HAL
open science

L'association employeuse agile, définition et modalités de mise en oeuvre : Le cas de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK), Association employeuse d'accompagnement à l'Insertion professionnelle (Dunkerque, Hauts de France, France).

Meryem Akesbi

To cite this version:

Meryem Akesbi. L'association employeuse agile, définition et modalités de mise en oeuvre : Le cas de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK), Association employeuse d'accompagnement à l'Insertion professionnelle (Dunkerque, Hauts de France, France).. Economies et finances. Université du Littoral Côte d'Opale, 2021. Français. NNT : 2021DUNK0596 . tel-03411413

HAL Id: tel-03411413

https://theses.hal.science/tel-03411413

Submitted on 2 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
ÉCOLE DOCTORALE SESAM
Centre de Recherche sur l'Innovation et les Stratégies Industrielles

THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE LA SOCIETE. SCIENCES ECONOMIQUES.

L'ASSOCIATION EMPLOYEUSE AGILE, DEFINITION ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Le cas de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK)
Association employeuse d'accompagnement à l'insertion professionnelle
(Dunkerque, Hauts de France, France)

Présentée et soutenue publiquement le vendredi 11 juin 2021 par

Meryem AKESBI

Sous la direction de

Sophie BOUTILLIER – Maitre de conférences – Habilitée à diriger des recherches

MEMBRES DU JURY

Mme	**Corinne Tanguy** Professeur AgroSup Dijon	**Rapporteur**
M.	**Francis Munier** MCF-HDR Université de Strasbourg	**Rapporteur**
Mme	**Bérangère Szostak** Professeure Université de Lorraine	**Présidente du Jury**
Mme	**Blandine Laperche** Professeure Université du Littoral Côte d'Opale	**Membre du Jury**
Mme	**Sophie Boutillier** MCF-HDR Université du Littoral Côte d'Opale	**Directrice de thèse**

MEMBRES INVITES

Mme.	**Sophie Beun (DRH)** Association Entreprendre Ensemble	**Responsable scientifique de thèse pour Entreprendre ensemble** **Expert extérieur**
M.	**Arnaud Declunder (DG)** Association Entreprendre Ensemble	**Expert extérieur**

Année universitaire : 2020-2021

L'Université du Littoral Côte d'Opale n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur…

REMERCIEMENTS

Ce travail de longue haleine est l'équivalent d'une démarche entrepreneuriale. Sa réussite est étroitement liée à l'aide et la collaboration de plusieurs personnes. Il est donc important pour moi, d'exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont participé pour que cette thèse de doctorat voit le jour.

Tout d'abord, je tiens à remercier **Mme. Sophie BOUTILLIER,** ma directrice de thèse**,** qui m'a fait le plaisir de m'encadrer dans la réalisation de cette thèse doctorale et qui a dirigé ma recherche avec beaucoup d'attention. Non seulement, je remercie Madame Boutillier pour son intérêt et la grande disponibilité dont elle a fait preuve du début jusque-là fin de ce travail de recherche. C'est aussi un grand honneur de l'avoir comme professeur. Ses qualités sont admirables tant au niveau professionnel que personnel. Je vous témoigne ma sincère reconnaissance, mon admiration et mon profond respect.

Je tiens à remercier également **Mme Sophie BEUN,** ma responsable scientifique dans le cadre de la Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), pour le poste de chargée de mission recherche et innovation à l'association **Entreprendre Ensemble**. Elle a toujours fait preuve d'une grande disponibilité, même après la fin de mon contrat de travail. Ses remarques et ses réflexions m'ont toujours été précieuses. C'est grâce à elle que j'ai pu concilier avec bonheur recherche théorique et appliquée tout au long de la réalisation de mes travaux de recherche.

Mes vifs remerciements s'adressent aussi à tout le personnel de l'association **Entreprendre Ensemble** pour leur sympathie et surtout pour les missions que nous avons menées ensemble. Grâce à eux ma mission au sein de l'association Entreprendre Ensemble, fut une expérience à la fois riche et agréable.

Je voudrais adresser des remerciements particuliers à mes chers professeurs universitaires, **Mme. Blandine LAPERCHE** et **M. Dimitri UZUNIDIS,** qui ont amélioré le contenu de notre travail de recherche à travers les nombreux conseils qu'ils m'ont prodigués afin de m'aider à garder constamment ce regard critique et à avoir assez de recul.

Également, je tiens à préciser que ce travail n'aurait pu être possible sans le soutien de **l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie** (ANRT), qui a financé une partie de ce travail de recherche dans le cadre de la CIFRE.

J’adresse tous mes remerciements à **Mme. Corinne TANGUY** et **M. Francis MUNIER**, de l’honneur qu’ils m’ont fait en acceptant d’être rapporteurs de cette thèse.

Je remercie profondément **Mme. Bérangère SZOSTAK** et **Mme. Leïla TEMRI** d’avoir accepté de faire partie du comité de suivi de thèse.

Je remercie également **Mme. Blandine Laperche** pour l’honneur quelle me fait d’être dans mon jury de thèse.

J’exprime aussi ma profonde gratitude à **Fedoua KASMI** et **Romain DEBREF,** qui m’ont généreusement aidé et guidé lors des moments difficiles, grâce à leur gentillesse, leur disponibilité permanente, leurs conseils et encouragements.

Je suis particulièrement reconnaissante envers **mes chers parents**, **mes sœurs**, **mon tout petit frère**, **mon âme sœur Aymane**, **Sophia**, ma famille sans oublier mes amis proches, qui m’ont toujours soutenue et cru en moi. Leurs attentions et encouragements m’ont accompagné tout au long de ces années. Leur soutien moral et leur confiance indéfectible dans mes choix m’ont toujours motivé à aller de l’avant et réaliser mes rêves. A travers ce modeste travail, je vous témoigne mon amour et ma sincère gratitude.

Mes remerciements vont enfin à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont soutenu la réalisation de cette thèse doctorale, fruit de longues années de travail.

RESUME

Les associations employeuses, c'est-à-dire, celles qui s'appuient sur l'emploi salarié pour réaliser leur projet associatif, rencontrent des difficultés liées à leur contexte d'intervention. Notamment, le changement des modes de financement, le retrait d'un financeur, le retard dans le paiement des subventions, ou encore, la concurrence avec les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS, ci-après) et/ou les entreprises. Dans un contexte réservant des imprévus, nous nous interrogeons sur l'intérêt et les modalités pour/à travers le(s)quel(les) une association employeuse pourrait devenir agile, c'est-à-dire en capacité de s'adapter aux mutations de son contexte d'intervention et mobiliser les connaissances et compétences des différentes parties prenantes en vue de répondre aux besoins de ses usagers, à travers la collecte de fonds. Nos travaux de recherche doctorale vont dans ce sens. A cet effet, nous avons développé le modèle de l'association employeuse agile, en nous basant sur le cas étudié et la revue de littérature mobilisée (théories des organisations, de l'ESS, des associations et des associations employeuses), montrant que la mise en œuvre de celui-ci s'appuie sur une gouvernance démocratique, une stratégie associative ciblée et une innovation participative. Evidemment, pour devenir agile, l'association employeuse doit suivre une démarche de conduite du changement pour faire adhérer les salariés aux changements souhaités et ancrer les pratiques du changement dans ses routines organisationnelles.

Le modèle de l'association employeuse agile constitue la grille de lecture sur laquelle nous nous sommes appuyés pour analyser le cas de l'association employeuse « Entreprendre Ensemble » (EEDK), qui se situe dans une ville en reconversion industrielle (Dunkerque, Nord, France). A travers la revue de littérature mobilisée et notre immersion dans EEDK pendant trois ans, l'objectif de notre étude empirique est d'aboutir à une note de cadrage qui liste les changements souhaités, les objectifs escomptés ainsi que les gains, les risques et le niveau de maturité en termes de conduite de changement pour chacun des objectifs listés.

Mots clés : association employeuse, organisation agile, gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée, innovation participative.

Title: THE AGILE EMPLOYERS' ASSOCIATION, DEFINITION AND MODALITIES OF IMPLEMENTATION.

THE CASE OF THE EMPLOYER ASSOCIATION "ENTREPRENDRE ENSEMBLE" (EEDK) SUPPORT FOR PROFESSIONAL INTEGRATION

ABSTRACT

Employers' associations, that is to say, those which rely on salaried employment to carry out their associative project, encounter difficulties linked to their context of intervention. In particular, the change in funding methods, the withdrawal of a funder, the delay in the payment of subsidies, or even competition with the actors of the Social and Solidarity Economy (ESS, below) and / or companies. In a context reserving unforeseen events, we wonder about the interest and the modalities for / through which an employer association could become agile, that is to say able to adapt to changes in its intervention context and mobilize the knowledge and skills of the various stakeholders in order to meet the needs of its users, through fundraising. Our doctoral research works in this direction. To this end, we have developed a model of the agile employer association, based on the case studied and the literature review mobilized (theories of organizations, SSE, associations and employer associations), showing that the implementation is based on democratic governance, a targeted associative strategy and participatory innovation. Obviously, to become agile, the employer association must follow a change management process to get employees to adhere to the desired changes and anchor the practices of change in its organizational routines.

The model of the agile employer association constitutes the reading grid on which we used to analyze the case of the employer association "Entreprendre Ensemble" (EEDK), which is located in a city undergoing industrial reconversion (Dunkirk, North, France). Through the literature review mobilized and our immersion in EEDK for three years, the objective of our empirical study is to arrive at a framework note which lists the desired changes, the expected objectives as well as the gains, the risks and the maturity level in terms of change management for each of the listed objectives.

