structures doivent avoir un caractère désintéressé, c'est-à-dire que les actions menées ne doivent pas être guidées par la recherche du profit. En revanche, bien que cela puisse paraître contradictoire, les associations sont autorisées à mener une activité économique.

Ces entreprises-sociales sont pour M. HELY (HELY, 2004, p 1)<sup>12</sup> des associations qui ont commencé à « *se doter de moyens pour financer des équipements et des salaires* ». Elles relèvent donc d'une volonté d'aller plus loin dans leurs fonctions. Cependant, d'autres facteurs peuvent expliquer cette évolution et notamment celui de la raréfaction des ressources publiques qui met les associations en concurrence.

En engageant des salariés permanents l'entreprise-associative va au-delà de la simple association en se fondant sur un double contrat « *le contrat d'association formalisé par la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du code du travail* » (M. HELY, 2004, p 1)<sup>13</sup>. Cela les oblige à « *concilier les exigences d'un premier « dispositif » relevant de l'association avec celle d'un second « dispositif » qui la rattache davantage à l'entreprise* » (M. HELY, 2004, p 1)<sup>14</sup>

Dans le secteur de l'ESS le poids des associations est prépondérant. En effet, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, elles représentent 84% du total des structures de l'ESS et 78.8% des emplois du secteur de l'ESS (Panorama de l'ESS en Auvergne-Rhône-Alpes 2018)<sup>15</sup>. En revanche, il n'existe pas de statistiques récentes abordant les entreprises-sociales.

---

<sup>11</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ». *Une association à but non lucratif peut-elle avoir une activité commerciale ?* <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F31838>, consulté le 22 juin 2019.

<sup>12</sup> Matthieu Hély. Les différentes formes d'entreprises associatives. Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. halshs-00009569

<sup>13</sup> Matthieu Hély. Les différentes formes d'entreprises associatives. Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. halshs-00009569

<sup>14</sup> Matthieu Hély. Les différentes formes d'entreprises associatives. Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. halshs-00009569

<sup>15</sup> Observatoire régionale de l'ESS Auvergne-Rhône-Alpes, « Panorama : L'économie sociale et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes Edition 2018 », *Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire*, 2018

Toujours d'après M. HÉLY (HELY, 2008, p 7)<sup>16</sup> le travail associatif se distinguerait par sa capacité à produire de l'utilité sociale. L'entreprise associative est alors une combinaison efficace entre la création de richesse caractérisant l'entreprise « classique » et la création d'utilité sociale caractérisant les associations, l'objectif étant d'allier au mieux la capacité à générer des ressources pour développer leur mission sociale.

De cette manière elle « *oscille perpétuellement entre une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une logique instrumentale où seul le calcul rationnel guide l'action* » (M. HÉLY, 2004, p 1)<sup>17</sup>

Du fait de leur appartenance au monde associatif ces structures sont caractérisées par une gouvernance associative qui doit être démocratique, participative et transparente. On parle alors de gouvernance de parties prenantes (Stakeholders).

Ainsi, d'après M.C MALO (MALO, 2001, p 86)<sup>18</sup> elle est infiniment plus complexe que celle des sociétés de capitaux qui est fondée sur le principe simple du capital. Une telle structure est donc constituée d'un conseil d'administration (composé d'administrateurs) qui prend les décisions collectivement. Ce fonctionnement est une force dans la mesure où il permet de croiser différentes visions et d'en tirer le meilleur, mais représente également un obstacle quand il faut parvenir à un consensus entre l'ensemble des parties lors de prises de décision. Cette force et cette contrainte étant amplifiées à mesure que la diversité du conseil d'administration est importante.

Une autre caractéristique empruntée à la forme associative est le nombre important de parties prenantes. Elles sont internes (administrateurs, comité de direction, salariés permanents, bénévoles, publics accueillis, etc...) et externes (financeurs, fournisseurs, clients, prescripteurs parfois, etc...) et ici encore la diversité des points de vue de chacun peut être vue comme une force ou une faiblesse mais ils se doivent d'être pris en compte.

Un autre point de particularité emprunté aux associations est une forme de management spécifique. « *L'originalité du management associatif repose sur l'existence d'une double*

---

<sup>16</sup> HÉLY Matthieu, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas - La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, 11 février 2008

<sup>17</sup> Matthieu Hély. Les différentes formes d'entreprises associatives. Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. halshs-00009569

<sup>18</sup> MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 2001, n° 281, p. 84-95.

*hiérarchie interne : d'une part, des salariés (...) liés par un contrat de travail et une subordination hiérarchique et, d'autre part, des bénévoles (président, bureau, conseil d'administration...) liés par un contrat moral et une non-subordination formelle.* » (J.M HUET et A. SIMON, 2007, p 122)<sup>19</sup>. Cette organisation représente une réelle force pour les structures mais apporte également certaines difficultés notamment dans la définition des rôles de chacun. Pour que le fonctionnement entre ces deux parties soit efficace et pousse l'objectif social au plus haut, les deux doivent être interdépendants, les salariés doivent alors « *faciliter la mise en œuvre des apports des bénévoles* » et « *faire remonter l'information qui nourrira la prise de décision stratégique* » et les bénévoles doivent « *contrôler les évolutions et définir les stratégies au-delà des visions à court terme* » (J.M HUET et A. SIMON, 2007)<sup>20</sup>.

Au final, cette section, de par sa présentation de l'environnement et des influences que subit l'entreprise-associative, a pu mettre en évidence un certain nombre de spécificités faisant d'elle une organisation originale au regard de formes plus classiques comme l'association ou l'entreprise marchande.

La seconde section de ce chapitre va mettre en évidence les enjeux économiques et sociaux auxquels ces structures font face, elle tentera également de donner des éléments permettant de voir si la structure se positionne sur un fonctionnement proche de l'association ou au contraire, proche de l'entreprise.

## **Section 2 : Des enjeux sociaux et économiques spécifiques :**

Cette section est consacrée à l'étude des enjeux auxquels font face les entreprises associatives, elle abordera en premier lieu leurs enjeux sociaux et en deuxième lieu leurs enjeux économiques. Nous verrons ainsi que ces derniers sont essentiellement influencés par le statut associatif et moins par le rapprochement avec le mode d'entreprise. Enfin, une troisième sous partie se penchera sur les limites que l'on peut relever, dans le cas des entreprises-sociales, entre un fonctionnement associatif et un fonctionnement d'entreprise.

---

<sup>19</sup> HUET Jean-Michel et SIMON Adeline, « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, 2007, N° 125, n° 2, p. 6-8.

<sup>20</sup> HUET Jean-Michel et SIMON Adeline, « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, 2007, N° 125, n° 2, p. 6-8.

## 1) Enjeux sociaux :

Une association a pour vocation de poursuivre des objectifs sociaux ou plus largement sociétaux (« *qui se rapportent aux divers aspects de la vie sociale des individus* »<sup>21</sup>) qu'ils soient culturels, artistiques, sportif, etc... Cet objectif, propre à chacune, est défini dans son statut.

Cependant les entreprises-associatives (ainsi que certaines associations) dès lors qu'elles perçoivent un financement public significatif doivent répondre à un double enjeu social, celui qu'elle s'est fixée (par exemple aider les personnes en difficulté à intégrer le marché du travail, dans le cadre des SIAE) et celui de ses principaux financeurs (généralement l'État et à plus petite échelle ou en complément, les collectivités locales). La plupart du temps les objectifs de ces derniers portent sur la performance, comme obtenir un certain pourcentage de sortie vers l'emploi durable dans le cas du financement des SIAE. La structure n'a d'autres choix que de les respecter si elle souhaite obtenir un financement ou un renouvellement des financements de leur part. Pour M. HELY (HÉLY, 2008, p 1)<sup>22</sup> cela caractérise une institutionnalisation de la notion d'ESS la définissant alors comme une « *catégorie administrative faisant l'objet d'intervention publiques par le monde politique* ». Cela peut être vu par certains comme une simple demande légitime de la part du financeur qui exige un « *retour sur les crédits qu'il accorde*<sup>23</sup> » et par d'autres comme un risque pour l'ESS d'un « *enrôlement des projets dans des logiques de programmes* » et par exemple, dans le cas particulier des SIAE, d'une « *instrumentalisation trop fréquente dans le cadre du traitement du chômage* » (J.J MANTEROLA, 2016, p 47)<sup>24</sup>

L'enjeu social de ce genre d'association est donc bousculé entre son objectif initial et les attentes de ses financeurs qui peuvent parfois être différents. Le seul moyen de s'en affranchir est de parvenir à réduire la dépendance aux financements et donc aux exigences des financeurs. De plus, dans les entreprises-associatives, l'enjeu social est d'autant plus important et doit être visible car leur position les rapprochant de l'entreprise trahit pour certains « *l'idéal*

---

<sup>21</sup> Définition tirée du dictionnaire Larousse :

[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/societal\\_societale\\_societaux/73148](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/societal_societale_societaux/73148)

<sup>22</sup> HÉLY Matthieu, *L'économie sociale et solidaire n'existe pas - La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, 11 février 2008

<sup>23</sup> D'après Thibault DUVERNEY-PRET, chargé de développement de l'emploi et des territoires à la DIRECCTE.

<sup>24</sup> MANTEROLA Jean-Jacques, *L'économie sociale, une ressource territoriale ? : approche comparative en Communauté autonome basque et Pays basque français de deux secteurs d'activité : l'insertion par l'activité économique et l'aide à domicile*, Université de Bordeaux, 2016.

*associatif* » qui repose sur le bénévolat, la participation et la décentralisation » (Chevalier, 1987) d'après E. MARCHAL (MARCHAL, 1992, p 366)<sup>25</sup>. Une volonté de réduire la dépendance aux financements se traduit nécessairement par une augmentation des autres ressources. Le meilleur moyen étant le développement de l'activité économique. Cette « option » diminue d'autant plus la légitimité de la structure à prétendre au statut associatif, en faisant ce choix elle doit ainsi s'assurer que cela la conduira à renforcer son action sociale et que cela soit visible et compris par tous.

Ajoutons que la substitution de professionnels salariés aux bénévoles dans les entreprises-associatives entraîne pour une partie de l'opinion une déformation du « dévouement à la cause ». En effet les motivations sont différentes entre ces deux types d'acteurs (bien que pas toujours) et la structure doit veiller à ce que ses professionnels contribuent pleinement à son objectif social.

L'entreprise associative en comparaison de l'entreprise classique a donc de forts enjeux sociaux qui se résument souvent dans le cas de ces dernières à la mise en place d'une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) due aux obligations de reporting sur leurs impacts sociétaux. Rappelons enfin que bien que ces structures se rapprochent de l'entreprise, leur énergie reste néanmoins consacrée à la réalisation de leur mission sociale.

Ainsi les entreprises-associatives, à la différence de la forme classique d'association ou d'entreprise, répondent à double objectif social. Ces objectifs peuvent ne pas être en adéquation et posent deux questions importantes à ces structures : Faut-il privilégier les objectifs des financeurs publics afin de garantir leur appui ? Ou, faut-il privilégier l'objectif initial qu'elle s'est fixé au risque de perdre une partie de ce soutien ? La sous-partie suivante, en présentant les enjeux économiques de ces organisations, va tenter d'apporter des éléments de réflexion à ces questions.

---

<sup>25</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.



## 2) Enjeux économiques :

Les enjeux économiques sont la base de toute organisation, qu'elle soit de l'économie sociale et solidaire ou de l'économie marchande. Cependant, ces derniers n'ont pas la même place selon le type d'organisation. Ils n'ont pas non plus la même importance et ne proviennent pas des mêmes sources.

Les entreprises classiques dégagent des ressources grâce à leur(s) activité(s) économique(s), et aux apports de capital (émission de titres et actionnaires, prêts bancaires, etc...), les associations principalement à travers les subventions, les dons et les ressources non monétaires (bénévolat notamment) quand les entreprises-associatives concilient les deux.

Ainsi, ces dernières doivent faire face à une double contrainte économique : Une contrainte liée à un financement par le marché et une contrainte liée à un financement public.

En effet, les entreprises-associatives dépendent en proportions variables d'apports financiers publics sous forme de subventions directes<sup>26</sup> ou de subventions indirectes<sup>27</sup>, de ressources réciproques<sup>28</sup>, des adhésions de ses membres, de ressources non monétaires<sup>29</sup> et éventuellement de crédits bancaires<sup>30</sup> ou de crowdfunding<sup>31</sup>.

Dans le secteur de l'ESS et notamment pour les entreprises-associatives les subventions jouent un rôle important de stabilisateur face aux difficultés engendrées par les secteurs d'activités visés (souvent peu rentables). Pour les SIAE par exemple, elles stabilisent les difficultés liées à l'embauche de publics éloignés de l'emploi pouvant impacter la pérennité des activités.

Cependant, ces subventions ne représentent pas uniquement un avantage pour les entreprises-associatives et globalement pour les structures de l'ESS. En effet, elles sont également un facteur important de risque. Leur obtention pouvant être profondément variable et incertaine dans le temps (elles ont de plus une tendance générale à la baisse). C'est d'ailleurs une des

---

<sup>26</sup> Octroie d'argent en fonction de critère prédéfinis, dans le cas des SIAE on parle « d'aides au postes »

<sup>27</sup> Exonération de charges par exemple

<sup>28</sup> Notamment des dons

<sup>29</sup> Bénévolat ou dons en nature par exemple

<sup>30</sup> Il est cependant difficile pour ces structures d'y avoir accès du fait de leur modèle économique.

<sup>31</sup> « Le financement participatif, ou crowdfunding (...) est un mécanisme qui permet de collecter les apports financiers (...) d'un grand nombre de particuliers au moyen d'une plateforme sur internet - en vue de financer un projet » D'après le site du gouvernement : <https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/financement-participatif-ou-crowdfunding>

principales raisons expliquant le passage de nombre d'associations « classiques » à une forme d'entreprise-associative, l'activité économique réalisée permettant de se prémunir contre ce risque.

Cependant, cette activité économique doit être maîtrisée pour obtenir une combinaison efficace avec l'obtention de subventions sans en faire baisser le montant. En effet, selon E. MARCHAL (MARCHAL, 1992, p 369)<sup>32</sup> « Une entreprise associative peut voir ses ressources annulées ou décuplées, du fait même de la juxtaposition de deux dispositifs en son sein. »

Ainsi les questions posées précédemment peuvent se nuancer. Suivre les objectifs des financeurs permet certes de s'assurer de leur soutien, mais d'après V. RÉMY (RÉMY, 2017, p 1)<sup>33</sup> les financements qu'ils peuvent accorder représentent un risque (baisse de leurs budgets, changements de politiques, etc...), de plus ils ne peuvent, même dans le meilleur des cas, subvenir à l'intégralité des besoins, ils ne sont donc pas à privilégier face à une activité économique. Une stratégie uniquement basée sur l'activité économique n'est pas non plus envisageable, les subventions permettent en effet de jouer un rôle de stabilisateur face aux difficultés des secteurs visés.

La stratégie de ces structures sera ainsi inévitablement impactée par ces enjeux économiques complexes qui obligent les entreprises-associative à se positionner entre le financement public (représentatif des associations) et de marché (représentatif des entreprises).

Finalement, les enjeux économiques d'une structure de l'ESS et notamment ceux d'une entreprise-sociale sont donc plus complexes que ceux d'une entreprise ou d'une association classique puisque sa position se situe à la frontière de ces deux mondes. On peut alors se demander quelles sont les limites de positionnement qui existent, pour une telle structure, entre l'association et l'entreprise ? Peut-on dire qu'une entreprise-sociale s'apparente à l'une ou l'autre de ces organisations ? C'est ce que nous allons essayer de voir dans la dernière sous-partie de cette section.

---

<sup>32</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

<sup>33</sup> RÉMY Véronique, « Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ? », *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques document d'étude n°205*, février 2017, 31p.

### 3) Limites entre l'entreprise et l'association :

Comme nous l'avons vu, les entreprises-associations se trouvent dans une position ambiguë entre l'entreprise (conduite d'activités lucratives, intégration au marché, recherche de résultat, etc...) et l'association (financements publics, proximité avec les institutions, etc...). Elles resteront toutefois, quelles que soient leurs orientations, attachées au statut associatif par leur but non lucratif (ou elles se transformeront inévitablement en entreprises commerciales).

Ainsi, nous allons nous intéresser dans cette partie aux facteurs qui peuvent permettre de la placer dans l'une ou l'autre de ces catégories. La détection de ce placement est importante car elle va avoir un impact sur sa stratégie et son image auprès de ses parties prenantes.

Outre le développement d'activités économiques, E. MARCHAL (1992, p 377-381)<sup>34</sup> distingue trois facteurs pouvant orienter l'entreprise-associative dans sa position entre l'entreprise et l'association. Le premier concerne les critères de recrutement. Une embauche basée sur des critères de qualification se rapprochera du fonctionnement de l'entreprise (avec un risque de ne pas correspondre aux besoins et contraintes de l'association) alors qu'une embauche basée sur la sensibilité à l'objectif social ou sur des critères entrant en adéquation avec la mission sociale se rapprochera de l'association (au risque de ne pas correspondre aux besoins techniques).

La construction de la matrice SWOT du GES Adéquation, a fait ressortir que le recrutement d'encadrants se basait plus sur des « savoir-faire » que sur des « savoir-être ». Cela traduit une position se rapprochant de celle de l'entreprise et peut conduire à une incompatibilité avec le projet associatif. En effet en se basant sur ce critère de recrutement, certains employés peuvent avoir des difficultés dans l'accompagnement des salariés en parcours (malgré de bonnes compétences professionnelles).

Cependant des embauches de salariés, précédemment en insertion ont été effectuées, cela rapproche le groupe de son empreinte associative.

Le second concerne la rémunération du travail. La rétribution des fonctions du directeur représente un bon exemple car « *elles sont totalement gratuites dans le cadre de l'association et peuvent être normalement rémunérées dans celui de l'entreprise* » E. MARCHAL (1992, p 378)<sup>35</sup>. La forme associative est également marquée, de manière générale, par une répartition équitable des salaires entre les employés. E. MARCHAL (MARCHAL, 1992, p 379)<sup>36</sup> ajoute que des mesures d'intéressement aux résultats peuvent être mises en place dans les entreprises-

<sup>34</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

<sup>35</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

<sup>36</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

sociales pour « *retenir des salariés qui se trouvent d'une façon ou d'une autre au contact du marché* » qui, si elles sont utilisées, rapprochent un peu plus la structure de l'entreprise.

Enfin le troisième facteur concerne le prix et la qualité des prestations. Une association aura pour intérêt de définir des prestations bon marché afin de toucher le public le plus large possible alors qu'une entreprise trouvera un intérêt à vendre au mieux offrant afin de dégager une marge bénéficiaire. L'auteur ajoute que dans les entreprises associatives tournées vers le dispositif de l'entreprise « *toute l'attention peut porter sur les niveaux de prix pratiqués par la concurrence* » ainsi elles pratiqueraient des tarifs faibles dans une logique de compétitivité.

La construction de la matrice SWOT du groupe Adéquation a fait ressortir une tendance à pratiquer des tarifs compétitifs. Ces tarifs ont été perçus par les personnes interrogées comme un avantage concurrentiel et non comme un moyen de toucher une cible large. D'après l'analyse de E. MARCHAL (1992) cela peut traduire une orientation du groupe en faveur du dispositif de l'entreprise

Ces trois facteurs (non exhaustifs) peuvent donc permettre, dans une certaine mesure de savoir si l'entreprise-associative tend à adopter un modèle d'entreprise ou si elle reste pleinement dans son statut associatif. Ces derniers semblent indiquer que le groupe Adéquation est orienté sur une stratégie proche de celle de l'entreprise, cependant il ne peut être qualifié d'entreprise à part entière car son fonctionnement reste proche de l'association et son projet « *dépasse la simple logique commerciale* » et s'inscrit dans « *une dimension d'intérêt général* »<sup>37</sup>.

Ce chapitre a abordé, suite à la présentation de l'économie sociale et solidaire, les principales caractéristiques d'une association que l'on retrouve dans la forme d'entreprise-associative. Les enjeux sociaux et économiques ont ensuite été abordés, montrant que ces structures sont confrontées à chaque fois à un double enjeu et oscillent la plupart du temps entre des positionnements parfois proches de l'association classique et parfois proches de l'entreprise, ce qui nécessite un arbitrage complexe afin de trouver un juste milieu qui soit optimal. Enfin, nous avons vu un certain nombre de facteurs pouvant positionner l'entreprise-associative vis-à-vis de ces mondes distincts. Un second chapitre va maintenant tenter d'apporter un éclairage sur la notion de projet stratégique ainsi que sur la méthodologie de construction et d'évaluation proposée par la littérature. Il permettra également de voir en quoi un tel projet et son suivi peuvent être une source d'apprentissage pour l'organisation.

---

<sup>37</sup> Coupler une association et une entreprise | Assistant-juridique.fr, [http://www.assistant-juridique.fr/coupler\\_entreprise.jsp](http://www.assistant-juridique.fr/coupler_entreprise.jsp), consulté le 22 juin 2019.

## **CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION ET CONDUITE D'UN PROJET STRATÉGIQUE : APPORTS PRATIQUES ET THÉORIQUES :**

Un projet est caractérisé par « *la prise en compte simultanée de trois contraintes (le temps, les ressources et les spécifications techniques) afin de réaliser un objet, un ouvrage, un produit ou une prestation de service qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui se caractérise par une certaine complexité* » (G. GAREL, 2003, p77)<sup>38</sup>.

La définition d'un projet stratégique s'inscrit pleinement dans la notion projet à la différence qu'il ne vise pas à mettre en place quelque chose de palpable mais une vision, une orientation devant guider l'organisation dans ses choix à venir. Il est généralement conduit par la direction car il requiert des compétences qui diffèrent de la technique détenue par les salariés. Cependant, il se doit d'être conduit en équipe afin de mobiliser l'ensemble des expériences et compétences de l'organisation qui le met en place. Ce chapitre va tenter d'apporter, à la lumière de la méthode utilisée par le groupe Adéquation, des éléments théoriques de la littérature sur les notions de construction, de conduite et d'évaluation de projet qui serviront dans le prochain chapitre à étudier les impacts qu'ils perçoivent de la forme d'entreprise-associative

### **Section 1 : Élaboration d'un projet stratégique : « L'avant » et le « pendant » projet :**

Cette section a pour objectif d'apporter des éléments de méthode dans la construction d'un projet stratégique. Pour cela, elle présentera la notion de projet stratégique et la méthode mise en place par Adéquation pour ensuite proposer une revue de la littérature sur les notions d'élaboration de projet stratégique, de conduite et d'évaluation de projet. Elle abordera également un des impacts d'une telle réalisation, le changement, et une de ces conséquences : l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>38</sup> GAREL Gilles, « Pour une histoire de la gestion de projet ». Gérer et comprendre n°74, Décembre 2003, p77-89.

## 1) Définition et apport pratique :

P. AIGROZ (2008, p 1) <sup>39</sup> en donne la définition suivante « *Un projet stratégique vise à provoquer un changement majeur en améliorant de manière durable et mesurable une situation considérée comme insatisfaisante, donc améliorable.* ». D'après lui, il doit se baser sur l'expérience collective du passé afin de la capitaliser mais aussi de prendre en compte les expériences individuelles, pour tenter d'anticiper au mieux le futur proche et en tirer une prévision d'évolution réaliste.

F. ALLARD-POESI et V. PERRET (ALLARD-POESI et PERRET, 2005, p 201)<sup>40</sup> indiquent qu'un projet stratégique doit « *mettre en évidence une vision, une orientation, des objectifs et des plans d'actions* ».

A Adéquation, le projet stratégique qui est mis en place cherche bien à construire une vision et une orientation, basées sur des objectifs à déterminer, qui permettront ensuite de mettre en place des plans d'actions sur la période 2019-2024. Cependant il ne vise pas, a priori, à provoquer de changement majeur dans l'organisation existante. Cela peut cependant s'expliquer par une réorganisation importante effectuée il y a peu qui ne nécessite pas d'être revue lors de ce projet.

Selon M. ROCCA (2018), un projet stratégique est caractérisé par une double complexité socio-humaine et technico-économique, il propose un schéma permettant d'identifier la place des projets stratégiques en fonction de ces deux complexités<sup>41</sup>.

### Méthode de construction du projet stratégique au GES Adéquation : Apport pratique

Ayant eu pour mission de participer à la construction du projet stratégique du GES Adéquation il semble intéressant d'apporter cette expérience pratique pour illustrer la construction d'un tel projet avant d'en voir les apports de la littérature économique.

Ce travail a commencé avant le démarrage du stage par un bilan de l'ancien projet mené par le groupe et par l'élaboration d'un planning global recouvrant les grandes phases à mener pour aboutir à sa réalisation. La première mission qui m'a été confiée a été de faire une analyse économique et sociale des quatre années précédentes afin d'avoir un regard sur les

---

<sup>39</sup> AIGROZ Philippe, « L'INDISPENSABLE PREPARATION DES PROJETS STRATEGIQUES », *L&A associés Ressources humaines*, 2008, p. 9.

<sup>40</sup> ALLARD-POESI Florence et PERRET Véronique, « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, 2005, no 154, n° 1, p. 193-209.

<sup>41</sup> Annexe 1.1

accomplissements de la structure. Suite à cela, il a fallu élaborer un rétro planning précis comprenant l'ensemble des actions envisagées dans le projet. Une fois cette phase terminée, un travail important de recueil de données a été entrepris auprès des parties prenantes internes<sup>42</sup> et externes<sup>43</sup> sous forme d'ateliers, de réunions et d'interviews<sup>44</sup> dans le but de récolter la vision de chacun sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces du groupe ainsi que sur leur vision à cinq ans (durée prévue du projet stratégique). La méthodologie utilisée, une fois les données recueillies, a été dans un premier temps de créer une matrice SWOT par partie prenante interrogée, puis une matrice globale qui a permis d'établir un tableau synthétique regroupant et classifiant les différents points soulevés par ordre de survenance.

Ce travail permettra à l'équipe projet constituée d'avoir une matière sur laquelle travailler pour établir les enjeux et les axes stratégiques qui seront à développer sur la période. Ce travail n'a pas encore été abordé et constituera la suite de ce stage.

La construction d'un projet stratégique étant quelque chose de relativement nouveau pour le groupe, un certain nombre d'étapes n'a certainement pas été abordé. La suite de ce chapitre va ainsi tenter d'apporter certaines notions théoriques utiles que le groupe pourra, s'il le souhaite, prendre en compte dans ses prochains projets. La partie suivante commencera par aborder une méthode d'élaboration de projet stratégique proposée par P. AIGROZ (2008)<sup>45</sup>.

## 2) Conception et élaboration d'un projet stratégique : L'avant-projet

*« Un projet stratégique nécessite au préalable la description de la situation actuelle, notamment de la ou des problématique(s) qu'elle entraîne et l'explication des raisons pour lesquelles la situation est telle qu'elle est (...) On doit également décrire ce qu'il risque de se passer si rien n'est entrepris. » (P. AIGROZ, 2008, p 4)<sup>46</sup>*

---

<sup>42</sup> Les administrateurs, les salariés permanents de chacune des 5 activités du groupe, le pôle comptabilité, les représentants du personnel.

<sup>43</sup> Financeurs publics, prescripteurs, clients et autres partenaires.

<sup>44</sup> Voir annexe 3.1 : Questionnaire utilisés pour mener les interviews lors du recueil de données.

<sup>45</sup> AIGROZ Philippe, « L'INDISPENSABLE PREPARATION DES PROJETS STRATEGIQUES », *L&A associés Ressources humaines*, 2008, p. 9.

<sup>46</sup> AIGROZ Philippe, « L'INDISPENSABLE PREPARATION DES PROJETS STRATEGIQUES », *L&A associés Ressources humaines*, 2008, p. 9.

Dans son article, il étudie la construction d'un projet stratégique en partant d'une phase préliminaire de diagnostic sectoriel jusqu'à la phase de stratégie d'intervention.

La phase préliminaire de diagnostic consiste à élaborer un « état des lieux » grâce à une collecte d'informations la plus précise et la plus exhaustive possible et à l'identification, en parallèle, des parties prenantes au projet (bénéficiaires, partenaires et tous les autres acteurs internes et externes) afin de faire ressortir, avec eux, les problèmes existants et les besoins. Cette phase préliminaire doit ainsi faire ressortir la totalité des facteurs influant sur la problématique tels que les aspects politiques, culturels, physiques, de communication, de la gestion, du cadre légal ou de l'environnement.

Sur la base de ce diagnostic pourra être construit un « arbre des problèmes<sup>47</sup> » qui servira ensuite à établir un « arbre des objectifs<sup>48</sup> » mettant en avant les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour arriver au résultat attendu.

Suite à cette phase préliminaire, les facteurs d'influences<sup>49</sup> doivent être identifiés et classés selon leur probabilité d'apparition et leur potentiel degré d'impact. Le projet initial sera alors découpé en sous-projets qu'il faudra regrouper par domaine (gestion, formation, communication, environnement, etc....) afin de fixer des actions, des moyens, des budgets et des indicateurs pour leur mise en œuvre. Cet ensemble de sous-projets constitue le « programme de projet » et dessine la stratégie d'intervention à mettre en place pour construire le projet stratégique dans son ensemble<sup>50</sup>.

Cette stratégie d'intervention, pour être efficace, doit être construite par un « *enchaînement logique de résultats à obtenir* » que l'on peut schématiser par une « chaîne de résultats<sup>51</sup> » qui permettra une planification de chaque tâche et objectif et assurant ainsi la bonne conduite de l'ensemble des sous-projets devant amener à la réalisation du projet stratégique dans sa globalité.

Si « l'état des lieux » a été effectué par le groupe Adéquation de la manière la plus exhaustive possible dans le temps à disposition, aucune problématique précise n'a été élaborée, cela a pu réduire quelque peu l'efficacité de la collecte d'informations. En effet, en partant d'une problématique précise, les entretiens conduits auraient pu être centrés sur une réflexion plus précise. Cependant, cela aurait aussi pu orienter les réponses obtenues et biaiser les données recueillies. La difficulté avec les associations et notamment ici avec les SIAE est que la stratégie porte sur de nombreux éléments alors que pour une entreprise classique elle se limite généralement à des facteurs économiques

---

<sup>47</sup> Voir annexe 1.2

<sup>48</sup> Voir annexe 1.2

<sup>49</sup> Contraintes, opportunités et menaces pouvant influencer positivement ou non le projet

<sup>50</sup> Voir illustration en annexes 1.3 et 1.4

<sup>51</sup> Voir annexe 1.5



Une fois la stratégie d'intervention définie, la conduite de projet à proprement parler peut commencer, elle consiste à planifier, mettre en œuvre, gérer les ressources et les priorités de l'ensemble du processus d'exécution du projet tout au long de la période. C'est sur cette notion que nous allons nous attarder dans la prochaine sous-partie de ce chapitre.

### 3) La conduite de projet : Le « pendant »

Un projet stratégique, comme tout autre projet, implique un processus de conduite de projet (aussi appelé gestion de projet ou management de projet). Cette notion peut être définie comme « *un effort d'organiser des ressources humaines, financières et matérielles afin d'entreprendre un travail défini et unique, au sein d'un cadre contraint de coût et de temps en vue de parvenir à un changement positif défini par des critères quantitatifs et qualitatifs* » (Turner, 1999)<sup>52</sup>.

Un grand nombre d'auteurs a étudié le processus de management de projet. D'après la thèse d'A.L BASSETTI (2002)<sup>53</sup>, CHAMBON insisterait sur l'importance de trois phases de ce processus : « l'avant » que nous venons d'évoquer dans la partie précédente, le « pendant » constituant la conduite de projet, où il faut mettre en œuvre et animer les éléments définis dans la phase antérieure et « l'après projet » qui doit « boucler » l'ensemble du processus<sup>54</sup> et qui sera étudié dans la seconde section.

Les auteurs L. BELLANGER et M.J COUCHAERE (1999)<sup>55</sup> vont plus loin en proposant une méthode nommée PME découpant le processus de conduite de projet en dix phases : 1 – L'objet : qui identifie le projet<sup>56</sup> 2 – Le motif : qui détermine les facteurs ayant déclenché ce projet, grâce à des études, audit, enquêtes, etc... 3 – Les objectifs : qui consistent à quantifier les objectifs que l'on veut atteindre (et qui deviendront des critères d'évaluation lors du bilan projet) 4 – Les ressources : comprenant le budget, les moyens humains, logistiques et matériels,

---

<sup>52</sup> Extrait de l'article : ALLARD-POESI Florence et PERRET Véronique, « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, 2005, no 154, n° 1, p. 193-209.