Keywords: employer association, agile organization, democratic governance, targeted associative strategy, participatory innovation.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5

RESUME 7

ABSTRACT 8

SOMMAIRE 9

LISTE DES ENCADRES 12

LISTE DES SCHEMAS 13

LISTE DES TABLEAUX 15

LISTE DES GRAPHIQUES 17

LISTE DES LOGOS 17

LISTE DES CARTES 17

LISTE DES ANNEXES 17

PREAMBULE 20

INTRODUCTION GENERALE 24

PARTIE 1 : L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES ET LA QUESTION DE SON AGILITE 39

CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS, ACTEURS MAJEURS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE 39

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE 39

Section 1 : Des repères historiques des associations 40

1. L'évolution historique des initiatives citoyennes : de l'associationnisme à l'ESS 40

1.1. L'associationnisme, foyer de l'action collective portée par la société civile 40

1.2. Le parcours de l'ESS vers son institutionnalisation 43

2. La dynamique associative 50

2.1. L'ESS, quels défis et quelles dynamiques ? 50

2.2. Evolution des associations et de leur rôle 61

Section 2 : Les associations employeuses face à un contexte incertain 68

1. Eléments de présentation des associations employeuses et de leur contexte d'intervention 68

1.1. La logique d'action des associations employeuses et les caractéristiques de l'emploi associatif en France 68
1.2. Le contexte incertain d'intervention des associations employeuses 76
2. Un contexte incertain qui re-questionne le mode de gouvernance et de management des associations employeuses 80
2.1. La gouvernance démocratique des associations employeuses, réalité ou valeur affichée ? 80
2.2. La performance des associations employeuses : organisation, stratégie et management 94
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE 110
CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION AGILE 112
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE 112
Section 1 : L'évolution des théories des organisations vers … 113
1. La gouvernance des organisations, composants et mécanismes de fonctionnement 114
1.1. Evolution de la gouvernance expliquée par les théories des organisations 114
1.2. Les configurations organisationnelles, composante de la gouvernance des organisations 121
2. La stratégie comme outil alliant gouvernance et management 125
2.1. La stratégie des organisations, éléments de présentation 125
2.2. L'innovation managériale, garant de la réalisation des objectifs et leur alignement avec les orientations 128
Section 2 : … un modèle d'organisation agile 134
1. L'organisation agile, éléments de présentation et mécanismes de fonctionnement 136
1.1. Des éléments de présentation de l'organisation agile 136
1.2. La stratégie ciblée, l'innovation et les connaissances sont le triptyque de l'organisation agile 141
2. Devenir et maintenir une organisation agile, un changement à accompagner 153
2.1. Du changement à la transformation organisationnelle 153
2.2. Les techniques et dispositifs managériaux : moyens de mobilisation expérientielle dépassant les frontières de l'entreprise 163
3. L'association employeuse agile 167
3.1. Premier pilier de l'association employeuse agile : **La gouvernance démocratique** 169
3.2. Deuxième pilier de l'association employeuse agile : **La stratégie associative ciblée** 172
3.3. Troisième pilier de l'association employeuse agile : **l'innovation participative** 185
3.4. Quatrième pilier de l'association employeuse agile : **parvenir à devenir une association employeuse agile – le rôle du manager social dans l'accompagnement à l'appropriation du changement par les salariés** 188
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE 192

PARTIE 2 : ETUDE U CAS DE L'ASSOCIATION EEDK 194
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DIAGNOSTIC 194
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE 194
Section 1 : Méthodologie de recherche 195
1. Emergence du choix du terrain et cadre de réalisation de la recherche empirique 195
1.1. Emergence du choix du terrain 195
1.2. Cadre de réalisation de la recherche action participative 201
2. Méthodologie de recherche 203
2.1. Approche, objet, notions, nature et objectif de la recherche 203
2.2. Méthodes de collecte et gestion des biais 207
Section 2 : Diagnostic stratégique : Analyse PESTEL appliquée à l'accompagnement à l'insertion professionnelle 217
1. Analyse socioéconomique de l'emploi et du chômage dans le territoire de Dunkerque 217

1.1. Evolution du marché de l'emploi et du chômage à Dunkerque 217
1.2. Eléments de présentation de l'accompagnement à l'insertion professionnelle 220
2. Analyse politique de l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans la région Hauts de France 224
2.1. La politique de l'emploi dans la région Hauts-de-France 224
2.2. Exemples de dispositifs mobilisés en faveur de l'emploi à Dunkerque 227
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE 230
CHAPITRE 4 : L'ASSOCIATION EEDK A LA QUÊTE D'UN MODELE D'ORGANISATION AGILE 232
INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE 232
Section 1 : Présentation de l'association EEDK 233
1. Présentation historique de l'association EEDK 233
2. L'empilement des dispositifs qui amène à un requestionnement sur l'organisation d'EEDK 236
Section 2 : Résultats et discussion 242
1. Les modes de gouvernance et de management de l'association EEDK 242
1.3. Mode de gouvernance de l'association EEDK 242
1.4. Mode d'organisation et de management de l'association EEDK 254
2. La volonté d'EEDK pour devenir une organisation agile 266
2.1. Présentation des résultats de l'expérimentation de trois ans à EEDK 266
2.2. Discussion des résultats : Processus de transformation qu'EEDK pourrait suivre pour devenir une association employeuse agile 285
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE 336

CONCLUSION GENERALE : SYNTHESE ET PERSPECTIVES 338

BIBLIOGRAPHIE 352

ANNEXES 383

Liste des encadrés

Encadré 1 : Présentation synthétique de notre terrain de recherche : l'association Entreprendre Ensemble (EEDK) 20
Encadré 2 : L'objet de la collaboration tripatite..... 21
Encadré 3 : Valeurs et principes communs aux différents acteurs de l'ESS..... 46
Encadré 4 : La France, un Etat décentralisé 69
Encadré 5 : Les principales difficultés liées au financement des associations employeuses de plus de 50 salariés..... 78
Encadré 6 : Signification des composantes stratégiques internes d'une association..... 98
Encadré 7 : Retour historique sur l'évolution de l'organisation du travail 128
Encadré 8 : Caractéristiques des salariés porteurs d'idées, salariés porteurs d'idées validées au CENI, et des salariés porteurs de projets réalisés..... 276
Encadré 9 : Présentation du CENI en chiffres..... 279

Liste des schémas

Schéma 1 : La problématique, les approches théoriques et les hypothèses 33
Schéma 2 : les types de proximité et leurs dimensions 56
Schéma 3 : Les éléments explicatifs du recours à des CDD dans les associations 75
Schéma 4 : Les partenaires des associations..... 82
Schéma 5 : La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports 89
Schéma 6 : Représentation schématique du mode citoyen..... 95
Schéma 7 : Représentation schématique du mode collégial 95
Schéma 8 : La stratégie associative 97
Schéma 9 : La stratégie associative, interactions entre la gouvernance et le management 99
Schéma 10 : Les six catégories de performance organisationnelle des associations employeuses ... 107
Schéma 11 : Modèle de l'organisation agile 138
Schéma 12 : Le caractère polymorphe de l'innovation..... 145
Schéma 13 : Cycle d'amélioration continue de l'indicateur de mesure de la capacité à innover..... 146
Schéma 14 : L'Indice d'Innovation Potentielle 147
Schéma 15 : La gestion de la connaissance : de l'extraction à l'innovation..... 149
Schéma 16 : Modèle de l'association employeuse agile 168
Schéma 17 : La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports 171
Schéma 18 : La stratégie associative 173
Schéma 19 : Stratégie associative ciblée..... 174
Schéma 20 : La logique de transformation et la démarche de changement de l'association employeuse agile..... 190
Schéma 21 : Démarche de conduite du changement dans une entreprise 191
Schéma 22 : Fonctionnement du dispositif CLAP..... 196
Schéma 23 : Les phases de l'accompagnement technique apporté dans le cadre de la création d'une activité ESS 197
Schéma 24 : L'approche inductive, étape par étape entre le terrain et la théorie mobilisée 204
Schéma 25 : Boucle de la recherche action adopté en suivant une approche d'étude inductive 205
Schéma 26 : Les méthodes de collecte de données utilisées pour chacune des hypothèses 212
Schéma 27 : Les différents types de bénéficiaires ciblés par EEDK..... 237
Schéma 28 : Typologies des changements auxquels EEDK se confronte 238
Schéma 29 : Les difficultés organisationnelles et opérationnelles relevées dans le cadre du diagnostic réalisé par Aegist (2015)..... 240
Schéma 30 : Les catégories des partenaires travaillant avec EEDK..... 248
Schéma 31 : Représentation schématique du mode d'organisation d'EEDK – Mode citoyen..... 255
Schéma 32 : Le modèle managériale d'EEDK - Triple hiérarchie monocéphale..... 256
Schéma 33 : Organigramme d'EEDK..... 257
Schéma 34 : Les trois phases du processus EEnnov' 269
Schéma 35 : Communication dans le cadre d'EEnnov' 272
Schéma 36 : Le niveau de maturité de la conduite du changement à EEDK..... 328
Schéma 37 : La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports 342

Schéma 38 : Stratégie associative ciblée 344
Schéma 39 : Modèle de l'association employeuse agile 346
Schéma 40 : Les phases du processus de « Design Thinking » 453