<sup>53</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>54</sup> Voir détail en annexe 1.6

<sup>55</sup> BELLENGER Lionel et COUCHAERE Marie-Josée « Animer et gérer un projet », collection formation permanente, Paris, E.S.F éditeur, 4<sup>ème</sup> édition, 1999, 176 pages.

<sup>56</sup> Voir typologie des projets en annexe 2.1

les investissements, les contraintes juridiques, etc... 5 – Le timing : illustré par la construction d'un calendrier ou d'un rétro planning 6 – Les rôles : qui identifieront les agents impliqués dans le projet, on y définit alors les compétences recherchées et les engagements de chacun des participants 7 – Les résistances : il s'agit alors d'anticiper les difficultés pouvant survenir et d'envisager différents scénarios 8 – Les ajustements : soit des séries d'actions apportant une réponse aux résistances et aux obstacles 9 – La communication : opérationnelle (au sein de l'équipe projet et avec les principaux contributeurs), interne et externe 10 – Le bilan : qui peut être final ou sous forme « *d'étapes de suivi, de contrôle et de recadrage au fil du développement du projet* », il permet de tirer des enseignements du projet qui a été mené.

Ainsi les étapes 1, 2 et 3 de leur modèle P.M.E reprennent le processus d'élaboration du projet stratégique proposé par P. AIGROZ (AIGROZ, 2008)<sup>57</sup> et les étapes suivantes conditionnent la mise en œuvre opérationnelle de ce dernier.

M. ROCCA semble partager, en 2018, cette conception de la conduite de projet dans le cours qu'il dispense aux Master 1 EDO de l'Université Grenoble-Alpes et fournit quelques outils pour aider à sa réalisation<sup>58</sup>.

Un autre élément fondamental à la conduite de projet est la communication. Elle doit être promotionnelle car pour fonctionner un projet doit fédérer les acteurs internes et externes qui vont être impactés mais surtout les acteurs qui vont être mis à contribution dans son élaboration. Pour cela, elle se doit d'être également opérationnelle c'est-à-dire que l'ensemble des informations relatives au projet (avancement, apprentissage, nouveautés, imprévus, etc....) doit être communiqué de manière régulière et pertinente à l'ensemble des participants, cela passe aussi par une méthodologie à mettre en place (ordre du jour précis pour les réunions, compte rendu après, outils de communication, etc....).

L.BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999)<sup>59</sup> estiment que les communications interne et externe doivent être synchronisées, qu'elles doivent être faites au bon moment, planifiées, que chaque étape d'avancement du projet doit être marquée par une communication écrite et qu'une personne doit être, dans l'idéal, nommée responsable de la communication.

---

<sup>57</sup> AIGROZ Philippe, « L'INDISPENSABLE PREPARATION DES PROJETS STRATEGIQUES », *L&A associés Ressources humaines*, 2008, p. 9.

<sup>58</sup> Voir annexes 3.2, 3.3 et 3.4

<sup>59</sup> BELLENGER Lionel et COUCHAERE Marie-Josée « Animer et gérer un projet », collection formation permanente, Paris, E.S.F éditeur, 4<sup>ème</sup> édition, 1999, 176 pages.

Maintenant que des éléments théoriques ont été apportés sur l'amont et sur le pendant d'un projet, la prochaine section va s'attacher à présenter, toujours à l'aide d'éléments théoriques, deux points portant sur « l'après projet », à savoir la gestion du changement et l'évaluation.

## Section 2 : L'après projet, un apprentissage continu :

La construction et la conduite de projet sont les éléments essentiels à la mise en place d'une stratégie dans une organisation, ils se doivent d'être bien conduits afin que cette dernière soit pleinement efficace. Cependant « l'après projet », souvent délaissé une fois le projet lancé, est tout aussi important car il permet un apprentissage nécessaire pour la montée en performance des entités. Cette section analysera dans une première partie la notion de changement et l'apprentissage organisationnel qu'elle engendre et, dans une seconde partie, le concept d'évaluation des projets.

### 1) La gestion du changement :

La mise en place d'un projet, est plus encore d'un projet stratégique, implique nécessairement un changement plus ou moins important au sein d'une organisation. D'après GROUARD et MESTON (1998)<sup>60</sup> la stratégie « *joue un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va dans la plupart des cas l'initier et le provoquer* ».

En effet un projet, dans la plupart des cas, a pour objectif de conduire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas encore été fait jusque-là ou qui doit être amélioré, il implique donc nécessairement la notion de changement que ce soit au niveau productif, au niveau organisationnel ou encore au niveau stratégique. Il convient donc d'en donner une définition, à partir de la littérature, et il semble intéressant d'étudier une de ces conséquences, utile à chaque structure, l'apprentissage organisationnel.

D'après A.L BASSETTI (BASSETTI, 2002, p 41)<sup>61</sup>, les auteurs s'accordent à dire que la cause d'un changement dans une organisation est « *la différence entre un état vécu et un état désiré* »

---

<sup>60</sup> GROUARD B. et MESTON F, « L'entreprise en mouvement ». *Conduire et réussir le changement*, 3<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, 1998.

<sup>61</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

*dont la prise de conscience provient du surcroît d'information interne ou externe qui génère un stress organisationnel* ». Ainsi, le changement peut être dû à une altération (positive ou négative) de la situation actuelle et peut se traduire comme le résultat de tout événement venant perturber cette situation.

Elle ajoute que le changement est un processus de transformation des quatre composantes qui caractérisent une organisation (sa structure, son mode de gestion, ses composantes physiques et humaines) et que sa perception provoque un stress au niveau des individus.

La notion de changement présentée ci-dessus peut avoir différents impacts sur une organisation mais le choix de ce mémoire est de s'intéresser à l'un d'entre eux, l'apprentissage organisationnel.

Toujours selon A.L BASSETTI (BASSETTI, 2002, p 44)<sup>62</sup> « *la modification de la manière dont les individus raisonnent permet de créer des entreprises apprenantes. Une entreprise ne deviendra apprenante que si ces membres améliorent leur capacité à prendre des décisions et à agir efficacement et que si ses membres modifient leurs modèles mentaux afin d'intégrer la complexité du fonctionnement organisationnel* ».

Cette idée de « *modification de la manière de penser* » est intrinsèquement liée à la notion de changement dans une organisation et on peut la relier, comme montré précédemment, à la notion de projet (qui provoque nécessairement des changements). En effet, en modifiant les habitudes de fonctionnement des individus par le biais de conduite de projets cela les oblige à s'adapter, à créer de nouvelles méthodes de travail, à faire des erreurs, à les corriger et donc à apprendre. Cela créer une dynamique d'apprentissages individuels qui pour A.L BASSETTI (BASSETTI, 2002, p 44)<sup>63</sup> « *constitue le moyen privilégié pour améliorer le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble* ». De plus, DE LA VILLE (1998)<sup>64</sup> souligne que « *les apprentissages individuels se traduisent au niveau de l'organisation par la création d'une culture commune* ».

---

<sup>62</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>63</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>64</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

GUILHON (2000) <sup>65</sup> identifie quatre changements permettant à une organisation d'être apprenante : Le changement de la compétence collective, de l'histoire, des routines organisationnelles et des représentations. Or un projet stratégique influe sur ces quatre éléments.

Si, comme nous venons de le voir, l'apprentissage est induit par le changement, il est important de noter qu'il s'inscrit dans la durée, les projets menés ne doivent ainsi être ni trop courts, ni trop successifs pour permettre une bonne assimilation.

Ainsi, en accord avec A.L BASSETTI (BASSETTI, 2002) tout changement doit être accompagné d'un apprentissage et il est nécessaire pour cela de créer des conditions favorables.

Pour qu'un apprentissage soit réussi, le changement (et donc le projet) doit être intégré par les membres de l'organisation, pour cela 3 critères essentiels sont relevés par LIVIAN (1998) <sup>66</sup> : La claire connaissance des enjeux, la relation entre le changement et les pratiques réelles, la possibilité et la capacité qu'ont eues les acteurs d'échanger sur le changement. CARTON (1997) <sup>67</sup> ajoute qu'un projet sera d'autant mieux accepté et donc intégré s'il paraît nécessaire, utile et intéressant et offre un schéma du processus d'appropriation du changement<sup>68</sup>.

A.L BASSETTI (BASSETTI, 2002, p 51-53) <sup>69</sup> propose dans sa thèse une méthode originale conciliant les principes de changement par ruptures et par apprentissage continu<sup>70</sup> pour mener à bien des projets permettant un apprentissage efficace. Pour cela elle propose une démarche alternant une première phase de rupture qui va plus ou moins bouleverser et désorganiser l'organisation puis une seconde phase de changement par apprentissage continu (assimilation)

---

<sup>65</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>66</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>67</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>68</sup> Voir annexe 1.7

<sup>69</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

<sup>70</sup> Dont les principales caractéristiques sont à retrouver dans l'annexe 2.2

qui permettra à l'entreprise de revenir à l'équilibre et à ses membres de développer leurs compétences. Une fois le retour à l'équilibre atteint une nouvelle phase de rupture peut être initiée pour recommencer le même schéma<sup>71</sup>.



Cet apport est intéressant car dans l'analyse de l'ancien projet stratégique du groupe Adéquation il a été mis en évidence que la période réduite (2-3ans) du projet n'a pas permis de mettre en place toutes les actions souhaitées et n'a pas réellement marqué les esprits. La mise en place cette année d'un projet stratégique sur une période plus longue (5ans) devrait permettre de résoudre ces deux problèmes et de relancer par la suite un autre projet avec efficacité.

Cette démarche nécessite de créer ou de maintenir une « culture du changement » au sein de l'organisation. Ce sera par le biais de l'entretien de cette culture qu'une organisation développera la capacité de réagir rapidement aux aléas du milieu dans lequel elle évolue et qu'elle pourra se renforcer face aux diverses évolutions internes et externes pouvant l'impacter. Une entreprise ne mettant en place des changements que de manière occasionnelle et précipitée aura tendance à les subir, retardant alors la mise en place des actions nécessaires et donc de fragiliser son système (A.L BASSETTI, 2002, p 48)<sup>72</sup>

Ainsi, nous avons montré dans cette partie que mener un projet implique la notion de changement et un apprentissage. Pour que cet apprentissage soit efficace, il a été montré qu'il devait être assimilé par les membres de la structure et que cela nécessite du temps. Les entreprises associatives, généralement peu expérimentées dans la construction de projet stratégique ont donc tout intérêt à les construire de manière à en tirer un apprentissage efficace. La section suivante va maintenant se pencher sur la notion d'évaluation de projet, qui permet elle aussi aux structures d'apprendre de leurs réalisations.

---

<sup>71</sup> Voir annexe 4.1 pour plus d'informations.

<sup>72</sup> BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

## 2) Suivi et évaluation du projet :

L'ensemble de cette sous-partie s'appuie sur le cours « Évaluation économique des projets » dispensé par A. LE ROY en 2019 aux M1 EDO à l'université de Grenoble.

L'évaluation d'un projet peut être interne ou externe (le choix de la forme qu'elle prendra est important compte tenu des objectifs visés<sup>73</sup>) et ne constitue pas nécessairement une finalité. Elle peut prendre place à différents moments de sa conduite surtout lorsque le projet prend place sur une longue période comme c'est généralement le cas pour un projet stratégique.

L'objectif du suivi et de l'évaluation d'un projet est d'apprécier son intérêt et sa valeur à travers les différents points de vue, souvent divergents, des acteurs concernés (décideurs, opérateurs, bénéficiaires, etc....) et de révéler ce qui marche et ce qui ne marche pas (et expliquer pourquoi) afin d'apporter des connaissances pour aider à la décision.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'évaluation peut être intégrée dans le processus de conduite de projet, constituant une étape parmi d'autres dans la démarche. Si cependant elle est utilisée uniquement à la fin du projet, en tant que finalité, elle doit constituer un projet à part entière mais dans tous les cas, elle doit être collective.

Quatre moments peuvent être choisis pour conduire une évaluation : Lors de la conception de l'action (ex ante) pour clarifier les objectifs, interroger la cohérence et la pertinence du projet et réfléchir aux indicateurs ; lors de la mise en œuvre du projet (mi-parcours) pour vérifier si le projet va dans le bon sens, adapter si besoin les conditions de mises en œuvre et ajuster les objectifs ; à la fin de l'action (évaluation finale) pour faire un bilan des réalisations, analyser les impacts directs et pour porter une appréciation globale ; un à deux ans après (ex post) pour évaluer les impacts directs et induits chez les bénéficiaires et penser le futur.

Ajoutons que les évaluations mi-parcours et l'évaluation finale peuvent constituer un bon élément de communication sur le projet.

Les évaluations prenant place dans le processus de conduite de projet (évaluation ex-ante et mi-parcours) doivent être effectuées à chaque étape clé du projet. Ainsi elles porteront sur des préoccupations et des questions spécifiques à l'étape évaluée. Elles apporteront ainsi des savoirs et expériences utiles à l'ensemble de l'équipe projet à utiliser dans la continuation de ce dernier.

---

<sup>73</sup> Voir annexe 1.8

Elles auront également pour intérêt d'identifier les enjeux de chaque étape pour éventuellement reformuler les objectifs et les résultats attendus, de clarifier et dissiper les malentendus ou les points de désaccords ainsi que de définir des actions correctives au bon moment et d'éclairer les prochaines prises de décisions.

Une étape clé de la construction du projet stratégique d'Adéquation vient de se conclure (« État des lieux » comprenant les analyses de l'ancien projet, l'analyse économique et sociale, le recueil et la synthèse de données SWOT). Elle n'a pas fait l'objet d'une évaluation et aucune n'est prévue. En mettre une en place pourrait permettre à la fois de tirer des apprentissages mais aussi de constituer un élément de communication à mettre en avant en interne et en externe.

Les évaluations utilisées en tant que finalité (évaluation finale et ex-post) ont pour objectif de révéler les résultats du projet (les changements produits directement par le projet), ses effets (les incidences directes et indirectes de l'action menée) et ses impacts (les changements durables à la suite du projet, ce qui reste une fois le projet achevé pour la structure et pour ses parties prenantes).

Plusieurs critères sont alors à évaluer<sup>74</sup>, tous ne sont pas obligatoires (2 ou 3 critères à sélectionner) et ils dépendent du type de projet mené. Ces critères sont au nombre de six et concernent la cohérence du projet (cohérence des actions entre elles et des moyens mis en place), son efficacité (est-ce que les résultats sont conformes aux objectifs fixés ?), l'effectivité (la cible est-elle atteinte ?), l'efficience (rapport des résultats sur les dépenses engagées), l'utilité sociale (les impacts obtenus répondent-ils aux besoins sociaux visés ?) et la pertinence (l'action menée était-elle en adéquation avec le problème posé ?).

Les évaluations finales nécessitent au préalable, lors de la construction du projet, de mettre en place des indicateurs pertinents c'est-à-dire mesurables, reflétant bien le résultat souhaité et qui seront compris de tous.

A la lumière de ces critères et de ces indicateurs il sera possible d'évaluer le projet dans sa globalité et d'en tirer des enseignements objectifs qui permettront une démarche d'amélioration des pratiques et, une fois communiqués, ils enrichiront les connaissances de l'ensemble des membres de la structure.

---

<sup>74</sup> Voir annexe 1.9 présentant la place qu'ont ces différents critères dans l'évaluation d'un projet.



Enfin, il est important d'ajouter que cette amélioration des pratiques ainsi que la capitalisation des expériences et la cohésion renforcée entre les acteurs (internes et externes) du projet sont souvent des effets inattendus de l'évaluation ce qui explique la réticence des structures à la mettre en place.

Finalement, ce chapitre a permis de montrer que l'élaboration d'un projet stratégique devait commencer par la définition d'une problématique et un état des lieux précis pour permettre la construction d'un arbre des problèmes et des objectifs qui servira à mettre en place un programme de projet qui doit conduire à une chaîne de résultats prédéfinis. Il a également montré que la conduite de projet tenait à un certain nombre d'actions et de processus à mettre en place et que la communication jouait un rôle important dans sa réalisation. Enfin, il a permis de mettre en évidence que la phase post projet devait être prise en considération car elle permet un apprentissage nécessaire au développement des compétences de l'organisation.

Le chapitre final de ce mémoire va maintenant consister, à l'aide de ce qui a été vu jusque-là, à analyser les impacts qu'occasionne la forme d'entreprise-associative sur le fonctionnement d'une telle entité et sur la méthode, le contenu et l'évaluation de la construction d'une nouvelle stratégie.

## CHAPITRE 3 : QUELS IMPACTS SUR LE FONCTIONNEMENT ET LA STRATÉGIE ?

Nous avons vu précédemment que les origines associatives, le rapprochement vers l'entreprise classique et l'appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire des entreprises-associatives lui conféraient un certain nombre de spécificités. Ces dernières vont faire d'elle une organisation qui oscille fortement entre deux mondes totalement opposés, celui de l'association où l'utilité sociale guide l'ensemble des actions, et celui de l'entreprise où la rationalité économique guide les orientations. Ce chapitre va ainsi mettre en évidence le rapprochement de ces modes d'organisation dans le fonctionnement des entreprises-associatives et les répercussions que cela peut avoir sur la méthode et le contenu de la création d'une nouvelle stratégie. C'est cette ambiguïté et l'utilisation simultanée des procédés de chacun de ces mondes qui constituent la complexité des entreprises-sociales et en font des organisations incroyablement riches d'intérêt.

### Section 1 : Impacts sur le fonctionnement :

Cette section vise à présenter les effets induits par l'originalité des entreprises-associatives sur son mode de fonctionnement. Pour cela, elle propose une analyse en trois temps, un premier consacré aux impacts sur l'organisation des structures, un second sur leur(s) modèle(s) économique(s) et un troisième sur leur mode de gestion.

#### 1) Impact sur l'organisation :

La forme d'entreprise-associative impacte de différentes manières l'organisation de ces structures. Comme nous l'avons vu précédemment la gouvernance par partie prenante de ces structures est complexe, les prises de décisions doivent relever de l'ensemble des membres élus et faire consensus, MINTZBERG (1990)<sup>75</sup> qualifie cette configuration de politique.

---

<sup>75</sup> Extrait de la p 87 de : MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 2001, n° 281, p. 84-95.

De plus, on y retrouve des salariés avec des caractéristiques à mi-chemin entre le bénévole associatif et le salarié d'une entreprise. En effet, ces personnes concilient la plupart du temps l'engagement et la motivation d'un bénévole tout en détenant les techniques et connaissances justifiant une rémunération. L'embauche de salariés permanents conduit à l'abandon d'un travail bénévole, car ces deux ressources sont très difficilement compatibles. Cette ressource humaine salarié est une véritable force mais les rémunérations étant plus attractives dans le secteur privé, l'entreprise-associative doit mettre en œuvre des moyens suffisants pour les retenir. Bien souvent non monétaires, ces moyens passent évidemment par la poursuite de l'action sociale menée, moteur principal des employés, mais peut aussi passer par des propositions de formations, d'intéressement, de diversification ou d'évolution des postes.

Le système de management est également impacté. Il oscille entre, d'une part une volonté de management participatif offrant souplesse et autonomie caractéristique des associations, et d'autre part, une nécessité d'avoir un management plus directif et formalisé caractéristique des entreprises. L'entreprise-associative doit trouver un juste milieu entre l'autonomie laissée à ses salariés pour accomplir au mieux leur mission sociale et pour garder un esprit associatif et une certaine standardisation des fonctionnements visant à assurer l'efficacité de la structure.

Enfin, un autre élément tranchant est l'ancrage de la culture associative dans une organisation pourtant proche de celle de l'entreprise. En effet, la culture associative n'est pas basée sur un principe de hiérarchie et encore moins sur des principes de rentabilité économique. Or, la place qu'occupent les entreprises-associatives contraint à avoir une certaine hiérarchie permettant d'avoir différents niveaux de décisions (a minima niveau opérationnel avec les salariés et un niveau stratégique avec la direction et les administrateurs). Elle permet de ce fait de mettre en place des actions, notamment économiques, que les salariés n'auraient pas initiés eux-mêmes et d'offrir une vision plus large. Elle reste cependant souvent bien plus souple que dans une entreprise classique.

L'organisation des entreprises-associatives est donc spécifique de par sa place délicate entre deux modes d'organisation distincts et cela rend cette dernière complexe à mettre en place. Afin de poursuivre, la seconde sous-partie de cette section va s'attacher à étudier les impacts observables sur le modèle économique de ces structures.

## 2) Impact sur le modèle économique :

Comme nous l'avons vu précédemment l'économie des associations possède des caractéristiques spécifiques. Ces spécificités se doivent d'être prises en compte dans leurs modèles économiques afin d'anticiper le futur. Ainsi, elles ont à se prémunir contre les potentielles variations de subventions (risque des aléas politiques), il est donc nécessaire d'avoir une activité économique suffisante, mais pas trop importante (maîtrise de l'activité) à conduire avec diverses ressources (combinaison de ressources).

Pour P. GIANFALDONI (P. GIANFALDONI, 2018, p 96)<sup>76</sup> leurs modèles économiques « s'écartent sensiblement du business model marchand quant à la création, répartition et capture de la valeur ».

Généralement, du fait de leur appartenance à l'ESS, les secteurs d'activités visés par ces structures sont particuliers car peu, voire non rentables avec un modèle économique classique, ils ne sont d'ailleurs pas ciblés par les entreprises privées. Souvent « leurs modèles économiques sont très proches des entreprises artisanales ou commerciales à caractère familial » (E. MARCHAL, 1992, p373)<sup>77</sup>.

Dans les secteurs peu rentables ce sont les subventions, par leur rôle de stabilisateur, qui vont permettre de maintenir l'activité, cela implique la mise en place d'un modèle économique complexe devant dégager assez de recettes pour assurer à minima la différence entre les besoins réels et les financements publics perçus. Il implique alors des processus communs avec l'entreprise comme la rationalisation des coûts, la recherche de marge ou de volume, d'efficience, etc...

Cependant, ce n'est pas le cas de tous les secteurs d'activité visés par les entreprises-associatives, certains d'entre eux, particulièrement lorsqu'ils sont novateurs, permettent la réalisation de recettes plus que suffisantes pour assurer le fonctionnement de l'activité. Dans ce cas le modèle économique doit concilier, comme nous l'avons vu précédemment, les ressources issues du marché et celles issues des financements publics afin de trouver

---

<sup>76</sup> GIANFALDONI Patrick, « Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail », *Marché et Organisations*, 2018, vol. 31, n° 1, p. 81-101.

<sup>77</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

l'équilibre le plus profitable possible. Il est alors moins contraint de se rapprocher de celui de l'entreprise marchande en termes de recherche d'efficience.

Outre le caractère profitable ou non de l'activité, le modèle économique mis en place par la structure dépend du positionnement qu'elle souhaite avoir. En effet, si l'entreprise-associative assume de se rapprocher au plus près du fonctionnement de l'entreprise, son modèle s'orientera vers des prix relativement élevés et une forte rationalisation des coûts afin de maximiser ses marges, quitte à réduire le périmètre de sa cible. Une entreprise-sociale attachée au fonctionnement associatif aura tendance à bâtir un modèle économique où la rationalisation des coûts ne sera pas prioritaire et où le volume et une marge faible seront préférés afin d'offrir la possibilité au plus de monde possible de profiter de ses biens ou services.

Un autre facteur peut impacter le modèle économique de ces organisations. Si le secteur d'activité visé par la structure n'est pas attractif pour les entreprises privés et soutenu par la commande publique, leurs activités « *se situent à l'abri des fluctuations du marché* » (E. MARCHAL, 1992, p375)<sup>78</sup>. D'autres secteurs, comme celui de l'IAE, sont soumis à la concurrence ce qui impose alors « *d'adopter un modèle économique à finalité sociale moins adossé aux subventions publiques et plus commercial* » (P. GLEMAIN et N. RICHEZ-BATTESTI, 2018, p 17)<sup>79</sup>

Enfin, le modèle économique des entreprises-associatives est marqué par un autofinancement important provenant du réinvestissement systématique des excédents dans l'activité (de par leur objet non lucratif). Leurs taux d'autofinancement les démarquent des entreprises classiques qui ont généralement recours à des financements externes (actionnaires, banques, etc...). Ce dernier est important pour ces structures puisque le recours au crédit est généralement complexe au vu de leurs modèles économiques fragiles.

Ainsi, la profitabilité du secteur visé, le choix de positionnement opéré par l'entreprise-associative et l'intensité concurrentielle influencent la mise en place de son modèle

---

<sup>78</sup> MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

<sup>79</sup> GLEMAIN Pascal et RICHEZ-BATTESTI Nadine, « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », *Marché et organisations*, vol. 31, no. 1, 2018, pp. 13-19.

économique. Ce dernier se distingue également par un autofinancement supérieur aux entreprises marchandes. Le dernier point de cette section va maintenant aborder les impacts perceptibles sur la gestion des entreprises-associatives.

### 3) Impact sur la gestion :

La gestion des associations n'est pas quelque chose d'évident, ces dernières ont d'ailleurs pendant longtemps rejeté cette notion de peur que cela n'entrave la performance naturelle des organisations informelles qu'elles représentaient (P. VALEAU, 2003, p 9)<sup>80</sup>. D'après ce même auteur la littérature propose aux associations de cumuler leurs normes et leurs performances avec celles de l'entreprise par la gestion. Pour le citer « *Entre ce que « doit » être une association et ce que « doit » être la gestion, ces organisations « devraient » être efficaces, « tout en » respectant certaines valeurs, « tout en » se dévouant aux bénéficiaires, « tout en » assurant une gestion des ressources humaines (GRH) plus humaine, « tout en » intégrant les exigences de ceux qui la financent* » (VALEAU, 2003, p 10). Cet extrait montre bien la difficulté des associations à avoir une gestion efficace.

D'après M.C MALO (MALO, 2001, p 84-86)<sup>81</sup> les spécificités d'une association ont également comme impact la transformation du modèle de gestion stratégique classique, représenté habituellement par le triangle Dirigeant-Environnement-Entreprise<sup>82</sup>. La configuration des associations étant politique, la fonction de direction est différente des organisations classiques, la direction générale se trouve alors à l'intersection entre le pouvoir du conseil d'administration et les facteurs « environnement » et « entreprise », le triangle classique est alors transformé en un sablier plus complexe<sup>83</sup>.

La direction générale d'une association doit alors assurer la gestion de la structure en prenant en compte, d'une part les volontés des administrateurs, et d'autre part, une double instabilité économique (les fréquentes évolutions économiques comme la hausse du pouvoir d'achat, la croissance économique, la demande privée et publique, etc...) et politique (les évolutions

---

<sup>80</sup> VALEAU Patrick, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, 2003, no 146, n° 5, p. 9-22.

<sup>81</sup> MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale*, 2001, n° 281, p. 84-95.

<sup>82</sup> Voir annexe 1.10

<sup>83</sup> Voir annexe 1.10

politiques comme un changement de politique, de lois, de décrets, d'orientations, etc...) de surcroît si elle reçoit une grande part de subventions. De plus, elle doit prendre en compte les évolutions sociales notamment dans le cas des SIAE (hausse du chômage, précarité, etc...) et les évolutions territoriales (élections, programme politique et projet du territoire, etc...).

Pour les prévoir, elle peut mettre en place une veille lui permettant d'être constamment informée de toutes ces évolutions mais elle ne pourra cependant pas les anticiper à coup sûr. Ainsi, pour s'en prémunir elle doit « *se donner les moyens* »<sup>84</sup>, c'est-à-dire investir pour préparer l'avenir afin d'être prête en cas de changement. Cela peut se traduire par le renforcement de l'activité économique et de la structure financière de l'organisation (pour se prémunir d'éventuelles baisses de subventions), par le démarchage de nouveaux clients pour diversifier la clientèle et réduire les risques (notamment en se détachant des institutions publiques dont les budgets sont très variables), en se rapprochant de ses partenaires pour élargir sa vision ou par des investissements à long terme (généralement sources d'augmentation des charges fixes).



Adéquation est une structure qui se « donne les moyens » pour le long terme, plus que beaucoup d'autres entreprises-associatives. Cela entraîne nécessairement une hausse des charges fixes qui d'après l'état des lieux du groupe pourrait entraîner quelques difficultés. Cependant, cela lui permet d'être prêt à affronter d'éventuelles modifications négatives de l'environnement. L'essentiel étant de réussir à trouver le juste milieu entre les possibilités économiques de la structure et le poids des risques qu'elle entraîne l'environnement.

Au final, nous avons pu voir, d'une part que l'organisation des entreprises-associatives était impactée par son ambiguïté entre deux modes de fonctionnement, d'autre part que leur modèle économique était spécifique et dépendait de certains facteurs comme le choix de positionnement de la structure, et que la mise en place d'une gestion dans ces structures était complexe.

La section suivante va maintenant s'intéresser à l'influence des spécificités de l'entreprise-sociale sur la méthode de construction, l'évaluation et le contenu résultant de la mise en place d'un projet stratégique.

---

<sup>84</sup> D'après M. MAURIN Stéphane, directeur général adjoint du GES Adéquation.

## Section 2 : Impact sur la mise en place d'une stratégie :

Cette seconde section, qui arrive en conclusion de ce travail, vise à démontrer dans une première partie que les spécificités des entreprises-associatives ont un impact fort sur le contenu de leur projet stratégique, une seconde partie montrera qu'elles sont faibles sur la méthode à utiliser, et une dernière partie mettra en évidence les adaptations qu'elles nécessitent d'appliquer sur son évaluation.

### 1) Un impact fort sur le contenu :

Le contenu d'un projet stratégique (les enjeux et axes qui seront définis) va être fortement impacté, et cela passera en premier lieu par le contenu de l'arbre des problèmes et des objectifs que l'entreprise-sociale va devoir construire. Il se rapprochera parfois d'une association classique (problème de la capacité d'accueil, du manque de moyens et de financements, du manque de formation, etc...) et parfois d'une entreprise (problèmes liés aux clients, au marché, à la concurrence, etc...) et sera nécessairement spécifique à ses propres besoins.

Même s'il n'y a pas eu d'arbres des problèmes construit dans ce projet stratégique, le résultat du recueil de données montre que les difficultés rencontrées sont d'une part des difficultés liées à la conduite de la mission sociale et à la dépendance aux politiques, et d'autre part des difficultés liées à l'économique (les modèles économiques, les clients, les activités, etc...). Cela marque une différence avec l'entreprise classique dans laquelle on ne retrouverait pas la première catégorie de difficultés.

Le but non lucratif de ces structures et leur appartenance à l'ESS vont orienter leur projet vers une vision idéaliste d'un monde meilleur tranchant avec celle de l'entreprise qui privilégie une vision pragmatique centrée sur l'efficacité et la performance. Selon P. VALEAU (VALEAU, 2003, p 7)<sup>85</sup> en absence de but lucratif « *les projets semblent souvent se référer à des visions, plus ou moins réformatrices, d'un monde meilleur* ». M.C MALO (MALO, 2001, p 86)<sup>86</sup> appuie cette idée, pour elle, la condition permettant d'avoir une perspective stratégique dans les

---

<sup>85</sup> VALEAU Patrick, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, 2003, no 146, n° 5, p. 9-22.

<sup>86</sup> MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 2001, n° 281, p. 84-95.



associations est de « *développer une vision d'un monde meilleur qui n'existe pas encore (...) une utopie mobilisatrice* ».

Cette caractéristique permet de laisser une plus grande place à la créativité et à l'expression rendant les projets plus originaux, novateurs et moins cadrés que dans une entreprise classique mais cela implique également de veiller à ce que les objectifs fixés puissent se confronter à la réalité de l'environnement.

Comme nous avons pu le voir, ces entreprises-associatives sont marquées par une position fluctuante entre l'association et l'entreprise. La définition d'une nouvelle stratégie comportera inévitablement des enjeux forts à la fois économiques (contrairement à la forme associative) et sociaux (contrairement à l'entreprise). Leur degré d'importance dépendra du placement que la structure décide d'avoir vis-à-vis de ces deux mondes alors qu'une entreprise n'aura pas à se soucier de cet aspect. Ainsi, les enjeux et axes économiques (développement ou création d'activité, modification de politique de prix, renforcement de la structure financière, nouveaux marchés, etc...) qui ressortiront de la construction d'une stratégie en entreprise-associative devront être justifiés face aux enjeux et axes sociaux (renforcer l'action menée, la diversifier, l'étendre, etc...). Qu'importe son choix de positionnement, la stratégie devra toujours veiller à ce que l'économique soit un moyen de contribuer à l'action sociale, d'une part pour rester dans le cadre de la loi de 1901, et d'autre part, pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes.