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition des notions clées, piliers de l'organisation agile 31
Tableau 2 : ESS sectorisée et développement économique segmenté 52
Tableau 3 : ESS diversifiée et développement économique intersectoriel..... 53
Tableau 4 : ESS partenariale réactive aux changements socioéconomiques du territoire 54
Tableau 5 : La structuration transversale pour un développement territoriale multidimensionnel 55
Tableau 6 : Exemples d'objectifs définis et d'actions mises en place mises en place par les collectivités territoriales en faveur de l'ESS 58
Tableau 7 : Liste des 21 projets sélectionnés dans le cadre de l'appel à projet « French Impact » 59
Tableau 8 : Evolution des principaux secteurs d'inscription entre 2007 et 2018 63
Tableau 9 : Les différentes terminologies des associations, qui recourent à l'emploi salarié, classées sous quatre approches 69
Tableau 10 : Caractéristiques de l'emploi associatif en France 72
Tableau 11 : Exemples des principaux domaines de difficultés des associations employeuses..... 78
Tableau 12 : Liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise 117
Tableau 13 : La structure organisationnelle : actions stratégiques favorables à l'agilité organisationnelle 141
Tableau 14 : Exemples d'indicateurs de performance de l'association employeuse agile 183
Tableau 15 : Méthodologie simplifiée de notre recherche action participative..... 203
Tableau 16 : Tableau récapitulatif de l'approche, l'objet, les notions, la nature et l'objectif de l'étude 206
Tableau 17 : Méthodes de collecte de données 208
Tableau 18 : Méthodes employées pour atténuer les biais de la recherche action participative 216
Tableau 19 : Les principaux secteurs qui créent et les secteurs qui perdent de l'emploi sur le territoire de Dunkerque entre 1999 et 2018 218
Tableau 20 : Exemples de structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle à Dunkerque 227
Tableau 21 : Portrait synthétique de l'association EEDK..... 233
Tableau 22 : Les structures portées puis absorbées par EEDK et leur année de création à Dunkerque 234
Tableau 23 : Nombre de salariés de chacune des associations au moment de la fusion 243
Tableau 24 : Les parties prenantes de l'association EEDK 244
Tableau 25 : Déroulement des instances de gouvernance d'EEDK 245
Tableau 26 : Outils utilisés envers les usagers et les autres parties prenantes 250
Tableau 27 : Liste des villes/communes dans lesquelles se positionne EEDK..... 258
Tableau 28 : Les différents types de réunion mises en place à EEDK pour la gestion de son activité 261
Tableau 29 : Liste des entretiens réalisés auprès des membres du pôle entreprise 262
Tableau 30 : Liste des entretiens réalisés auprès des salariés en contact avec les entreprises, n'appartenant pas au pôle entreprise..... 263
Tableau 31 : Répartition des participants aux ateliers du groupe de travail « Comment entreprendre ensemble ? - Le parcours d'une innovation réussie »..... 267
Tableau 32 : Les principaux résultats de l'enquête auprès des salariés 267

Tableau 33 : La tournée de présentation d'EEnnov' auprès des salariés 270
Tableau 34 : Exemples d'idées et/ou de projets réalisés 274
Tableau 35 : Exemples de projets ayant mobilisé l'intelligence collective des membres, qu'ils soient internes et/ou externes..... 280
Tableau 36 : Exemple d'étapes de réponses à un appel à projet dans des délais imposés par le financeur tout en s'appuyant sur les besoins des usagers..... 281
Tableau 37 : Entretiens réalisés pour l'analyse de la gouvernance, la stratégie et le management à EEDK 287
Tableau 38 : Les freins en matière de gouvernance, de stratégie et de management..... 287
Tableau 39 : Proposition des composantes stratégiques internes adaptées à EEDK 294
Tableau 40 : Indicateurs de performance qu'EEDK pourrait suivre 301
Tableau 41 : Les objectifs du changement et les solutions proposées 310
Tableau 42 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière de la gouvernance démocratique 314
Tableau 43 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière de la stratégie associative ciblée..... 320
Tableau 44 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière d'innovation participative..... 324
Tableau 45 : Les dimensions de la conduite du changement qu'EEDK devrait définir 330
Tableau 46 : Plan à élaborer dans le cadre de la stratégie de conduite du changement 332
Tableau 47 : Tableau comparatif des différentes formes juridiques d'associations..... 385
Tableau 48 : Tableau comparatif des différentes formes de coopératives 389
Tableau 49 : Tableau comparatif des formes de fondations ayant un secteur d'intervention généraliste 390
Tableau 50 : Tableau comparatif des formes de fondations ayant un secteur d'intervention spécialiste 392
Tableau 51 : Tableau comparatif des formes des sociétés commerciales de l'ESS..... 394

Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution du nombre de créations d'associations entre 1993 et 2018..... 66
Graphique 2 : Evolution du nombre des salariés à EEDK de 2008 à 2018 243
Graphique 3 : Comparaison du taux d'absentéisme à EEDK avec celui de la France de 2010 à 2018 265
Graphique 4 : Le processus EEnnov' en chiffres..... 273

Liste des logos

Logo 1 : Logo de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK)..... 195

Liste des cartes

Carte 1 : Position géographique de Dunkerque 199
Carte 2 : Territoire d'intervention d'EEDK..... 260

Liste des annexes

Annexe 1 : Principes défendus par des auteurs « utopistes » fondateurs de l'associationnisme 384
Annexe 2 : Les différents statuts juridiques des acteurs de l'ESS 385
Annexe 3 : Evolution et institutionnalisation de l'ESS en France..... 395
Annexe 4 : Les changements économiques, sociaux, écosystémiques et institutionnels au début des années 2000 399
Annexe 5 : Comparaison du territoire de projets et du projet de territoires 400
Annexe 6 : Les principaux secteurs d'activité des associations en France..... 401
Annexe 7 : Evolution des associations depuis la loi 1901 403
Annexe 8 : Répartition des postes non annexes et annexes selon les secteurs 404
Annexe 9 : Les parties prenantes internes et externes d'une association..... 405
Annexe 10 : Les différents types de partenariats association-entreprise et leurs objectifs..... 407
Annexe 11 : Les différents types de gouvernance des associations employeuses 408
Annexe 12 : La gouvernance des associations employeuses : le quadrilatère de Desroche (1976)... 409
Annexe 13 : Les risques éventuellement encourus par les associations employeuses en matière de gouvernance..... 410
Annexe 14 : Les obligations supplémentaires en matière d'information des financeurs publics en fonction de seuils préétablis 411
Annexe 15 : Les caractéristiques des différents modes d'organisation du pôle politique des associations 412

Annexe 16 : Les comportements stratégiques associatifs 413
Annexe 17 : Les quatre types de management des associations employeuses..... 415
Annexe 18 : Grille de lecture des modèles de gouvernance..... 417
Annexe 19 : Les types de transactions effectués par l'entreprise 418
Annexe 20 : Les définitions des parties prenantes sous quatre catégories 419
Annexe 21 : Les effets de l'action des entreprises sur les parties prenantes et inversement..... 421
Annexe 22 : Opportunisme et besoins, structuration et motivation des individus 422
Annexe 23 : Variété des configurations organisationnelles..... 423
Annexe 24 : Présentation de quelques exemples d'outils de l'analyse stratégique..... 425
Annexe 25 : Présentation de quelques exemples de modèles stratégiques contemporains 426
Annexe 26 : Description des différents niveaux de décision..... 427
Annexe 27 : Les quatre types de management de Likert (1961) 428
Annexe 28 : Production par heure dans le secteur de la fabrication, variation annuelle moyenne en pourcentage 429
Annexe 29 : Présentation des recommandations en matière d'agilité par Manufacturing Studies Board (1986)..... 430
Annexe 30 : Exemples d'entreprises et liste des produits dont le processus de développement a été examiné 432
Annexe 31 : Liste des entreprises membres de l'équipe interne du forum de l'entreprise agile 433
Annexe 32 : La définition fondatrice de l'innovation selon Schumpeter (1911)..... 434
Annexe 33 : Types d'apprentissage organisationnel, leurs caractéristiques et démarches 435
Annexe 34 : Niveaux et impacts du changement à l'échelle d'une organisation..... 436
Annexe 35 : Les cinq paradigmes de conduite du changement dans l'entreprise..... 437
Annexe 36 : Démarche de conduite du changement dans une entreprise..... 438
Annexe 37 : Les dimensions de la conduite du changement dans l'entreprise 439
Annexe 38 : Les niveaux de maturité de la conduite du changement dans une entreprise..... 440
Annexe 39 : Objectifs de la communication dans le cadre du changement organisationnel..... 441
Annexe 40 : Le système de valeurs et les styles de conduite du changement de l'entreprise..... 442
Annexe 41 : Exemple d'ateliers participatifs leviers du changement 443
Annexe 42 : Exemple de tableau de bord des actions de la conduite du changement 444
Annexe 43 : Présentation synthétique des indicateurs ICAP permettant la suivre la réalisation de la conduite de la transformation dans une entreprise 446
Annexe 44 : Six projets d'internalisation de la conduite du changement dans l'entreprise..... 447
Annexe 45 : Les deux modes de déploiement de l'internalisation de la conduite du changement ... 449
Annexe 46 : Les quatre paradoxes organisationnels..... 450
Annexe 47 : Exemples de pratiques managériales favorables à l'agilité organisationnelle..... 451
Annexe 48 : Questionnaire - Groupe de travail "Comment Entreprendre Ensemble?" 455
Annexe 49 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise – DG et DRH..... 458
Annexe 50 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise - Directeurs opérationnels..... 460
Annexe 51 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise - Salariés membres du pôle entreprise 461
Annexe 52 : Questionnaire – Mode de gouvernance à EEDK 464
Annexe 53 : Questionnaire – Mode d'organisation d'EEDK..... 469
Annexe 54 : Questionnaire – Agilité organisationnelle et EEDK 470

Annexe 55 : Composition du conseil d'administration d'EEDK 479
Annexe 56 : Membre du bureau d'EEDK 479
Annexe 57 : Nombre de consultants et de consultations 481
Annexe 58 : Classement des verbatims en trois catégories 485

PREAMBULE

En guise d'introduction de notre travail de recherche doctorale, nous tenons à préciser que ce manuscrit est le résultat d'un travail d'immersion au sein de l'association employeuse Entreprendre Ensemble (EEDK), située à Dunkerque (Nord, France) (voir encadré 1).

Encadré 1 : Présentation synthétique de notre terrain de recherche : l'association Entreprendre Ensemble (EEDK)

EEDK est une association de loi 1901, créée en 2004 suite à l'union de trois associations œuvrant pour l'insertion des publics éloignés du marché de l'emploi. La particularité d'EEDK est qu'elle a été créée par les pouvoirs publics afin de rassembler un maximum d'outils territoriaux en faveur de l'emploi dans une seule organisation (les associations sont devenues des dispositifs regroupés au sein d'EEDK). Cette particularité pose problème, car elle remet en question l'un des principes fondateurs des associations, « la gestion autonome » selon lequel l'association doit maintenir son indépendance vis-à-vis de l'Etat (des pouvoirs publics en général), d'autres financeurs et des entreprises. L'étude de la gestion autonome constitue le fil conducteur de l'ensemble de nos recherches sur la gouvernance, la stratégie et le management des associations. L'objectif empirique est de relever les freins qui empêchent EEDK de devenir agile, en vertu de l'objectif que s'est fixé sa direction, et faire des recommandations quant aux moyens d'y accéder.