De plus, son choix de positionnement vis-à-vis de ses financeurs aura un impact sur l'orientation de l'objectif stratégique. Si l'entreprise-associative décide de suivre les objectifs de ses financeurs pour agir en partenariat avec lui, le contenu de sa stratégie sera orienté vers l'accomplissement des politiques publiques et portera peu sur le développement économique, à l'inverse si elle cherche à s'en détacher, sa stratégie sera orientée sur le développement de son objectif social initial et pour y parvenir elle devra intégrer une part importante d'économie à son contenu.



La synthèse des données recueillies dans le cadre du projet stratégique du GES a mis en évidence une volonté de se détacher des institutions. Sans connaître encore le contenu final de la stratégie on remarque qu'un certain nombre de points porte sur le développement de la mission sociale initiale du groupe ainsi que sur des axes de développement économique.

Ajoutons que la gouvernance politique de ce type de structure implique que la stratégie définie doit être validée par un conseil d'administration qui, comme les parties prenantes, peut être très hétérogène. Comme le dit M.C MALO (MALO, 2001, p 89)<sup>87</sup> « *Il n'y a pas d'exclus (...)* l'expression de contre-pouvoirs est permise » le projet doit alors fédérer au moins la moitié des membres du conseil d'administration (CA), il est alors important de s'assurer tout au long de son déroulement qu'il va dans le sens des volontés des administrateurs. Cela rapproche l'entreprise-associative des grandes entreprises actionnariales composées elles aussi d'un conseil d'administration.

La composition du CA va alors jouer directement ou indirectement un rôle important sur le contenu du projet stratégique. Un CA composé de nombreux élus orientera la stratégie vers une dimension institutionnelle et politique, une forte représentation de clients l'orientera vers une logique plus économique et une représentation importante de « personnes qualifiées » l'orientera certainement plus vers une logique associative.

Le contenu d'un projet stratégique dans une entreprise-sociale aura donc nécessairement des objectifs spécifiques. Il se différencie par une créativité forte sortant des stratégies communément mises en place. Il sera fortement impacté par le positionnement de la structure non seulement entre l'association et l'entreprise mais aussi vis-à-vis de ses financeurs ainsi que par la composition de son conseil d'administration. La seconde partie de cette section va maintenant montrer en quoi les impacts sont faibles sur la méthode de construction de cette stratégie.

## 2) Un impact faible sur la méthode :

Les entreprises-associatives sont des évolutions récentes, parfois contraintes, de l'association, elles sont ainsi souvent marquées par une faible culture stratégique et entrepreneuriale. Lorsqu'elles étaient de « simples » associations, ces structures n'avaient pas la nécessité de construire une stratégie ou des projets de grande ampleur. Leur passage sous la forme d'entreprise-associative les contraint à mettre en place ces procédés et un manque d'expérience, de technique et de méthodologie peut alors apparaître.

---

<sup>87</sup> MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 2001, n° 281, p. 84-95.

Ensuite, l'hétérogénéité des parties prenantes qu'elles possèdent oblige, pour favoriser la cohésion, de constituer une équipe projet et un comité de pilotage représentatif. Comme nous l'avons vu, cela permet un partage de connaissances et d'expériences utile mais rend très complexe les débats (sur la méthode, les délais, les objectifs, etc...), les orientations (entre la mission sociale et la gestion économique) et les prises de décisions. Il est ainsi plus difficile de trouver des consensus alors qu'ils sont indispensables pour avancer dans chaque étape du projet.

La composition du groupe projet constitué à Adéquation a été très variée, représentant l'ensemble des cœurs de métiers et des niveaux de hiérarchie du groupe. Cela a permis d'une part de faire ressortir plus d'éléments de diagnostic qu'espéré mais a, d'autre part, rendu complexe l'organisation du planning (difficulté à planifier à l'avance des moments où tout le monde est disponible) et l'animation des réunions (nombreux débats dus aux avis divergents avec difficulté de trouver des consensus sur certains points).

Une solution à ce problème pourrait être la construction, au début du projet, d'une « grille de lecture » qui, en définissant des points essentiels à respecter et faisant consensus entre tous les acteurs, pourrait orienter toutes les actions mises en œuvre dans le cadre du projet afin de s'assurer à minima que ce qui est entrepris va dans le sens de la volonté générale.

La construction d'une stratégie dans une entreprise associative doit aussi être l'occasion de recueillir les attentes et craintes de l'ensemble de ces parties prenantes en les faisant participer activement au projet, cela permettra ainsi de renforcer les relations existantes et d'avoir une organisation pleinement efficace, à la fois sur le court terme mais également sur le plus long terme grâce à l'instauration d'une relation de confiance.

La construction du questionnaire destiné aux partenaires externes a été fait de manière à recueillir, en plus de leur vision sur la structure, les attentes et les pistes d'amélioration qu'elles souhaiteraient voir se développer. Cette étape a ainsi été l'occasion de leur donner la parole sur des sujets peu évoqués en temps normal comme leur point de vue sur la gouvernance, leurs attentes vis-à-vis de leur relation avec le groupe et aussi l'expression de certaines craintes.

Nous avons également vu que le modèle de gestion est spécifique dans toutes les structures associatives, le dirigeant ne peut pas imposer sa vision de la même manière que dans une entreprise classique, ainsi tout en restant l'acteur principal du projet stratégique il ne peut l'orienter en fonction de ses attentes ou de sa vision, contrairement au cas d'une entreprise classique. Cela permet une construction assurément collective mais peut ralentir le processus.

De plus comme le soulignent J.L LAVILLE et R. SAINSAULIEU (LAVILLE et SAINSAULIEU, 1998, p 71)<sup>88</sup> la construction d'un projet stratégique dans une association implique une participation des institutions, ce qui tranche avec la méthode des entreprises classiques. Cela permet d'une part de faciliter la lecture de l'environnement en offrant une vision plus large sur le territoire et la politique mais d'autre part cela représente une possibilité que la stratégie s'oriente vers une logique institutionnelle. L'implication de ces institutions doit donc être maîtrisée en fonction de la volonté de positionnement de l'organisation vis-à-vis de ses financeurs (poursuivre son objectif initial ou participer aux politiques publiques).

Cette appartenance à l'ESS implique également une certaine coopération avec l'ensemble de ses parties prenantes mais aussi avec ses « concurrents », cela lui permet, à la différence d'une entreprise classique, de pouvoir bénéficier d'un partage d'informations et d'une vision très large lors de la phase préliminaire de diagnostic sectoriel.

Cependant, malgré ces impacts, on remarque que presque l'ensemble des méthodologies mises en avant dans le chapitre précédent, initialement dédiées aux entreprises, est applicable à tout type de projets et de structures. De manière générale, elles sont parfaitement employables par des structures associatives et peuvent seulement être quelques fois limitées par certains facteurs et quelques fois étendues par d'autres. Ainsi, pour mener au mieux son projet stratégique, l'entreprise-associative doit s'imprégner des méthodes utilisées par les entreprises tout en effectuant les quelques ajustements nécessaires pour rester dans le cadre qu'elle a défini.

La dernière partie de cette section va s'attacher à observer les modifications nécessaires à mettre en place vis-à-vis de l'évaluation d'un projet stratégique mené en entreprise-associative.

---

<sup>88</sup> LAVILLE Jean-LOUIS et SAINSAULIEU Renaud, « Les fonctionnements associatifs », Revue internationale de l'économie social, n°268, 1998, p 65-70.

### 3) Une évaluation à adapter :

La méthode de suivi et d'évaluation du projet stratégique en entreprise-sociale ne va pas être directement impactée par les caractéristiques spécifiques de ces structures. Cependant, elle nécessitera certaines adaptations et orientations particulières afin de répondre au mieux à leurs besoins.

Premièrement, les évaluations ex-ante et mi-parcours évoquées précédemment vont avoir un rôle spécifique important. Ces évaluations permettant d'apprécier les différentes avancées de la construction du projet serviront de moyen de communication à chaque conseil d'administration afin de rendre compte aux administrateurs des actions mises en place et des décisions prises. Cela permettra, de manière régulière, de faire valider ou non l'évolution du projet et s'assurer qu'il fait consensus. En fonction des retours il pourra être adapté ou approfondi et ce sera un moyen de s'assurer qu'à l'arrivée, le projet final sera validé, qu'il ne sera pas bloqué par un manque de consensus.

Nous avons également vu que les évaluations finales et ex-post pouvaient être appréhendées selon six facteurs différents. Les entreprises-associatives, de par leurs spécificités n'auront pas les mêmes éléments à évaluer qu'une entreprise ou qu'une association classique. L'essentiel pour elles sera bien entendu de savoir si les actions mises en place ont été efficaces mais il sera également important de vérifier si l'action sociale ainsi que l'activité économique se sont développées de manières complémentaires, de voir si l'économique n'a pas primé sur le social. Pour cela les facteurs d'évaluation « efficacité » et « utilité sociale » sont à privilégier, l'efficacité répondra à la question de l'adéquation entre les besoins (qui ont fait qu'une nouvelle stratégie a été mise en place) et les résultats (effets provoqués par la nouvelle stratégie) et « l'utilité sociale » permettra de mesurer l'impact des mesures prises sur les besoins sociaux auxquels tente de répondre la structure.

Les indicateurs à utiliser pour réaliser ces évaluations sont complexes car ils ne devront pas se limiter à des mesures quantitatives (relativement simples à mesurer) bien adaptées pour les entreprises classiques, mais devront intégrer des mesures qualitatives dont l'élaboration et la mesure se révèlent bien plus complexes pour être pertinents.

L'évaluation permettra ainsi de faire ressortir les avancées en termes économiques et sociaux qu'a permis la nouvelle stratégie, elle pourra alors faire un bilan de son nouveau positionnement

entre l'association et l'entreprise et engager des mesures de correction si le résultat n'est pas jugé convenable.

De plus, l'évaluation joue, quelle que soit la forme de la structure, un rôle important d'apprentissage sur ce qui a été vécu. Dans une entreprise associative marquée par une certaine inexpérience dans la construction de stratégie, son rôle sera d'autant plus fondamental qu'il devra permettre à la structure de se créer une méthode efficace et adaptée à son cas (en apprenant de ses erreurs et de ses réussites) pour accumuler des savoirs nouveaux lui permettant de s'imprégner de ces nouveaux procédés et d'être plus efficace à l'avenir.

Au final, il a été montré que les spécificités des entreprises-sociales ont un impact important sur le contenu de leur stratégie qui dépend en grande partie du positionnement qu'elles désirent atteindre. Qu'elles ont également un impact modéré sur la méthodologie à mettre en place pour construire cette stratégie car seulement quelques modifications mineures sont à mettre en oeuvre pour adapter une méthode standard à leur cas particulier. En revanche, l'évaluation de ce type de projet dans ces structures répond à un objectif particulier et il nécessite un ajustement conséquent pour y parvenir.

Ainsi, les entreprises-associatives se démarquent fortement des entreprises classiques quand il est question d'établir une stratégie, mais elles peuvent cependant leur emprunter une méthodologie étoffée par une forte expérience si elles parviennent à détecter et à réaliser les ajustements nécessaires.

## Conclusion :

L'environnement dans le lequel évoluent les entreprises-sociales et leur origine associative influencent fortement leurs modes de fonctionnement et leur confèrent de nombreuses caractéristiques communes. Cependant, pour diverses motivations, ces structures empruntent également beaucoup de codes aux entreprises marchandes.

Cela les place dans une position ambiguë marquée notamment par un but non lucratif couplé à une activité économique conséquente et à une production conjointe d'utilité sociale et de biens ou services à destination du marché. Leur complexité est alors marquée par un double objectif social et une double contrainte économique qu'elles doivent maîtriser en donnant toujours la priorité à la mission sociale dans laquelle elles se sont engagées.

La détection de leur positionnement n'est pas évidente mais elle peut se faire à l'aide de l'étude de certains facteurs.

L'ensemble de ces spécificités va avoir un impact sur leur fonctionnement et sur l'élaboration de leur stratégie. Des apports théoriques issus de la littérature économique ont été avancés sur l'élaboration d'un projet stratégique, la conduite de projet ainsi que sur la gestion du changement et sur l'évaluation des projets. Ces apports répondent à double objectif : apporter des méthodes et des outils au groupe Adéquation pour la réalisation de ses futurs projets et les mettre en confrontation, dans la suite, avec les caractéristiques des entreprises-sociales.

Ainsi, les spécificités de l'entreprise-associative entraînent un fonctionnement complexe à articuler, sensible au choix de positionnement qu'elle désire adopter. Ces dernières vont alors avoir un impact conséquent sur les éléments qui vont composer sa stratégie et nécessitera d'adapter quelque peu sa méthodologie d'élaboration ainsi que les démarches évaluatives afin de les rendre pleinement efficaces.

Au final, ce travail aura permis de voir qu'une grande partie des particularités des entreprises-associatives réside dans sa position ambiguë entre deux mondes distincts tant dans leurs objectifs que dans leurs méthodes. Cependant il n'aura pas eu l'occasion d'aborder de manière exhaustive l'ensemble des spécificités de ces organisation et leurs impacts mais il aura néanmoins apporté un éclairage sur les principaux éléments que l'on peut y retrouver.

Pour surmonter cela et tenter de rationaliser la complexité de ces organisations et de la mise en place de leur stratégie, on peut se demander s'il ne serait pas opportun d'effectuer un choix clair

et assumé entre l'une ou l'autre de ces sphères afin de s'approprier au mieux leur méthodes et d'adopter une position la moins ambiguë possible.

Un attachement entier et sans compromis à l'un de ces mondes n'est pas possible pour ces structures, néanmoins on pourrait imaginer deux stratégies globales, opposées, offrant l'opportunité de réduire ces nombreux arbitrages et d'assurer une certaine efficience dans leurs démarche stratégique.

En premier lieu l'entreprise-associative pourrait faire le choix stratégique de rester ou revenir au plus près de la forme associative en gardant une dimension réduite, basée sur les subventions et une activité économique faible assurant le minimum nécessaire pour son fonctionnement. Elle prendrait alors place dans les politiques publiques, ce qui lui permettrait de s'assurer en partie de son financement. Elle devrait alors compter essentiellement sur des bénévoles écartant les difficultés liées à l'embauche de salariés permanents, n'aurait pas à constituer de hiérarchie, ses enjeux économiques seraient réduits et elle ne serait pas confrontée à un double enjeu social. Cette stratégie, qualifiée par P. VALEAU (VALEAU, 2003, p 12)<sup>89</sup> d'administrative, est alors pour lui « *fondée sur le contrôle et la coordination des productions, assurant leur complémentarité avec celles proposées par les pouvoirs publics* »

Cette première hypothèse n'allant pas le sens des dynamiques que l'on observe actuellement, on peut aussi plus facilement imaginer qu'elle fasse le choix d'une stratégie au plus proche de celle de l'entreprise. Cela de manière assumée, en ne gardant que les caractéristiques élémentaires qui font d'elle une organisation associative de l'ESS (but non lucratif, gouvernance associative, management participatif, création d'utilité sociale avant tout, etc...). Cela lui permettrait de développer ses activités économiques, qui en lui assurant son financement la rendrait indépendante de toute pression extérieures (financement public, politique, contrôle etc...), lui permettant d'adopter l'ensemble des outils et méthodes de l'entreprise (avec les ajustements nécessaires à l'atteinte des objectifs sociaux qu'elle se fixe). Pour cela elle pourra entre autres créer des partenariats avec les entreprises marchandes et les autres formes de structures de l'ESS desquels elle a beaucoup à apprendre et beaucoup à partager. Elle pourrait alors développer son objectif social selon ses critères et ses orientations. Cependant il n'existe pas de stratégie type, elle doit être adaptée à chaque structure et certaines ne peuvent certainement pas faire un choix aussi tranché, il convient alors à chacune de ces entreprises-sociales d'étudier ses caractéristiques et de définir quel positionnement elles visent à adopter et quels moyens mettre en œuvre pour l'assurer pleinement.

---

<sup>89</sup> VALEAU Patrick, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, 2003, n°146, n° 5, p.



## **Bilan Personnel :**

Ce stage, bien qu'il n'en soit actuellement qu'à la moitié de sa durée, a été très positif sur de nombreux points.

Premièrement, il me donne l'occasion de mobiliser un certain nombre d'enseignements reçus lors de cette première année de master, notamment ceux de conduite de projet, de management stratégique, d'évaluation économique des projets et d'informatique. Il m'offre également l'opportunité d'aller plus loin dans ces disciplines car, en mettant en pratique les éléments théoriques de ces derniers, il me permet de les confronter à la réalité, de voir leur importance, leurs limites et parfois de les dépasser pour s'adapter aux différentes situations.

Il m'a également permis de développer de nouvelles compétences comme l'animation d'ateliers de travail et de réunions, la construction d'une interview et sa conduite, la réalisation du bilan d'une activité sur une période de cinq ans ou encore le processus de construction d'une stratégie. De plus, j'ai eu la chance de le réaliser avec une très grande autonomie mais néanmoins le soutien nécessaire.

En dehors des apprentissages que j'ai pu en retirer, grâce à ce stage, j'ai pu, au travers des interviews que j'ai eu à réaliser, rencontrer un grand nombre d'acteurs de l'administration publique, du privé et de l'économie sociale et solidaire, que je n'aurais pas eu l'occasion de côtoyer dans un autre cadre.

J'ai également pu approfondir ma vision de l'économie sociale et solidaire en voyant concrètement comment pouvait fonctionner une structure de ce secteur. J'ai en plus de cela eu la chance de faire partie d'un groupe important de ce champ m'offrant une vision assez complète des méthodes que l'on peut y trouver. Ce stage m'a aussi offert l'opportunité de connaître le secteur spécifique de l'insertion par l'activité économique, que je ne connaissais pas jusque-là.

Cette expérience m'a ainsi permis de confirmer d'une part ma volonté de travailler plus tard dans l'économie sociale et solidaire, et d'autre part mon attrait pour la conduite de projet.

Bien que mes objectifs futurs restent attachés à l'entrepreneuriat, je sais maintenant que la gestion de projet est une discipline que je peux également envisager et mon idée d'accompagner, dans un premier temps, des entrepreneurs dans la création de leur activité se confirme puisqu'elle combine ces deux domaines.



## Bibliographie :

### Articles universitaires :

AIGROZ Philippe, « L'indispensable préparation des projets stratégiques », *L&A associés Ressources humaines*, 2008, p. 9.

ALLARD-POESI Florence et PERRET Véronique, « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, 2005, no 154, n° 1, p. 193-209.

ALLEMAND Sylvain et BOUTILLIER Sophie, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marche et organisations*, 2010, N° 11, n° 1, p. 9-14.

BASSETTI Ann-Laure, « Gestion du changement, gestion de projet: convergence - divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement ». Sciences de l'ingénieur [physics], Arts et Métiers ParisTech, France, 2002.

BELLENGER Lionel et COUCHAERE Marie-Josée « Animer et gérer un projet », *collection formation permanente*, Paris, E.S.F éditeur, 4<sup>ème</sup> édition, 1999, 176 pages.

GAREL Gilles, « Pour une histoire de la gestion de projet ». *Gérer et comprendre* n°74, Décembre 2003, p77-89.

GIANFALDONI Patrick, « Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail », *Marché et Organisations*, 2018, vol. 31, n° 1, p. 81-101.

GLEMAIN Pascal et RICHEZ-BATTESTI Nadine, « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », *Marché et organisations*, vol. 31, no. 1, 2018, pp. 13-19.

GROUARD B. et MESTON F, « L'entreprise en mouvement ». *Conduire et réussir le changement*, 3<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, 1998.

HÉLY Matthieu, « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. halshs-00009569

HÉLY Matthieu, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas » - *La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, 11 février 2008, consulté le 01 juin 2019.

HUET Jean-Michel et SIMON Adeline, « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, 2007, N° 125, n° 2, p. 6-8.

LAVILLE Jean-Louis et SAINSAULIEU Renaud, « Les fonctionnements associatifs », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°268, 1998, p 65-70.

MALO Marie-Claire, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale*, 2001, n° 281, p. 84-95.

MANTEROLA Jean-Jacques, « L'économie sociale, une ressource territoriale ? : approche comparative en Communauté autonome basque et Pays basque français de deux secteurs d'activité : l'insertion par l'activité économique et l'aide à domicile », Université de Bordeaux, 2016.

MARCHAL Emmanuelle, « L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement », *Revue française de sociologie*, 1992, vol. 33, n° 3, p. 365-390.

RÉMY Véronique, « Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ? », *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques document d'étude n°205*, février 2017, 31p.

SEMENOWICZ Philippe, « Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis », *Formation emploi*, 2018, n° 141, n° 1, p. 175-192.

VALEAU Patrick, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, 2003, n°146, n° 5, p. 9-22.

#### Cours :

LE ROY Anne, Évaluation économique des projets, dispensé au second semestre aux M1 EDO, 2019

ROCCA Michel, Conduite de projet, dispensé au premier semestre aux M1 EDO, 2018

#### Rapports :

BAZIN Cécile, LEGRAND Floriane, PREVOSTAT Guillaume et MALET Jacques, « Économie sociale : Bilan de l'emploi en 2016 », *Recherches et solidarités*, Juin 2017, 12p.

Observatoire régionale de l'ESS Auvergne-Rhône-Alpes, « Panorama : L'économie sociale et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes Edition 2018 », *Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire*, 2018.

Sites internet :

CEDEF - *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?* | Le portail des ministères économiques et financiers, <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consulté le 22 juin 2019.

Chiffres de l'ESS | Portail des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, <http://www.esspace.fr/chiffres-de-l-ess.html>, consulté le 22 juin 2019.

Coupler une association et une entreprise | Assistant-juridique.fr, [http://www.assistant-juridique.fr/coupler\\_entreprise.jsp](http://www.assistant-juridique.fr/coupler_entreprise.jsp), consulté le 22 juin 2019.

COORACE « Les Groupes Économiques Solidaires, acteurs d'un développement économique solidaire et durable »,

[http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette\\_ges.pdf](http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette_ges.pdf)

La « relation d'agence » et les « coûts d'agence » - *L'Express L'Entreprise*, [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/la-relation-d-agence-et-les-couts-d-agence\\_1520387.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/la-relation-d-agence-et-les-couts-d-agence_1520387.html), consulté le 22 juin 2019.

LAROUSSE Éditions, *Définitions : sociétal, sociétale, sociétaux* - *Dictionnaire de français Larousse*,

[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9tal\\_soci%C3%A9tale\\_soci%C3%A9taux/73148](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9tal_soci%C3%A9tale_soci%C3%A9taux/73148), consulté le 22 juin 2019.

*Les différents types de management (vitrine.Les différents types de management)* - *XWiki*, <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les+diff%C3%A9rents+types+de+management>, consulté le 19 juin 2019.

*Le financement participatif ou crowdfunding*, <https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/financement-participatif-ou-crowdfunding>, consulté le 22 juin 2019.

*L'économie sociale et solidaire n'existe pas* - *La Vie des idées*, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>, consulté le 17 juin 2019.

« LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ». *Une association à but non lucratif peut-elle avoir une activité commerciale ?*, <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F31838>, consulté le 22 juin 2019.

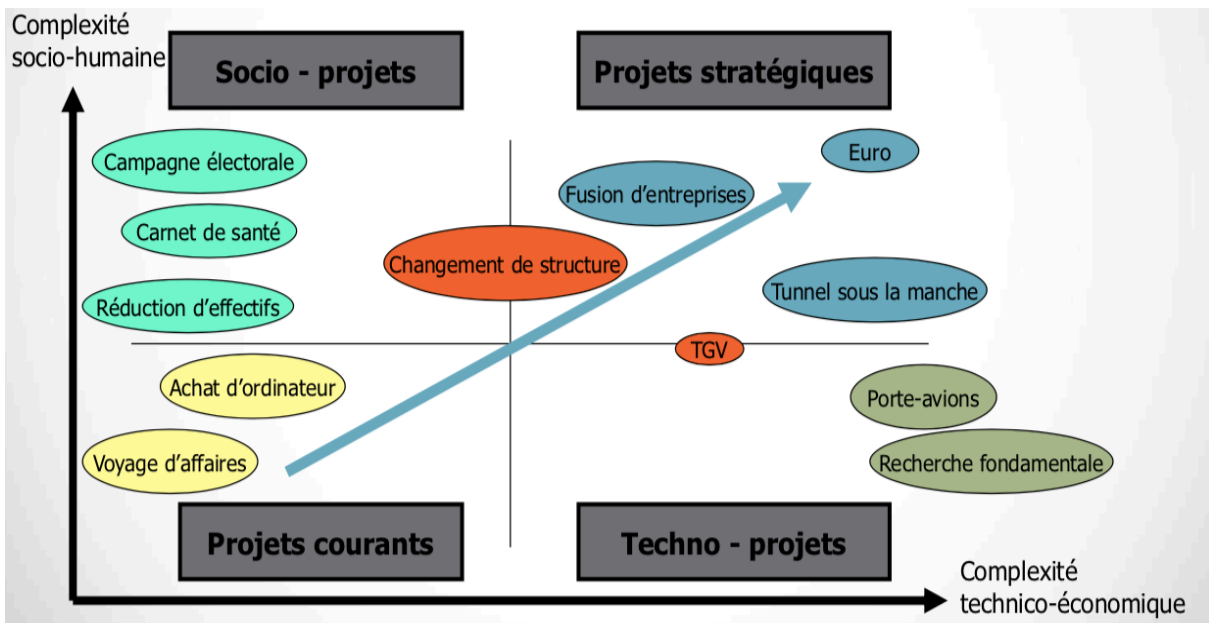


## Annexes :

1) Schémas :.....	55
1.1) Schéma d'identification de la nature d'une projet stratégique :.....	55
1.2) Représentation d'un arbre des problèmes et des objectifs :.....	55
1.3) Processus du diagnostic sectoriel à la création du « programme de projet » :.....	56
1.4) Processus global du diagnostic sectoriel à la stratégie d'intervention :.....	56
1.5) Illustration d'une chaîne de résultats :.....	57
1.6) Les trois phases du management de projet selon CHAMBON et PEROUZE (2000) .....	57
1.7) Le processus d'appropriation du changement selon CARTON (1997) :.....	58
1.8) Avantages et inconvénients de l'évaluation interne et externe :.....	58
1.9) Les principaux critères de jugement de l'évaluation :.....	59
1.10) Représentation de la gestion stratégique dans un modèle normal et dans un modèle associatif :.....	59
2) Tableaux :.....	60
2.1) Identification du type de projet selon L. BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999) et M. ROCCA (2018) : .....	60
2.2) Changement par rupture et changement par apprentissage continue :.....	60
3) Outils :.....	61
3.1) Questionnaires utilisées pour mener les interviews lors du recueil de données : .....	61
3.2) Les « 5 W » du projet :.....	63
3.3) Fiche de relevé de la stratégie des acteurs : .....	63
3.4) Exemple d'un processus à conduire pour faire le bilan d'un projet : .....	63
4) Extrait :.....	64
4.1) Complément d'information sur la méthode proposée par A.L BASSETTI (2002) pour favoriser l'apprentissage suite à un changement .....	64

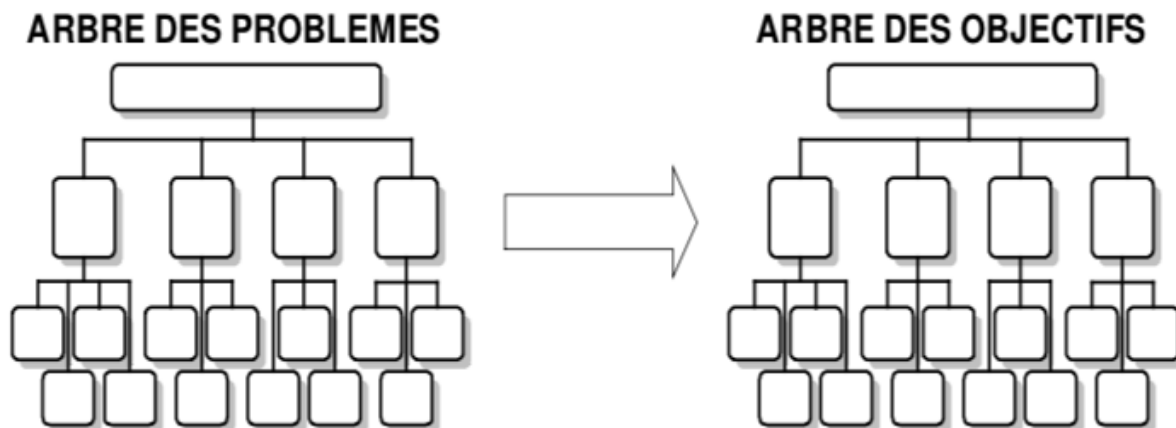
## 1) Schémas :

### 1.1) Schéma d'identification de la nature d'un projet stratégique :



Michel ROCCA (2018) dans le diaporama du cours « Conduite de projet » dispensé aux étudiants en Master 1 Économie des Organisations.

### 1.2) Représentation d'un arbre des problèmes et des objectifs :

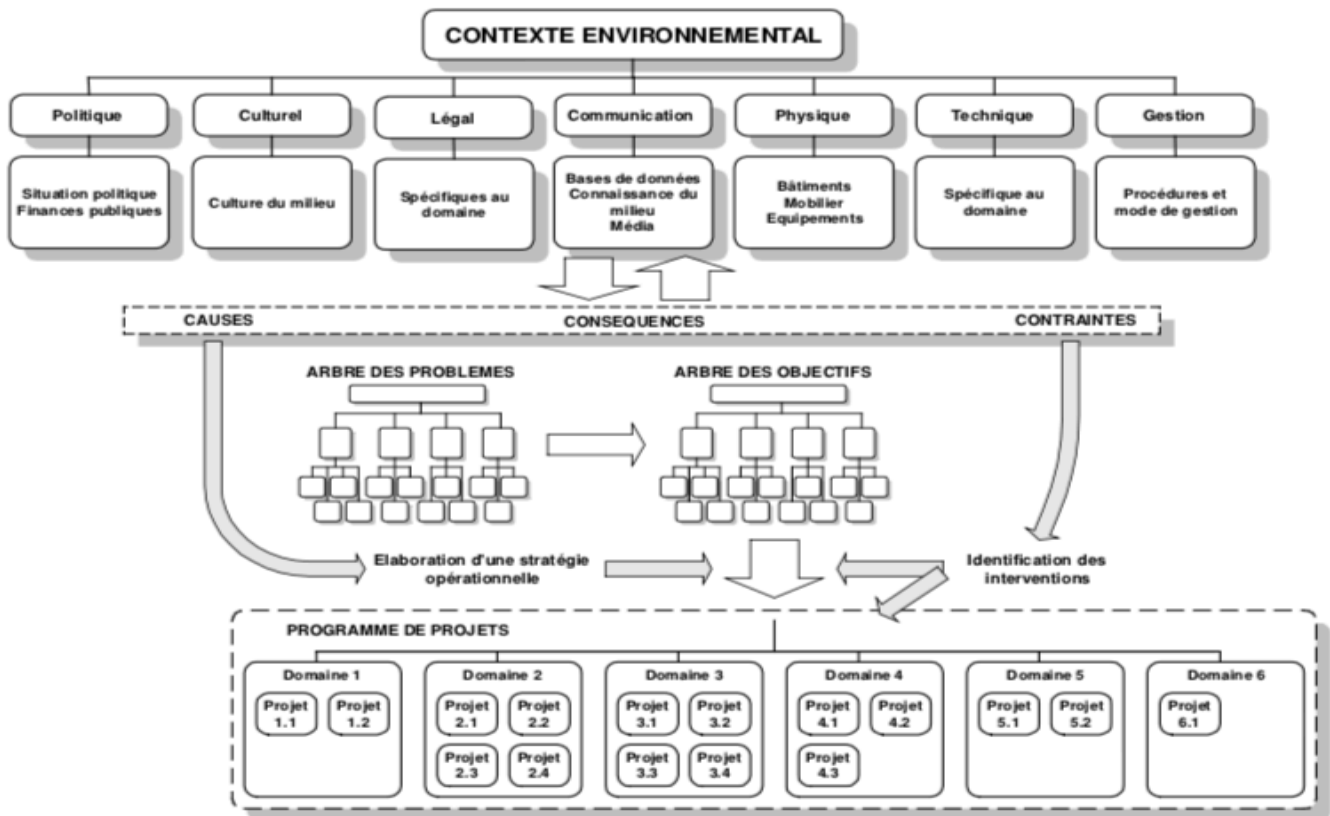


Extrait de : P.AIGROZ, « L'indispensable préparation des projets stratégiques », 2008, p 6.

Ces arbres partent d'un problème général et se déclinent vers des sous-problèmes ou des sous-objectifs de plus en plus précis.