Source : Auteur

L'immersion pendant trois ans à EEDK s'inscrit dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) qui unit trois co-contractants : le laboratoire de recherche ISI, l'association EEDK et nous-même. Aussi, nous estimons important de souligner que la spécificité de notre observation participante est que nous étions un acteur actif en son sein. Et ce, à travers le contrat salarial qui nous liait à celle-ci.

Notre choix de l'association EEDK comme terrain de recherche remonte à nos deux stages de master 1 et 2 en stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales. Un master proposé par l'ULCO de Dunkerque. Nos stages avaient coïncidé avec une période pendant laquelle EEDK procédait au renouvellement de son projet associatif. Nous avons participé à la réalisation de ce travail qui a abouti à placer la nécessité de devenir agile au cœur des préoccupations de l'association.

A l'issue de l'atelier de travail auquel nous avons participé, lors de nos stages en master, dans le cadre de la refonte du projet associatif d'EEDK, la direction d'EEDK a exprimé son souhait de collaborer avec l'université afin d'étudier la manière à travers laquelle EEDK pourrait devenir une association employeuse agile. A cet effet, des réunions et des temps de travail ont réuni, le laboratoire de recherche, l'association EEDK et nous-même afin d'échanger sur les attentes de chacune des parties prenantes pour mener une telle collaboration. Nous avons ainsi déterminé l'objet de la collaboration tripartite, à savoir : la définition du sujet de la recherche, la détermination de notre mission à EEDK, la répartition de notre temps de travail et l'étude du cas d'EEDK (voir encadré 2).

Encadré 2 : L'objet de la collaboration tripartite

Définir le sujet de la recherche

Définir le modèle de l'association employeuse agile et le mobiliser pour étudier le cas de l'association employeuse EEDK d'accompagnement à l'insertion professionnelle (Dunkerque, France).

Déterminer notre mission de la recherche-action

Notre mission consistait à étudier le fonctionnement d'EEDK afin de déterminer le processus de changement à suivre pour devenir agile. A partir de-là, il s'agissait d'une part de réaliser un travail d'investigation à EEDK, en étudiant les archives et en réalisant des entretiens (lorsque EEDK jugeait que les informations recherchées ne sont pas d'ordre confidentiel). Et d'autre part à répondre à des appels à projets et accompagner les salariés dans le montage de projets, en adoptant une démarche d'innovation participative.

Répartir notre temps de travail

Entre le laboratoire de recherche et EEDK, notre temps de travail était réparti de la façon suivante :

- 40% au laboratoire de recherche, l'équivalent de 2 jours par semaine,
- 60% à EEDK, l'équivalent de 3 jours par semaine.

Etudier le cas de l'association EEDK

Au départ, notre rôle en tant que chercheuse était d'apporter un regard analytique et critique quant à l'exercice du management à EEDK. Néanmoins, la réponse à la question « qu'allons-nous analyser au niveau du fonctionnement d'EEDK ? » s'est progressivement imposée.

Source : Auteur

Intervenir en tant qu'acteur actif au niveau de l'association EEDK nous a amené à nous interroger sur la démarche de recherche à suivre. La démarche la plus adaptée à notre cas est la recherche-action participative car elle permet aux chercheurs de réduire la distance entre « le chercheur » et « l'acteur de terrain » dans l'objectif d'accéder à un savoir lié à l'activité ou à la profession des acteurs de terrain (Beaupré et al., 2017).

Notre recherche portant sur un cas unique, celui de l'association employeuse EEDK ayant pour objectif de devenir agile (EEDK), nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Yin (2003) afin d'étudier le pourquoi et le comment. Autrement, pourquoi EEDK devrait devenir agile et comment conduire cette transformation. L'étude d'EEDK repose sur une revue de la littérature que nous avons requestionnée en permanence en fonction de notre connaissance de terrain. A cet effet, nous avons adopté une approche inductive selon laquelle le chercheur/la chercheuse intègre un processus basé sur une interaction permanente entre la réalité du terrain et la théorie (Winkin, 2001). Ceci nous a permis de formuler une première ébauche de l'intitulé de thèse, de la problématique et des hypothèses, qui ont été reformulés à plusieurs reprises, lorsque la théorie ou les données du terrain les requestionnaient. Notre travail de terrain repose à la fois sur différents supports qui sont l'observation par l'immersion, les entretiens semi-directifs auprès des salariés et des responsables de l'association, l'analyse situationnelle, l'analyse des archives, etc.

Comme nous l'avons mentionné dans l'encadré 2, la réponse à la question « qu'allons-nous analyser au niveau du fonctionnement d'EEDK ? » s'est imposée progressivement. En effet, au départ, nous avions pour missions d'analyser l'exercice du management à EEDK, tels qu'EEDK l'avait demandé. En revanche, à travers notre immersion et des autres méthodes de collecte de données mobilisées (analyse des archives, interviews, etc.), nous nous sommes rendu compte que certains freins en termes de management, qui empêchaient EEDK de devenir agile, n'étaient que la conséquence d'autres freins en matière de gouvernance et de stratégie. D'où la place que nous accordons à la gouvernance, à la stratégie et au management dans la mise en œuvre d'une organisation agile.
Ainsi, notre analyse de l'agilité de l'association employeuse EEDK – sous l'angle de la gouvernance, de la stratégie et du management - a pour objectif d'aboutir à : 1/ un repérage des freins auxquels EEDK se confronte et 2/ une proposition d'un processus de changement qu'EEDK pourrait suivre afin d'aboutir à son objectif de devenir une association employeuse agile.

Les recherches que nous avons réalisées sur l'association employeuse agile avaient pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une organisation agile ?
- Pourquoi une association employeuse serait amenée à adopter un mode d'organisation agile ?
- L'organisation agile s'est développée et a été théorisée dans le monde de l'entreprise pour accroitre sa performance économique. Celle-ci, pourrait-elle être appliquée aux associations, et plus spécifiquement aux associations employeuses ?
- Quelles sont les spécificités des associations employeuses qui combinent à la fois le travail des salariés et des bénévoles ?
- Comment les associations employeuses, par définition des organisations à but non-lucratif contrairement aux entreprises, peuvent-elles devenir agiles ?
- Quels sont les indicateurs permettant d'évaluer et d'accroître la performance des associations employeuses agiles ?

INTRODUCTION GENERALE

Les questionnements cités dans les lignes précédentes nous conduisent à mettre en évidence un paradoxe qui est apparu dans le cadre de notre travail de recherche doctorale. En effet, les organisations alternatives à l'entreprise, comme les associations, sont nées à une époque où l'industrialisation a eu des effets particulièrement néfastes sur la classe ouvrière. La création du statut associatif peut être analysée comme une tentative pour développer de nouvelles formes d'organisation du travail, plus démocratiques, face aux pratiques des entreprises dénoncées par les organisations syndicales. Or, à l'heure actuelle, nous pouvons constater que les associations se confrontent à des difficultés organisationnelles comparables à celles des entreprises.

Le fonctionnement des associations a été interrogé et étudié par de nombreux chercheurs. Certains se sont interrogés sur l'emploi dans les associations. Nous les classifions, comme mentionné dans la première partie du présent document, selon quatre approches : 1/ approche statistique (Tchernonog et Vercamer, 2006, 2012 ; Reynaert et D'Isanto, 2016 ; Reynaert et D'Isanto, 2016), 2/ approche économique et de gestion (Archambault, 2006a ; Parodi, 2000, 2009 ; Amblard, 2019 ; Hély, 2004, 2005), 3/ approche entrepreneuriale (Parodi, 2009) et 4/ approche juridique (Long, 2010 ; Valéau et Fréderic, 2012 ; Répertoire de droit civil ; Juris Corpus Droit des associations et fondations).

Le contexte d'intervention des associations, plus particulièrement les associations employeuses, évolue et se complexifie. Ceci a amené les chercheurs à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques du contexte d'intervention des associations ?
- Quel est le rôle des associations dans le développement des territoires ?
- Quel est l'impact du changement du mode de financement sur le fonctionnement des associations ?
- Est-ce que les pouvoirs publics abusent de leur pouvoir, en tant que financeurs, et déstabilisent l'autonomie de gestion des associations, l'un de leurs principes fondamentaux ?
- De quelle façon se pratique la gouvernance dans les associations ?
- Comment se traduit la stratégie dans les associations ?
- Comment les associations organisent-elles leur action collective pour réaliser leur projet politique ? Autrement dit, de quelle façon les associations managent leurs équipes et leurs projets ?

Pour inscrire notre travail dans son champ théorique, nous nous sommes appuyés sur trois catégories de travaux : 1/ ceux qui décrivent le fonctionnement des associations en désignant leurs caractéristiques et difficultés, 2/ ceux qui interrogent le fonctionnement des associations et 3/ ceux qui proposent des améliorations qui pourraient être adoptées par les associations.

En effet, le rôle des associations dans les territoires a pris progressivement de l'ampleur depuis la fin du 20ème siècle. Certains chercheurs se sont penchés sur la nature des activités des associations (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Guerin et al., 2011 ; Demoustier, 2016 ; Azaïs et Carleial, 2017dir), et d'autres se sont intéressés à la dynamique territoriale dans laquelle s'inscrivent leurs actions (Parodi, 2005 ; Artis et al., 2008 ; Guerin et al., 2011 ; Landel et Pecqueur, 2016). Leur rôle est devenu tellement important que les pouvoirs publics les choisissent, en raison de leur proximité avec la population, pour intervenir dans la résolution des problématiques socioéconomiques (Archambault, 2012). L'engagement accru des pouvoirs publics n'est pas anodin. L'association, ayant accepté leur appui, doit se plier à un certain nombre d'exigences, comme la justification des dépenses réalisées dans le cadre d'un projet qui a bénéficié d'un appui (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; KPMG, 2017). Ceci est dû au changement du mode de financement qui a évolué d'un financement par subventions à un financement par appels à projets. Ceci ne peut être sans impacts sur le fonctionnement des associations (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; KPMG, 2017). En effet, Tchernonog et Vercamer (2012) ont recensé un ensemble de difficultés opérationnelles auxquelles sont confrontées les associations employeuses de plus de 50 salariés, comme le retard dans les paiements des subventions publiques, le retrait d'un partenaire, etc.

Ce contexte d'intervention nous a amené à mobiliser les recherches réalisées pour étudier le fonctionnement des associations. Nous nous sommes ainsi focalisés sur la gouvernance, la stratégie et le management. La gouvernance, telle qu'elle s'applique dans les associations (Chatelain Ponroy et al., 2010 ; Adda et al., 2012 ; Bucolo et al., 2014), montre la fragilité de la démocratie qui est largement présente dans les discours défendant les principes fondateurs des associations. Aussi, s'agissant de la gouvernance dans les associations, on distingue le pôle politique et le pôle technique, entre lesquels des fractures peuvent faire surface (Desroche, 1976). Ceci risque d'être un réel handicap freinant la réalisation d'un projet associatif. La gouvernance traite également des rapports qu'une association pourrait entretenir avec ses parties prenantes. Ainsi, certains auteurs mettent l'accent sur les supports et outils qui peuvent être mobilisés (Amblard, 2019 ; Legros, 2019) pour que l'association intégre un processus basé sur la confiance (Fukuyama, 1995 ; Legros, 2019) et la transparence (Amblard, 2019).

Quant à la stratégie, certains auteurs ont cherché à la définir (ADASI, 2016 ; Martin-Pfister, 2015 ; Marival, 2011) et d'autres ont proposé des pratiques que les associations pourraient adopter pour faciliter l'opérationnalisation de leur projet politique (Martin-Pfister, 2015 ; Marival, 2011 ; Le Rameau 2014, 2019b). Ces travaux constituent des documents de travail ou des guides sur lesquels les associations peuvent s'appuyer pour élaborer leur stratégie. Ceux-ci montrent que les associations ne déploient pas des stratégies pour mener une réflexion à long et/ou à moyen termes.

Le management des associations se limite d'un côté, à la gestion de la relation entre le président et les membres du CA (Huet et Roques (2017), et d'un autre côté à la gestion de la relation entre un responsable et son subordonné (CPAC, 2005 ; Amblard, 2019). De plus, des enquêtes menées par le Chorum (2017a, 2017b) montrent que les responsables associatifs sont amenés à fournir des efforts pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Des problèmes se posent à l'image de ce qui se passe dans les entreprises.

Ainsi, dans le cadre de notre travail doctoral, nous défendons l'idée selon laquelle l'association employeuse pourrait emprunter des formes d'organisation développées dans les entreprises, tout en maintenant ses spécificités (répondre aux besoins des usagers, autonomie de gestion, gouvernance démocratique, etc.). A cet effet, nous estimons que le modèle de l'association employeuse agile que nous proposons dans le cadre de ce travail doctoral, pourrait constituer une grille d'analyse permettant aux associations employeuses de faire face à leurs difficultés organisationnelles et satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes sans remettre en cause leurs spécificités. Pour ce faire, l'association employeuse agile pourrait suivre une démarche de conduite du changement et s'appuyer sur la gouvernance démocratique, en suivant une stratégie associative ciblée, tout en s'appuyant sur l'innovation participative.

En France, les associations ont été autorisées au début du 20ème siècle. Il s'agit d'une période marquée par un contexte social difficile, à titre d'exemple, par des conditions de travail difficiles, l'emploi des enfants et une organisation du travail favorable qu'aux entreprises (Dolléans, 1930, Tome 1). Ces circonstances socioéconomiques ont poussé les travailleurs à s'organiser en petits groupes avec l'objectif de réduire les inégalités et les injustices sociales (Laville, 2010a), que ce soit sur le plan humanitaire, social, sanitaire, éducatif, culturel, etc. (Tchernonog, 2007, 2013). La multiplication de ces initiatives citoyennes s'est appuyée sur la formation d'un courant de pensée en science politique appelé « associationnisme ». L'associationnisme a en effet mobilisé l'intérêt de nombre d'intellectuels et de militants politiques dès le 18ème siècle (Richez-Battesti et Defourny,

2017 ; Jeantet, 2006), soit bien avant la loi 1901 autorisant la création des associations. Progressivement, l'associationnisme a évolué. Interrogeant sans cesse la réalité, conduisant à la formulation de nouvelles théories avec l'objectif de rendre l'associationnisme plus fonctionnel (Jeantet, 2006). A une époque où l'Etat social n'existait pas, les initiatives citoyennes avaient pour objectif de créer une nouvelle solidarité. L'entrée en vigueur de la loi Le Chapelier (1791) avait proscrit la formation de toutes formes d'association de professionnels en France, pourtant en dépit de cela, les initiatives citoyennes n'ont cessé de se développer (Alet-Ringenbach et Nahapétian, 2006). Cette multiplication des initiatives citoyennes n'a pas été sans résultats. La loi du 21 mars 1884 a aboli la loi Le Chapelier et posé un cadre dans lequel les associations pouvaient être créées. Mais, ce n'est qu'au début du 20ème siècle, que la loi 1901 reconnaissant la liberté d'association, est entrée en vigueur (Lacroix et Slitine, 2016 ; Cottin-Marx, 2019 ; Long, 2010). Ceci a encouragé davantage les citoyens à unir leurs forces pour faire face aux différentes difficultés générées par les multiples crises économiques et la montée du chômage (Amblard, 2001). A cet effet, les associations n'ont cessé de se développer, et ce, dans de nombreux domaines en fonction de l'évolution de la société. Les années 1901-1930 ont été marquées par la naissance des partis politiques sous le statut d'associations déclarées ou de fait. Puis entre les années 1930 et 1960, des associations comme celles des anciens combattants, de solidarité, de sport, de culture, etc. ont vu le jour. Dans les années 1960-1970, des associations ont été créées dans le domaine de la santé et de l'action sociale. A partir des années 1970 jusqu'aux années 2000, les domaines de l'action associative se sont diversifiés. Nous retrouvons le domaine des divertissements, de la vie sociale, de l'enseignement, de la formation, de la recherche non médicale, de la gestion des services économique et de développement locale (Amblard, 2001 ; Insee, 2014 ; Guerin et al., 2011 ; Bazin et Malet, 2015a ; Bazin et al., 2018).

Depuis le début du 21ème siècle, la création des associations suit toujours une tendance ascendante. Le nombre d'associations créées en France entre 2000 et 2008 a connu une augmentation remarquable, soit plus de 70.000 nouvelles créations (Bazin et al., 2012). Certes, suite à la crise de 2008 et aux difficultés financières auxquelles les associations ont été confrontées (le changement des modes de financement, le retrait d'un financeur, le retard dans le paiement des subventions, ou encore, la concurrence avec les acteurs de l'ESS et/ou les entreprises), le nombre de créations d'associations a connu des périodes de baisse, en raison d'une forte concurrence les mettant face à des ressources non-extensibles, une situation qui n'encourage pas les citoyens à créer des nouvelles associations (Bazin et al., 2012; Bazin et Malet, 2012). De 2013 à 2018, le nombre de création d'associations a repris une évolution positive, malgré de légères baisses périodiques, et oscille entre

70.000 et 75.000 (Bazin et Malet, 2015b ; Bazin et al., 2018). 2014 marque un tournant dans l'histoire des associations avec la loi relative à l'ESS. Cette loi introduit des changements importants avec une redéfinition du champ de l'ESS. Cette reconnaissance institutionnelle a également rendu possible la formation de liens plus étoits entre les associations et les pouvoirs publics, alors que la collecte des fonds est de plus en plus encadrée, comme en témoigne Clavagnier (2010) pour qui les financements publics sont sous haute surveillance. Ceci a amené les associations à recourir à des modes de gouvernance et de gestion portant parfois atteinte à leur caractère démocratique dans leurs modes d'organisation, de gouvernance et de management face aux enjeux importants sur les plans financiers et politiques auxquels elles sont confrontées (Legros, 2019).

Les associations se multiplient, mais les problèmes économiques et sociaux persistent, voire s'aggravent avec notamment le vieillissement de la population, la croissance rapide de la population en âge de dépendance, l'augmentation du chômage, la dégradation des conditions d'emploi et des inégalités sociales (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Azaïs et Carleila, 2017dir). Des problèmes économiques particulièrement importants apparaissent dans les régions où la croissance économique avait été portée depuis la fin de la seconde guerre mondiale par l'industrie lourde (sidérurgie, métallurgie notamment) et manufacturière (textile notamment). De par leur proximité avec les populations, les associations sont perçues par les pouvoirs publics comme l'intermédiaire permettant de répondre avec plus de facilité à leurs besoins (Archambault, 2012). A cet effet, elles participent de plus en plus au développement local (Guerin et al., 2011), tout en bénéficiant de l'appui des échelons territoriaux. Ces appuis ont eu pour conséquence de favoriser le développement du salariat dans les associations, évolution qui va dans les sens de leur professionnalisation. On distingue ainsi les associations employeuses (Tchernonog et Vercamer, 2006, 2012 ; Reynaert et D'Isanto, 2016 ; Bucolo et al., 2014), gestionnaires, qui sont entrées dans l'économie ou encore les entreprises associatives (Archambault, 2006 ; Hély, 2004, 2005 ; Parodi, 2000, 2009 ; Narcy, 2013 ; Amblard, 2019).