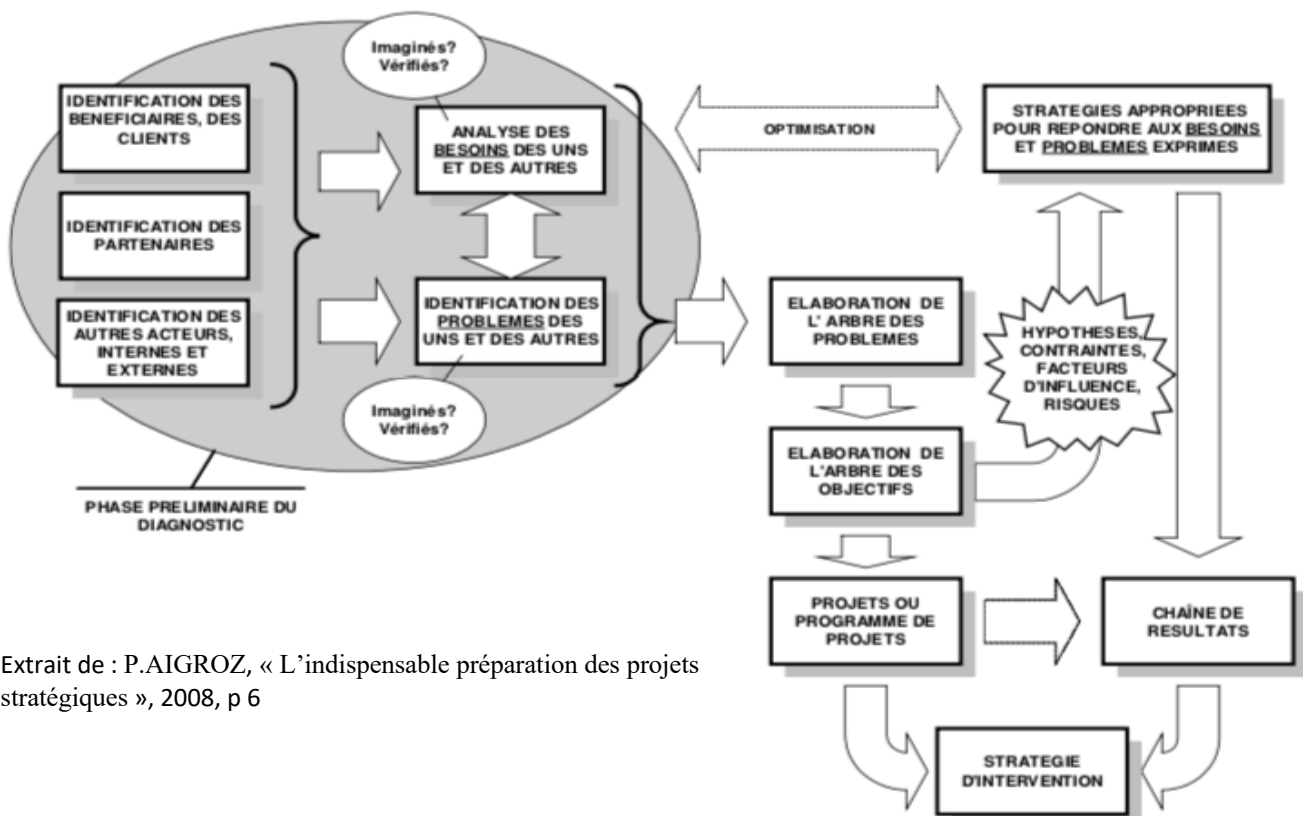


1.3) Processus du diagnostic sectoriel à la création du « programme de projet » :



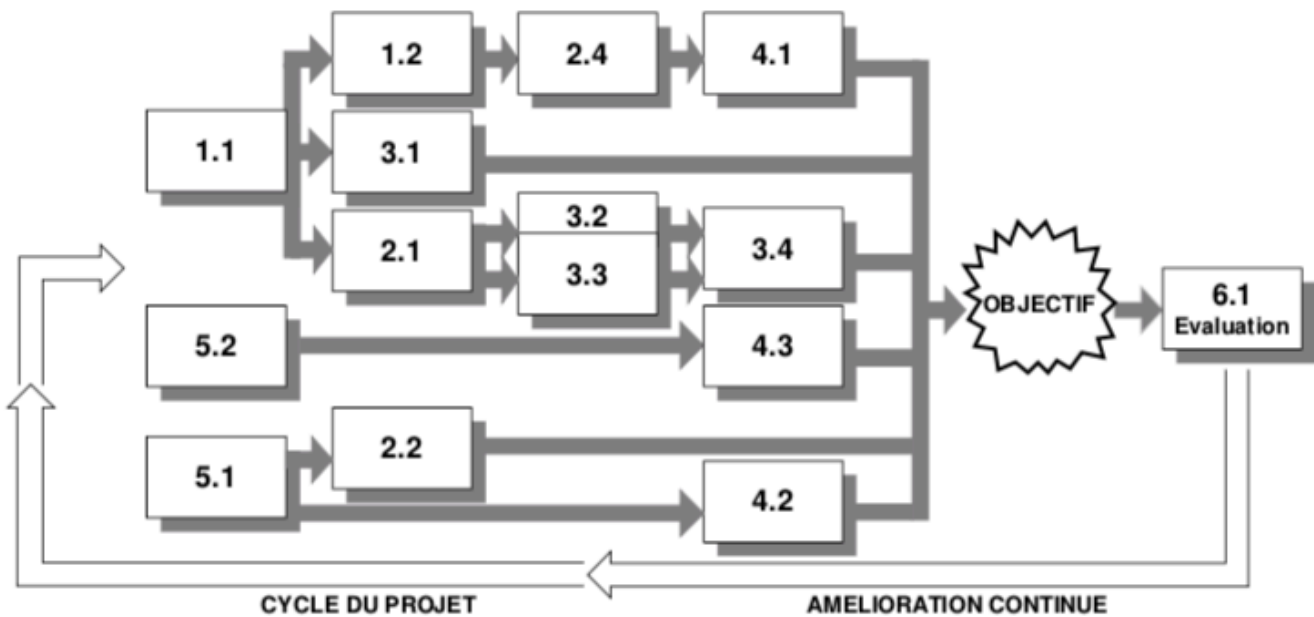
Extrait de : P. AIGROZ, « L'indispensable préparation des projets stratégiques », 2008, p 6.

1.4) Processus global du diagnostic sectoriel à la stratégie d'intervention :



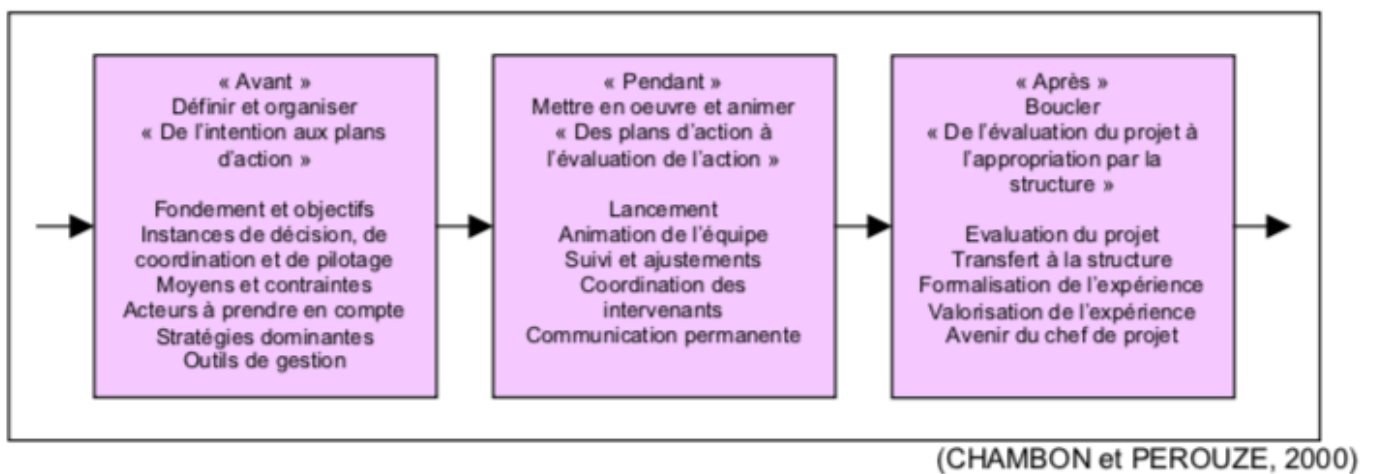
Extrait de : P. AIGROZ, « L'indispensable préparation des projets stratégiques », 2008, p 6

1.5) Illustration d'une chaîne de résultats :



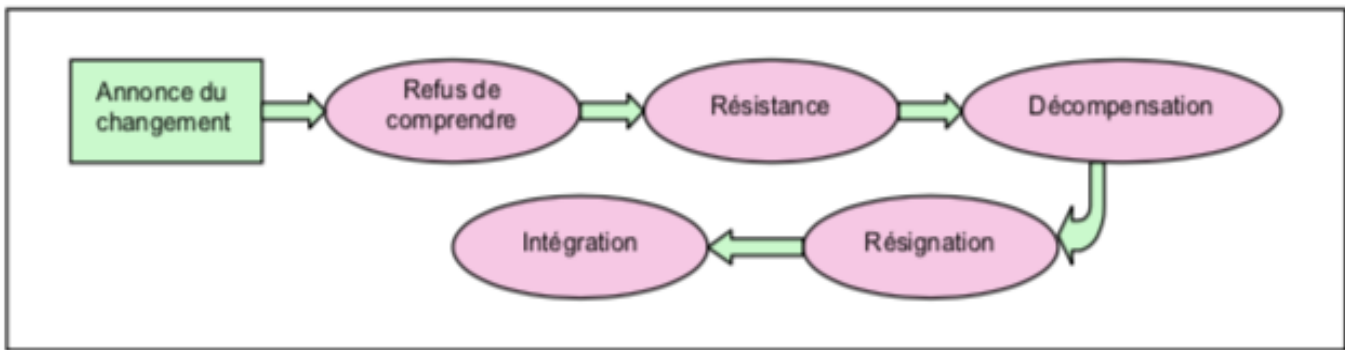
Extrait de : P. AIGROZ, « L'indispensable préparation des projets stratégiques », 2008, p 7.

1.6) Les trois phases du management de projet selon CHAMBON et PEROUZE (2000)



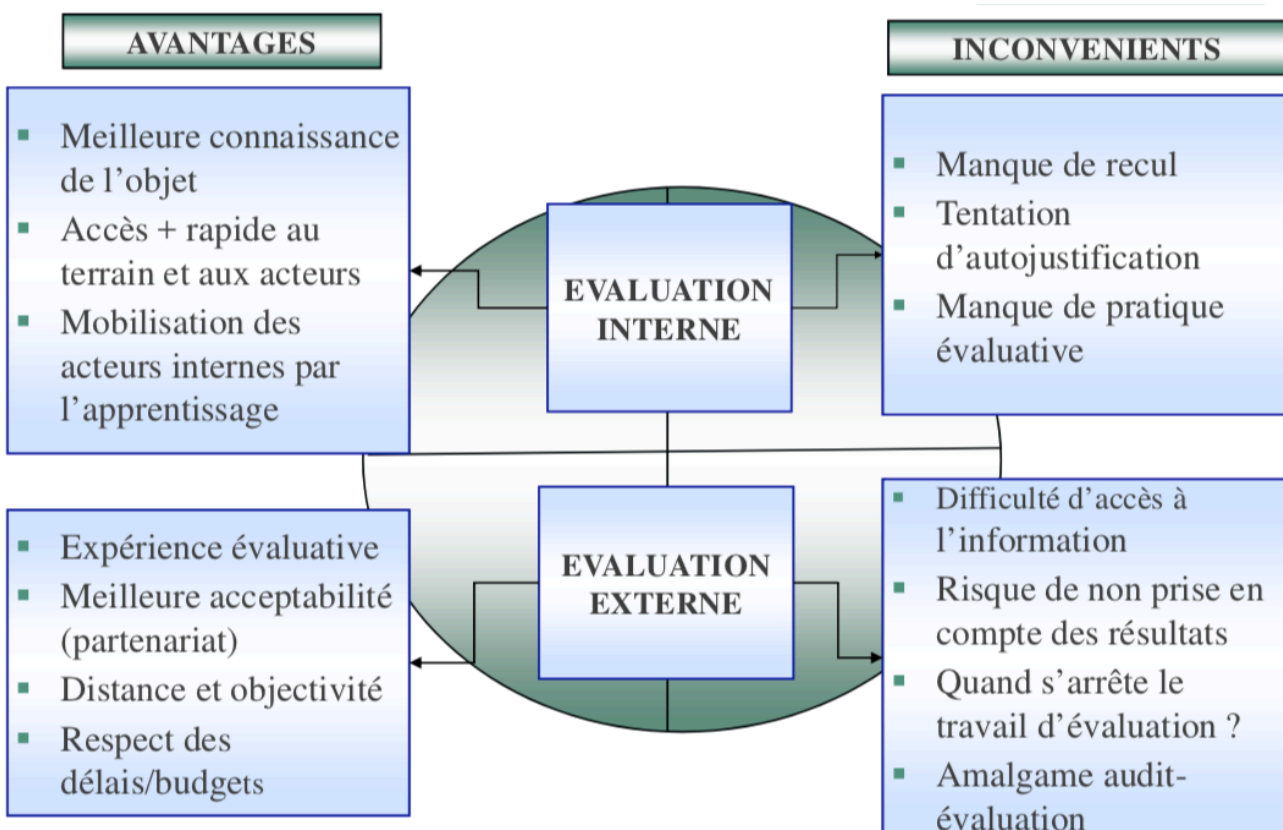
Extrait de la thèse de A.L BASSETTI, « Gestion du changement, gestion de projet : convergence-divergence. Cas des risques de conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », 2002, p 137.

1.7) Le processus d'appropriation du changement selon CARTON (1997) :



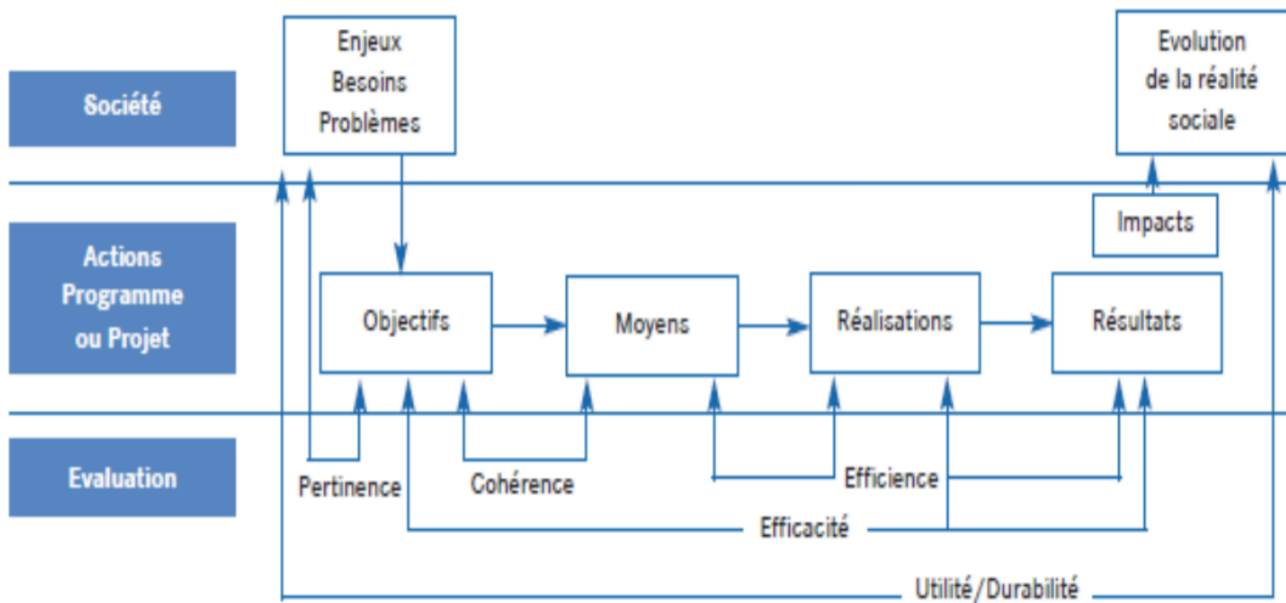
Extrait de la thèse de A.L BASSETTI, « Gestion du changement, gestion de projet : convergence-divergence. Cas des risques de conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », 2002, p 46.