Le salariat dans les associations est marqué par un ensemble de spécificités, notamment par une forte présence des Contrats à Durée Déterminée (CDD) en raison de la nature de l'activité (tels que les secteurs du sport, du médico-social et des loisirs, Tchernonog, 2013). Mais surtout par le manque de ressources financières nécessaires à la sécurisation des emplois, à savoir : la faible capacité à générer des ressources propres et le manque de visibilité sur les versements et l'engagement des financeurs (Archambault, 2005). Parallèlement à cela, la logique des appuis financiers proposés par les échelons territoriaux tend de plus en plus vers le mode des « appels à projets/appels d'offres ».

Cet engagement différent des pouvoirs publics pourrait porter atteinte aux spécificités des associations, de leur faire perdre leur liberté d'action et de contre-pouvoir, de les amener à voir leur projet associatif perturbé ou encore leur survie menacée. Ceci ne peut être sans impacts sur leur fonctionnement (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; KPMG, 2017). Les associations sont ainsi confrontées à des difficultés liées au recrutement, allant de l'accès aux compétences des bénévoles ou des salariés, à la recherche des dirigeants, jusqu'au maintien des salariés (et ou bénévoles) ayant les compétences requises, à la collecte des fonds, à une forte concurrence entre les associations, à un contexte institutionnel changeant, etc. Mais les associations ne disposent pas d'une large palette d'action. Elles pourraient pourtant revoir leur mode de gouvernance, leur stratégie et leur exercice du management. Elles pourraient également s'inspirer de ce qui se passe dans les entreprises qui ont travaillé depuis quelques années sur l'élaboration d'un mode d'organisation agile, tout en veillant à maintenir leurs spécificités en tant qu'acteur majeur de l'ESS.

L'objectif des entreprises adoptant un mode d'organisation agile est ainsi d'améliorer leur capacité d'adaptation aux changements du contexte économique, social et politique. Ceci rejoint les propos de Léchot (2017), qui souligne la nécessité des organisations, qu'elles soient des entreprises ou des organisations de l'ESS, à innover et repenser les fondements de leurs modes d'organisation. Les associations, en tant qu'acteurs majeurs de l'ESS dont l'objectif principal est de satisfaire des besoins et non de conquérir des marchés, pourraient revisiter leur mode d'organisation en cherchant à ne pas perdre ce qui fonde précisément leur identité et leurs spécificités.

La situation des associations se caractérise par de grandes inégalités. Selon l'enquête réalisée par l'INSEE (2014), seulement 12% des associations françaises sont employeuses, dont 19,3% emploient 10 salariés ou plus (ce qui correspond à 2,4%). Celles-ci concentrent à elles seules près de 90% des moyens financiers dont disposent l'ensemble des associations pour mettre en œuvre leurs actions (Reynaert et D'Isanto, 2016). Les problèmes organisationnels et managériaux auxquelles elles sont confrontées sont forcément différents. S'interroger sur les modalités d'organisation des associations, ou plus généralement des organisations de l'ESS, nécessite la mobilisation des théories qui ont été élaborées pour analyser le fonctionnement des entreprises (Richez-Battesti et al., 2017 ; Robert et al., 2017). Ce sont les seuls outils dont dispose le chercheur pour étudier les associations, qui doivent être adaptés, car la théorie des organisations a oublié de penser la solidarité (Eynaud et de França Filho, 2019), qui est par ailleurs l'un des principes fondateurs de l'organisation associative. Aussi, pour comprendre comment les associations employeuses pourraient revoir leur modèle de gouvernance, de management et d'organisation afin de devenir des organisations agiles, nous

accorderons une place importante à la présentation de ce mode d'organisation, pour ensuite étudier selon quelles modalités il pourrait être adapté à une association employeuse.

Afin de construire un modèle de « l'association employeuse agile », nous étudions dans un premier temps, la gouvernance, l'organisation, la stratégie et le management dans les associations employeuses. Nous tenons à préciser que nous nous référons aux associations employeuses parce que notre terrain de recherche est une association employeuse, soit une association qui réalise son projet associatif en s'appuyant sur l'emploi salarié, non sur le bénévolat, comme c'est le cas pour la majorité des associations. Ensuite, nous nous focalisons sur l'organisation agile afin de présenter son contexte d'émergence, ses caractéristiques et les différents angles sous laquelle nous allons l'étudier (à savoir la stratégie, le management des connaissances et l'innovation). Enfin, nous nous sommes intéressés à la théorie de la conduite du changement sur laquelle une organisation pourrait s'appuyer pour devenir agile.

Depuis la fin du 19ème siècle, des économistes, sociologues et gestionnaires se sont intéressés au fonctionnement des entreprises en vue d'accroitre ses performances globales et plus particulièrement la productivité des salariés. A cet effet, les théories se sont développées de manière continue. Nous avons ainsi assisté à une suite de remises en cause des théories développées en vue d'adapter les entreprises aux mutations de leur contexte économique et social. Ces évolutions ont eu un impact sur différents aspects du fonctionnement de l'entreprise, à savoir son objectif, sa gouvernance, son organisation, sa production, sa stratégie, son management ainsi que sur la place qu'elle accorde aux consommateurs. Les entreprises ont d'abord cherché à être productives en tirant le maximum de salariés souvent sans expérience du travail industriel, puis elles sont passées à un objectif de mobilisation des compétences pour innover. A cet effet, la fonction en charge des ressources humaines n'avait plus pour objectif de contrôler et maintenir l'organisation hiérarchique, mais de développer le capital humain. Ceci implique donc que les entreprises sont également passées d'une organisation scientifique du travail à une organisation favorisant l'autonomie et la responsabilité des salariés. La gouvernance a suivi le même schéma d'évolution, en passant d'une gouvernance actionnariale à des gouvernances partenariale, participative et cognitive. L'intérêt de ces théories est qu'elles ont intégré une variété de plus en plus importante des parties prenantes, qui ne se limitent plus aux seuls salariés (quel que soit leur niveau de qualification) de l'entreprise, mais intègre des parties prenantes extérieures à l'entreprise, comme des partenaires commerciaux, des institutions publiques ou des banques, tout en tenant compte des biais comportementaux de chacune des parties prenantes en fonction de ses objectifs.

En nous appuyant sur la revue de littérature que nous avons mobilisée, nous considérons que la transformation de l'organisation vers l'agilité interroge aussi bien sa gouvernance, sa stratégie et son management (voir tableau 1).

Tableau 1 : Définition des notions clés, piliers de l'organisation agile

Notions	**Définitions**
Gouvernance	La gouvernance correspond à un mécanisme appuyé par une configuration structurelle, des acteurs dominants et des moyens de coordination. L'objectif est de : 1/ minimiser les asymétries d'information, 2/ générer une valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur, 3/ allouer les ressources nécessaires à l'innovation et à l'apprentissage des salariés, 4/ pallier aux pertes d'efficience liées aux biais comportementaux des individus.
Stratégie ciblée	Les consommateurs, les clients, les membres du CA, les salariés et les partenaires représentent les parties prenantes les plus importantes dans une entreprise. Pour répondre à leurs attentes, la stratégie correspond à la mobilisation d'un ensemble d'outils, de techniques et de mesures permettant à l'entreprise d'élargir son réseau social, de multiplier les coopérations et les collaborations et ainsi d'améliorer sa performance. La stratégie ciblée met en place un ensemble d'incitations à la coopération, la collaboration et l'innovation, que ce soit auprès des parties prenantes internes ou externes.
Management	Les enjeux des entreprises évoluent en permanence. Ceci a amené des chercheurs et des praticiens à se pencher sur l'organisation du travail. En effet, le management renvoie à l'organisation du travail dans une organisation. Celui-ci est passé de l'optimisation calculée de la production, à la prise en compte progressive de l'humain, puis à l'innovation managériale. L'objectif du management est de motiver les salariés et de mobiliser les compétences et connaissances des différentes parties prenantes afin : 1/ d'inscrire les salariés dans une démarche d'apprentissage organisationnel, 2/ d'enrichir sa base de connaissances et de compétences, 3/ d'optimiser l'utilisation des compétences collectives, 4/ de favoriser l'émergence et la réalisation de nouveaux projets, 5/ de garantir la réalisation des objectifs et leur alignement avec la gouvernance, les orientations, et la stratégie et 6/ d'améliorer la performance de l'entreprise.

Source : Auteur, à partir de Charreaux et Desbrières (1998), Porter (1982), Chandler (1962), Badot (1998), Dove (1992 ; 1999), Nagel et al. (1991), Gaunand (2017), Guillot-Soulez (2018),

L'organisation agile renvoie tout d'abord à un mode d'organisation adopté par les entreprises lorsqu'elles opèrent dans un contexte incertain sur le plan économique (croissance ou récession), social (plein emploi ou chômage de masse) et politique (réglementation, politique publique) marqué par une forte concurrence entre les acteurs. L'organisation agile s'appuie sur l'initiative des salariés

et mobilise les connaissances ainsi que les compétences d'autres parties prenantes en vue de s'adapter rapidement aux changements et mutations du contexte économique et social dans lequel elles sont insérées. L'objectif pour l'entreprise en adoptant ce mode d'organisation est ainsi d'aboutir à un produit ou service qui répond aux besoins identifiés des consommateurs, de maintenir sa compétitivité et son avantage concurrentiel auprès des concurrents, enfin de rentabiliser les capitaux investis. Ce mode organisationnel inscrit l'entreprise dans un cycle de changement durable qui : 1/ s'appuie sur un mode de gouvernance partenarial négocié, cognitif et comportemental, 2/ s'appuie sur des dispositifs managériaux qui encouragent la prise d'initiative et l'assimilation des retours d'expérience, 3/ demande à ce que les salariés soient compétents, responsables et autonomes, 4/ et s'appuie sur des systèmes et technologies de traitement de l'information. Ce mode d'organisation a émergé aux Etats-Unis à partir des années 1980, pendant une période où certaines entreprises mettaient en place des méthodes semblables à celles développées par les entreprises japonaises et s'interrogeaient sur la façon dont elles pourraient maintenir leur position sur le marché face à la concurrence des entreprises japonaises et européennes (Takeuchi et Nonaka, 1986). Ces initiatives concernaient alors un nombre limité d'entreprises américaines. En effet, face aux difficultés importantes de l'industrie manufacturière américaine, un forum a été organisé en 1991 par Roger Nagel, directeur des opérations à l'Institut Iacocca de l'Université Lehigh, et de Rick Dove, président du Paradigm Shift International, avec l'objectif d'élaborer « une stratégie d'entreprise manufacturière du 21ème siècle ». Ce forum a joué un rôle important, contribuant à créer une dynamique autour de l'organisation agile, que ce soit en termes de développement des pratiques, de leur application ou de diverses études et recherches menées à ce sujet. En effet, ce mode d'organisation a attiré l'attention de nombreux chercheurs et praticiens. Ceux-ci se sont focalisés sur différents champs d'études. L'objectif de nos recherches sur cette thématique est de suivre l'évolution des études pour aboutir au modèle de l'organisation agile (voir schéma 11). Celle-ci nous servira de trame pour construire le modèle de l'association employeuse agile (voir schéma 16). Evidemment, tout en tenant compte de leurs spécificités et des valeurs qu'elles défendent. En effet, le contexte d'intervention des associations employeuses devient de plus en plus incertain. Cette incertitude est en partie le produit de l'évolution de leurs modes de financement qui privilégient les financements sur appels à projets, lesquels génèrent, d'un côté, une forte concurrence entre associations, et avec les entreprises lorsqu'il s'agit des marchés publics. D'un autre côté, l'évolution des modes de financement génère aussi une dépendance de certaines associations envers les financeurs. Cette dépendance financière envers ceux-ci, qui sont pour la majorité des échelons territoriaux, risque : 1/ de nuire aux rôles de contre-pouvoir des associations, qui consiste à repérer et répondre aux besoins des usagers insatisfaits par le marché et l'Etat ou 2/ de perturber, voire

remettre en cause, le projet politique de l'association employeuse. A cet effet, les modes de gouvernance, d'organisation et de management sont systématiquement influencés. Pour cela, le mode d'organisation de l'association employeuse agile que nous proposons renvoie à la capacité de l'association employeuse à s'adapter au contexte dans lequel elle opère tout en veillant à maintenir ses spécificités et plus particulièrement une gestion autonome lui permettant de maintenir son indépendance vis-à-vis de l'Etat, d'autres financeurs, et des entreprises.

Evidemment, nous ne nous sommes pas arrêtés à ce stade. Notre terrain de recherche est une association employeuse qui a pour objectif de devenir agile. Nous avons donc mobilisé les théories des organisations, développées dans l'entreprise, pour étudier les modalités de fonctionnement et de changement des associations employeuses.
A partir d'une confrontation continue entre cet enchaînement théorique et notre immersion sur terrain, découlent la problématique et les hypothèses (voir schéma 1).

Schéma 1 : La problématique, les approches théoriques et les hypothèses

Problématique

Dans quel contexte, et par quels processus, moyens et outils une association employeuse peut adopter un mode d'organisation agile ?

▼

Hypothèses

Hypothèse 1
Face aux difficultés rencontrées et à l'évolution du contexte incertain dans lequel elles agissent, les associations employeuses sont amenées à revoir le modèle de leur organisation pour être agiles et performantes.

Hypothèse 2
La conduite du changement est le moyen par lequel une association employeuse peut devenir agile. Celle-ci doit être appuyée sur une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre.

- **Hypothèse 2.1.**
  La gouvernance des associations employeuses doit être démocratique, tenir compte des changements à opérer et les intégrer dans les orientations, la stratégie et le management.
- **Hypothèse 2.2.**
  La stratégie doit être ciblée sur l'innovation et définir les principaux projets à mettre en place pour que l'association employeuse devienne agile, tout en s'alignant sur le projet et les orientations de l'association.
- **Hypothèse 2.3.**
  Le management favorable à la mise en œuvre d'une association employeuse agile s'appuie sur l'innovation participative. Celle-ci permet d'internaliser les pratiques de conduite du

changement et de développer un mode d'organisation agile.

▼

Approches théoriques	
Association **Spécificités et enjeux des associations** *Laville (1994), Favreau (1994), Favreau et Lévesque (1996), Christenson et Robinson (1999), Jeantet (2006), Defourny (2017), Richez-Battesti et Defourny (2017), Glémain et Richez-Battesti, (2018dir).* **Principales difficultés rencontrées par les associations employeuses de plus de 50 salariés** *Tchernonog et Vercamer (2012), Lamy (2016) et Persais (2017), Tchernonog (2007, 2013, 2018).* **Gouvernance démocratique des associations employeuses** *Desroche (1976), Adda et al. (2012), Eynaud (2015), Eynaud et De França Filho (2019), Amblard (2019).* **Organisation et management des associations employeuses** *Dussuet et Flahault (2010), Rancillac et Samuel (2011), Huet et Roques (2017).*	**Association employeuse agile** **Caractéristiques de l'association employeuse agile** **La théorie de la transformation et du changement organisationnel** *Lewin (1951), Autissier et al. (2018), Prosci (2004, 2019).* **L'organisation agile** *Nagel et al. (1991), Nagel (1992), Dove (1992) Goldman, Nagel et Preiss (1995), Dove (1999).* **Les dispositifs managériaux favorables à l'organisation agile** *Pinchot (1985), Chesbrough et Crowther (2006), Autissier et al. (2016), Pavie et al. (2018).*

Source : Auteur

La problématique, les hypothèses ainsi que l'approche théorique ont été remodelées au fur et à mesure de la progression de notre travail de recherche et de notre mission sur le terrain. L'objectif est d'assurer une cohérence entre la recherche et le terrain. Pour formuler notre problématique, nous nous sommes appuyés sur les préconisations de Yin (2003). En effet, notre travail de recherche reposant sur une étude de cas, celui-ci doit apporter des réponses au pourquoi et au comment. D'où la formulation de notre problématique en deux parties : 1/ dans quel contexte et 2/ comment une association employeuse peut adopter un mode d'organisation agile ? C'est-à-dire, par quels processus, moyens et outils ?

Comme le précisent Eynaud et Mourey (2012), les associations agissent dans une logique de marché qui pourrait les transformer comme de *« simple sous-traitant de l'action des pouvoirs publics »* (p. 689). En effet, les associations sont confrontées à des difficultés organisationnelles et financières liées à l'évolution du contexte incertain dans lequel elles agissent. Celles-ci se retrouvent dans l'obligation de se conformer aux exigences des financeurs et adoptent l'une des deux postures

suivantes : habillage administratif de la réalité ou innovation (Eynaud et Mourey, 2012). Notre raisonnement se traduit comme suit : en difficultés, les associations employeuses n'ont de choix que de se conformer aux demandes des financeurs en s'appuyant sur des outils empruntés aux entreprises. Si ceci est une nécessité pour leur survie, comment les associations peuvent, en s'appuyant sur des outils empruntés aux entreprises, se réapproprier leur rôle de régulateur social. De cette façon, la question que nous nous posons est « comment elles peuvent devenir agiles ? ». Pour répondre à cette problématique nous avons formulé nos hypothèses en suivant la logique pourquoi et comment. Ainsi, l'hypothèse 1 met en avant *les raisons* pour lesquelles une association employeuse devrait revoir ses modalités d'organisation : *« Face aux difficultés rencontrées et à l'évolution du contexte incertain dans lequel elles agissent, les associations employeuses sont amenées à revoir le modèle de leur organisation pour être agiles et performantes ».* Ensuite, nous nous penchons sur comment une association employeuse devrait conduire ce changement. Nous mettons ainsi l'accent, dans l'hypothèse 2, sur le fait que cette transformation organisationnelle doit être accompagnée par une démarche de conduite du changement/de la transformation : *« La conduite du changement est le moyen par lequel une association employeuse peut devenir agile. Celle-ci doit être appuyée sur une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre ».* Notre travail s'inscrivant dans une approche inductive selon laquelle le terrain ainsi que la revue de littérature sont en constantes interactions, nous considérons que la démarche de conduite de transformation et de changement vers une association employeuse agile doit être appuyée sur une gouvernance démocratique (hypothèse 2.1), une stratégie associative ciblée (hypothèse 2.2) et une innovation participative (2.3).

La raison d'être de notre travail de recherche est d'étudier les modalités d'application d'un modèle d'organisation agile dans une association employeuse. Or, les travaux de recherche réalisés sur l'organisation agile ont concerné l'entreprise en premier lieu. Pour cela, afin d'étudier le mode d'application avec précaution, tout en respectant les caractéristiques de l'association employeuse agile, nous avons commencé par déterminer les spécificités des associations et les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Ici, nous nous sommes appuyés sur les travaux relatifs à l'ESS, les associations représentant près de 84% des acteurs de l'ESS. Ensuite, il est paru indispensable d'étudier comment le contexte d'intervention des associations employeuses pourrait avoir un impact sur leurs gouvernance, stratégie et management. Pour cette raison, nous nous sommes focalisés sur les difficultés des associations employeuses. A partir de là, nous avons étudié le rôle et le fonctionnement de la gouvernance démocratique dans une association, sa stratégie ainsi que son management. Il s'est ainsi avéré que le management dans les travaux sur les associations se limite à

une relation de subordination entre les différents niveaux hiérarchiques. Ceci reste incompatible, d'un côté avec les principes et valeurs défendus par les associations, mais aussi avec les nouveaux modes de management adoptés par les entreprises qui se réclament agiles. Pour cette raison, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques de l'organisation agile et à son fonctionnement. Dans notre travail de recherche doctorale, nous étudions et adaptons le management, mais aussi la gouvernance et la stratégie aux spécificités des associations employeuses. Soit des piliers (gouvernance, stratégie et management) que nous jugeons importants pour qu'une association employeuse devienne agile.

La thèse se compose de deux parties dont chacune se compose de deux chapitres. L'objectif de la première partie est de construire un modèle de « l'association employeuse agile ». Ainsi, nous avons procédé en deux temps.