1.8) Avantages et inconvénients de l'évaluation interne et externe :



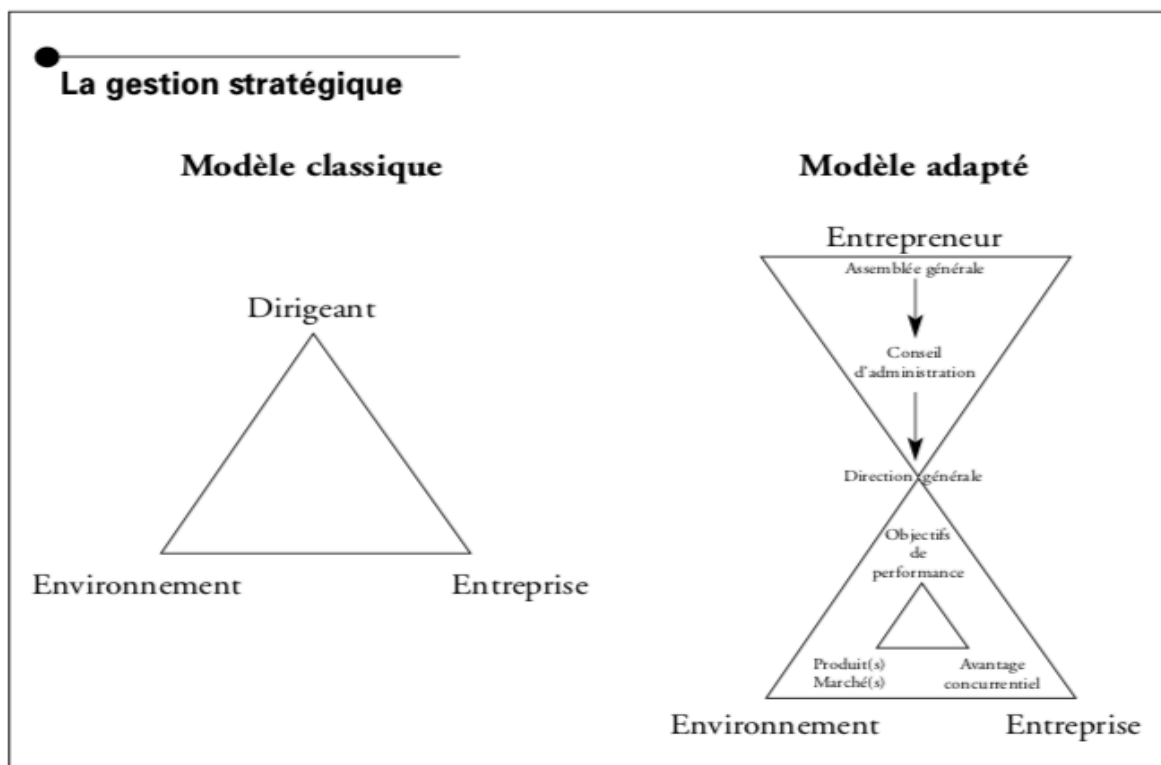
Extrait du cours « Evaluation économique des projets » dispensé par A. LE ROY en 2019 aux M1 EDO de l'université de Grenoble-Alpes.

1.9) Les principaux critères de jugement de l'évaluation :



Extrait du cours « Evaluation économique des projets » dispensé par A. LE ROY en 2019 aux M1 EDO de l'université de Grenoble-Alpes.

1.10) Représentation de la gestion stratégique dans un modèle normal et dans un modèle associatif :



Extrait de M.C MALO « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : l'entrepreneur et son environnement », 2001, p 86

## 2) Tableaux :

2.1) Identification du type de projet selon L. BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999) et M. ROCCA (2018) :

Projet caractérisé par son ampleur, sa durée et/ou ses enjeux. Budget important	<b>GRAND</b>	<b>PETIT</b>	Bien limité, facile à isoler et à structurer En général, petit budget
Projet pilote ou destiné à élaborer un schéma directeur ou programme cadre	<b>DIRECTEUR</b>	<b>SOUS-PROJET</b>	Elément secondaire, intermédiaire ou de déclinaison
Constitution d'une équipe avec des responsabilités précises. L'animation et la mobilisation des acteurs sont primordiales	<b>COLLECTIF</b>	<b>INDIVIDUEL</b>	Projet dont on est le principal acteur
Enquête, expérimentations en vue de préconisations. Dimension réflexive	<b>OUVERT</b>	<b>FERME</b>	Conduire la mise en place d'une décision. Dimension concrète
Créer sous objectifs de performance. Centré sur des évolutions	<b>DEVELOPPEMENT</b>	<b>RESOLUTION</b>	Visé à résoudre une carence (problèmes, échec, retard ...). Logique d'applications
Couvre plusieurs activités ou fonctions. Dimension pluri-disciplinaire. Projet de style <b>ystème</b>	<b>PLURI</b>	<b>SPECIALISE</b>	Précis et centré sur un domaine. Projet de style <b>ciblé</b>

Michel ROCCA (2018) dans le diaporama du cours « Conduite de projet » dispensé aux étudiant en Master 1 Économie des Organisations.

2.2) Changement par rupture et changement par apprentissage continue :

	Changement par rupture	Changement par amélioration continue
Principe fondateur	Le changement exige de déséquilibrer la situation existante pour vaincre les inerties	Si l'organisation progresse de façon continue, il n'y aura pas besoin de rupture La rupture crée des traumatismes trop coûteux tant sur le plan financier qu'humain
Objectifs	Saut important dans la performance en un temps réduit	Apprentissage continu de l'organisation qui conduit à une amélioration progressive de la performance
Démarche	Top down	Bottom up Formation-action
Rôle du management	Définir la vision Planifier et suivre l'exécution	Créer les conditions d'apprentissage permanent Coach
Risques potentiels	Résistances fortes Possibles traumatismes dans l'organisation Sous-estimations des moyens nécessaires	Evolution trop lente pour faire face à une éventuelle rupture du milieu extérieur

(d'après GROUARD et MESTON (1998))

Extrait de la thèse de A.L BASSETTI, « Gestion du changement, gestion de projet : convergence-divergence. Cas des risques de conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », 2002, p 52.

### 3) Outils :

#### 3.1) Questionnaires utilisées pour mener les interviews lors du recueil de données :

→ Ce questionnaire est général, il constitue l'outil principal qui a été utilisé pour mener les interviews mais il a cependant été adapté à chaque parties prenantes rencontrée

#### **Questionnaire FFOM général :**

**But de l'entretien :** Le but de ces entretiens, est de vous amener à faire ressortir d'une part votre avis sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au GES Adéquation et d'autre part de recueillir vos attentes et votre vision du groupe à 5ans, c'est dire sur la période 2019-2024. Le but final de ces interviews sera de faire ressortir un certain nombre de points : FFOM, attentes, visions, les craintes...etc de chacun afin de définir les priorités à inclure dans le projet stratégique.

**Type d'entretien :** Semi-directif, c'est-à-dire que nous allons suivre un ordre de questions définies afin d'avoir une trame mais qu'il y a une grande liberté de parole et que des questions peuvent être ajoutées en cours de route.

**Méthode de l'entretien :** **Guide d'entretien** (car cela permet de suivre une trame sans trop s'égarer et d'être efficace en ne vous faisant pas perdre trop de temps) + **enregistrement audio** (pour le gain de temps et pour le gain de précision par rapport aux notes)+ **anonymat** (Car cela permet des réponses plus libres)

**Thématique 1 :** Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces du GES Adéquation

**Sous-Thème 1 : Forces / Faiblesses :** Concerne uniquement les aspects internes du groupe

**Question 1 :** Selon vous, quelles sont les forces du GES en terme économique/financier ?

**Question 2 :** D'où viennent ces forces ? (De l'ancienneté et de l'expérience ? du personnel ? des prises de décisions efficaces au CA ?

**Question 3 :** Et selon vous, quelles sont ces faiblesses toujours en terme économique et financier ?

**Question 4 :** Et d'où viennent-elles ?

**Question 5 :** Selon, vous quelles sont les forces du GES sur le plan social et de l'insertion notamment ?

**Question 6 :** D'où viennent ces forces ?

**Question 7 :** Est-ce que vous constatez des faiblesses sur le plan social et de l'insertion ?

**Question 8 :** D'où viennent-elles ?

**Question 9 :** Selon vous, l'organisation du GES est-elle une force ou une faiblesse pour le groupe ? Pourquoi ?

**Question 10 :** Avez-vous déjà rencontré des problèmes avec le groupe ? Lesquelles ? Pourquoi ?

**Question 11 :** Voyez-vous d'autres forces ou faiblesses que l'on n'aurait pas évoqué ?

**Question 12 :** Pensez-vous à des axes d'amélioration pour palier à certaines faiblesses ou pour développer de nouvelles forces

**Sous-Thème 2 : Opportunités / menaces :** Concerne uniquement les aspects externes du groupe

**Question 1 :** Voyez-vous des opportunités immédiates pour le groupe ?

**Question 2 :** Comment les saisir ?

**Question 3 :** Voyez-vous des opportunités qui pourraient survenir sur le long terme ?

**Question 4 :** Que faudrait-il mettre en place pour les saisir le jour où elle apparaîtront ?

**Question 5 :** Voyez-vous des menaces imminentes pour le groupe ? Qu'il faudrait anticiper dès maintenant

**Question 6 :** Quelles mesures prendre pour les prévenir ?

**Question 7 :** Voyez-vous des menaces qui pourraient arriver sur le plus long terme (Nouvelles politiques annoncées, futures élections, arrivées de nouveaux concurrents...)

**Question 8 :** Que faudrait-il mettre en place pour les anticiper et en limiter les conséquences ?

**Question 9 :** Au vu de ces réponses, pensez-vous que le groupe est plutôt dans un environnement favorable, en tension, défavorable ?

**Question 10 :** Avez-vous des remarques sur ce que l'on vient de dire ?

## **Thématique 2 : Vision à 5 ans**

**Question 1 :** Que pensez-vous brièvement de l'avenir de chaque activité du groupe ?

**Question 2 :** Pour vous, quelle direction le Groupe est-il en train de prendre actuellement ?

**Question 3 :** Quels sont les axes dans lesquels vous aimeriez voir progresser le GES d'ici à 5ans ? (Écologie, social, organisationnel, modèle économique/financier, sécurité (financière), politique ?)

**Question 4 :** Et plus précisément ? (Si écologique, dans quoi ? Le tri des déchets, une nouvelle activité...etc, si sécurité financière, par rapport à quoi ? Désendettement, diversification...etc.)

**Question 5 :** Avez-vous des souhaits ou des idées personnels par rapport à l'évolution du groupe ? (Est-ce qu'il y a un domaine que vous aimeriez intégrer à l'activité du groupe, est-ce que vous voudriez voir le nombre d'activités augmenter, diminuer ou rester stable ?)

**Question 6 :** Lors de la construction du projet, nous allons définir un certain nombre d'enjeux (comme pour le précédent), si vous ne deviez donner qu'un seul enjeu, lequel ce serait ?

**Question 7 :** Et quels autres enjeux voyez-vous ?

### 3.2) Les « 5 W » du projet :



Cet outil permet de répondre aux questions QUI, QUOI, POURQUOI, QUAND et OÙ permettant de construire les phases 1 – Objet 2 – Motifs 3 – Objectifs et par la suite (une fois le schéma rempli) de répondre à la phase 4 – Ressources de la méthode P.M.E proposée par L.BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999). La réponse à ces 5 questions doit permettre de pouvoir définir les ressources nécessaires à la réalisation du projet en construction.

Michel ROCCA (2018) dans le diaporama du cours « Conduite de projet » dispensé aux étudiant en Master 1 Économie des Organisations.

### 3.3) Fiche de relevé de la stratégie des acteurs :

Acteurs	Enjeux + (ce qu'il a à gagner)	Enjeux – (ce qu'il a à perdre)	Atouts (POUR aider à la nouvelle situation)	Freins (CONTRE la nouvelle situation)	Stratégies (réactions prévisibles de l'acteur...)
Jojo			Élément central		
					▶

Michel ROCCA (2018) dans le diaporama du cours « Conduite de projet » dispensé aux étudiant en Master 1 Économie des Organisations.

Cet outil doit permettre de répondre aux phases 6 – Rôles et 7 – Résistances (au niveau humain uniquement) de la méthode P.M.E proposée par L. BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999). Il peut être rempli avec l'ensemble des acteurs qui prendrons place dans la construction du projet.

### 3.4) Exemple d'un processus à conduire pour faire le bilan d'un projet :



Auteur, date et méthode retenue
Rappel du cadrage projet (cf Outil 4)
Scores et situation finale
<i>Écarts (synthèse des dimensions techniques, coûts, délais, ...)</i>
Propositions d'explications des écarts
Relevés d'avis d'experts (extérieurs au projet)
Enseignements et propositions pour l'avenir

Michel ROCCA (2018) dans le diaporama du cours « Conduite de projet » dispensé aux étudiant en Master 1 Économie des Organisations.

Cet outil, peu détaillé ici, permet d'apporter une idée de réponse à la phase 10 – Bilan de la méthode du modèle P.M.E proposée par L. BELLENGER et M.J COUCHAERE (1999). Il illustre également un procédé que l'on peut utiliser lors de l'évaluation finale ou ex-post d'un projet.

#### 4) Extrait :

4.1) Complément d'information sur la méthode proposée par A.L BASSETTI (2002) pour favoriser l'apprentissage suite à un changement :

*« Les concepts de la cybernétique du management de BEER (1988) nous aident à comprendre les organisations comme des entités qui cherchent à se maintenir en équilibre dans des milieux dynamiques et évolutifs. Elles doivent être conçues pour maintenir leur stabilité dans un milieu changeant. Nous rencontrons les idées de stabilité et de changement qui, en signification, sont opposées mais qui sont intrinsèquement liées pour former un concept de base nommé homéostasie. JAYARTNA et ROGERS (1996) reviennent sur cette notion. Quand une organisation est en état homéostatique, elle est en harmonie avec le milieu extérieur. Les changements de ce milieu induisent les ajustements (c'est-à-dire les changements) dans l'organisation et lui permettent de se stabiliser à un nouveau point d'équilibre. De même, les changements à l'intérieur d'une organisation peuvent lui faire perdre ses équilibres*

*relationnels internes, mais, par ses ajustements de structures, de canaux de communication, de transmission de messages, elle est capable de ré-établir son équilibre avec le milieu à un autre niveau.*

*Notre vision du changement repose sur ce principe. En effet, nous nous positionnons, dans le cadre du projet de conception et de mise en place d'une organisation, dans une vision de la mise en oeuvre du changement comme une alternance entre des phases de rupture et des phases d'amélioration continue destinées à « ancrer » ces évolutions. »*

Extrait de la thèse de A.L BASSETTI, « Gestion du changement, gestion de projet : convergence-divergence. Cas des risques de conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », 2002, p 52-53.



ALBORGHETTI Clément

Titre : *L'impact des spécificités des entreprises-associatives dans leur fonctionnement et leurs stratégies*

Master 1 Ingénierie-Économique, à Voiron le 27 juin 2019.

63 pages

Ce mémoire de stage sur le thème du fonctionnement et de la stratégie des entreprises-associatives propose une réflexion sur la problématique suivante :

*Quel est l'impact des spécificités d'une entreprise-associative sur son fonctionnement et la construction de sa stratégie ?*

Afin d'apporter des éléments de réponse, il propose dans un premier temps une présentation synthétique de l'économie sociale et solidaire et de ses évolutions ainsi qu'une définition et les principales caractéristiques de cette forme particulière d'organisation. Cette première partie permet ainsi de situer le cadre dans lequel évoluent ces structures et met en avant leurs spécificités, telles qu'une forme de gouvernance participative, une forte diversité des parties prenantes ou la présence d'un style de management et d'une hiérarchie spécifique. Dans un second temps, une définition est apportée à la notion de projet stratégique et une revue de la littérature économique permet d'apporter des éléments théoriques sur la méthodologie de construction d'un projet stratégique ainsi que sur la conduite et l'évaluation de projet. Ce deuxième chapitre se consacre également à montrer en quoi la mise en place d'un tel projet et son évaluation sont une source d'apprentissage importante pour l'organisation. Enfin, un troisième chapitre s'attache à montrer en quoi les spécificités d'une entreprise-associative peuvent influencer d'une part sur la stratégie de fonctionnement à mettre en place au niveau organisationnel, du modèle économique des activités et de la gestion et d'autre part sur la construction et le contenu de la mise en place d'une nouvelle stratégie.

**MOTS CLÉS : Économie sociale et solidaire - Entreprise-associative – Conduite de projet - Projet stratégique**