Dans **le premier chapitre,** nous replaçons les associations dans le contexte historique de leur émergence, à savoir l'associationnisme (1.1.) et l'ESS (1.2.). Ensuite, nous présentons les modalités de participation des acteurs de l'ESS dans les dynamiques territoriales (2.1.). Certes, dans le cadre de notre thèse, les théories liées au développement territorial ne représentent pas notre sujet cible, mais nous l'avons tout de même mobilisé pour deux raisons. La première réside dans le constat selon lequel les associations, acteurs majeurs de l'ESS, se caractérisent par un ancrage territorial fort qui se traduit par l'apport d'une réponse adaptée aux besoins des usagers grâce à un travail collaboratif avec des parties prenantes. Dans certains cas, elles se situent dans le même territoire d'intervention. Deuxièmement, les caractéristiques de l'organisation agile résident dans leur capacité à apprendre, à composer et à dialoguer avec les parties prenantes, internes et externes de l'organisation (Badot, 1998; Barrand, 2010 ; Raedersdorf, 2015). Dans le point 2.2., nous nous focalisons sur l'évolution des associations et de leur rôle. La section 2 concentre l'ensemble des théories développées autour des associations employeuses : leur logique d'action (1.1.), les caractéristiques de leur contexte incertain et les difficultés qu'il génère (1.2.). Ensuite, nous étudions les modes de gouvernance (2.1.) et ce que représente la performance (2.2.) dans les associations employeuses. L'objectif est ainsi de s'interroger sur les modalités de mise en place de la gouvernance et du management par les associations employeuses en vue de maintenir (voire d'accroître) leur performance tout en préservant leurs caractéristiques en tant qu'acteurs majeurs de l'ESS, soit des organisations à but non-lucratif.

Le deuxième chapitre retrace l'évolution de la théorie des organisations qui est la boite à outils à disposition du chercheur, pour retracer la genèse de « l'organisation agile ». Pour cela, dans la

section 1, nous avons étudié l'évolution de la théorie des organisations pour en définir les piliers des organisations : la gouvernance, la stratégie et le management. En effet, dans le point 1.1. nous étudions l'évolution de la définition de la gouvernance, ensuite, nous définissons les configurations organisationnelles comme composante de la gouvernance (1.2.). Quant au point 2.1., nous nous intéressons à la définition et au rôle de la stratégie dans une entreprise. Enfin dans le dernier point de la section 1, nous retraçons l'évolution des conditions de travail pour mettre en avant les dernières innovations managériales mises en place par les entreprises pour être de plus en plus en capacité de s'adapter aux changements de leur contexte (2.2.).
Ensuite, nous consacrons la deuxième section de ce chapitre à « l'organisation agile ». Nous avons ainsi présenté le contexte d'émergence et les fondements de « l'organisation agile » (1.1.). A l'issue de cela, nous nous sommes intéressés à l'étude des différents mécanismes qui favorisent et assurent le développement de l'agilité organisationnelle. La volonté d'EEDK de devenir une organisation agile, nous a amené à nous intéresser aux modalités de changement organisationnel. Dans cet objectif, nous avons mobilisé la théorie du changement organisationnel (2.1.) et présenté un ensemble d'exemples de techniques et dispositifs managériaux qui encouragent la co-création et facilitent l'adaptation continue aux changements (2.2.).

L'objectif des deux chapitres est d'aboutir à un modèle de l'association employeuse agile respectueux des valeurs et des caractéristiques défendues par les associations ainsi que les acteurs de l'ESS.

La première partie, comme la deuxième partie se compose de deux chapitres. **Le troisième chapitre** forme un chapitre de contextualisation de la recherche, dans lequel nous présentons la méthodologie et le terrain de recherche. La méthodologie de recherche est présentée de façon précise. Nous avons consacré un premier point (1.1.) à la l'argumentation de notre choix du terrain. Ensuite, nous avons présenté brièvement le cadre de réalisation de nos recherches (1.2.). A partir de là, nous avons exposé la méthodologie de recherche employée (2.1.) ainsi que les modes de collecte des données (2.2.). En effet, notre thèse de doctorat s'inscrit dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) qui unit trois co-contractants, le laboratoire de recherche, l'association EEDK et nous-même. A cet effet, notre travail de recherche s'appuie sur une démarche inductive. Ensuite, notre terrain de recherche étant une association employeuse d'accompagnement à l'insertion professionnelle située dans un territoire en reconversion industrielle (Dunkerque, Hauts de France), nous avons consacré la section 2 à la présentation de l'accompagnement à l'insertion professionnelle à Dunkerque. Dans un premier temps, nous nous

sommes penchés sur l'évolution du marché de l'emploi à Dunkerque (1.1.). Dans un deuxième temps, nous avons collecté un ensemble d'éléments de présentation de « l'accompagnement à l'insertion professionnelle » (1.2.). A l'issue de cela, nous avons placé ces éléments dans un contexte opérationnel marqué par la présence des politiques (2.1.) et des dispositifs (2.2.) en faveur de l'emploi dans la région Hauts de France ou à l'échelle du territoire local.

Le quatrième chapitre porte sur l'association EEDK. Nous commençons par une étude historique de l'association depuis sa création (1.) et de l'impact de son évolution sur son modèle organisationnel (2.). Ensuite, dans la section 2 du chapitre, nous analysons successivement ses modes de gouvernance (1.2.), d'organisation et de management (1.2.). Dans le point (2.1.), nous nous appuyons sur notre immersion et nos missions pour déterminer le système de valeurs qui caractérise le comportement de l'association. A partir de là, nous proposons l'approche de conduite de changement qui nous semble la plus adaptée à EEDK. Finalement, le point (2.2.) permet, sur la base des points (1.1.) et (1.2.), de détecter les éléments qui freinent la mise en œuvre d'un mode d'organisation agile à EEDK. L'objectif est ainsi de déterminer, à partir de la revue de la littérature mobilisée et des données collectées sur terrain, le processus de changement qu'EEDK pourrait suivre pour devenir agile (2.1. et 2.2.).

PARTIE 1 : L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES ET LA QUESTION DE SON AGILITE

CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS, ACTEURS MAJEURS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE

Dans le cadre de ce premier chapitre, nous nous interrogeons principalement sur les modalités de gouvernance et de management mises en place par les associations employeuses en vue de maintenir (voire d'accroître) leur performance tout en préservant leurs caractéristiques en tant qu'acteurs majeurs de l'ESS. Pour cela, dans la première section, nous abordons le contexte historique dans lequel s'inscrit la naissance des associations, à savoir l'associationnisme (1.1), qui fédère l'ensemble des théories relatives aux initiatives portées par la société civile en vue de réaliser un bien-commun et de minimiser les inégalités sociales. En effet, suite aux maux engendrés par la forte industrialisation et à l'absence de l'Etat social au début du 20ème siècle, les initiatives citoyennes n'ont cessé de se développer jusqu'à ce qu'elles obtiennent une reconnaissance institutionnelle traduite par la loi 1901, puis renforcée par la loi ESS promulguée en 2014 (1.2). Ensuite, nous nous focalisons sur la dynamique socioéconomique dans laquelle les associations s'insèrent pour étudier leur rôle et l'impact qu'elles peuvent avoir au niveau local, puisque l'ESS se développe fortement dans des territoires confrontés à des problèmes économiques et sociaux majeurs, marqués par un taux de chômage et de pauvreté élevé. Dans la deuxième section, nous nous pencherons sur le fonctionnement des associations employeuses. Ici, nous mobilisons la littérature sur les associations employeuses tout en mettant en avant les définitions de celles-ci et les caractéristiques de l'emploi associatif (1.1). Ensuite, nous recenserons les difficultés auxquelles les associations employeuses sont confrontées (1.2) avant de mettre en avant les modalités de gouvernance, d'organisation et de management mises en place dans les associations employeuses.

Section 1 : Des repères historiques des associations

1. L'évolution historique des initiatives citoyennes : de l'associationnisme à l'ESS

1.1. L'associationnisme, foyer de l'action collective portée par la société civile

Dans un article publié en 2010, Laville (2010a) revient sur les fondements de l'associationnisme en partant de deux mots-clés fondamentaux, à savoir : le politique (le pouvoir) et l'économique (le marché). Pour le politique, il s'appuie sur deux courants de pensée. Le premier a été initié par Weber (1919). Pour celui-ci, le politique est une instante de coordination qui met en place « une violence légitime ». Celle-ci doit permettre l'instauration des règles de société et de vie en commun à respecter pour préserver la liberté de chacun. Le deuxième courant de pensée ne limite pas le politique à une institution. Le second courant repose sur les travaux d'Arendt (1961), selon lesquelles, le politique est la force utilisée pour permettre l'exercice de la liberté. Laville fait aussi référence à Habermas (1985) qui s'inscrit dans le même mode de pensée. En effet, Arendt et Hebermas s'associent pour dire que le politique s'inscrit dans une démarche démocratique dans l'objectif de réduire les inégalités générées par le marché.

Pour l'économique, Laville s'appuie sur Polanyi (1944), selon lequel l'économie ne peut être réduite au seul marché contrairement à ce qu'affirment les économistes libéraux. L'économique repose sur d'autres principes que le marché, à savoir le principe de redistribution, qui signifie que les ressources sont réparties selon des normes sociales et éthiques et non seulement selon une approche contractuelle. Le principe de réciprocité qui participe aussi au fonctionnement de l'économique, induit que certaines transactions économiques ont pour objectif de maintenir le lien social (Mauss, 1997) et qu'elles ne se réduisent pas à un simple échange marchand.

Laville (2010a) souligne que lorsque la société est organisée uniquement par le marché, celui-ci devient l'origine des inégalités sociales. A cet effet, l'associationnisme apparaît d'abord sous la forme de l'association volontaire par petits groupes, telle qu'elle s'est notamment développée au début du 19ème siècle en Europe, avec l'entrepreneur Robert Owen et le philosophe Charles Fourier. L'objectif de l'associationnisme est de combattre les inégalités et les injustices sociales. Laville (2010a) ajoute aussi que cette action collective (association par petits groupes) suppose une solidarité démocratique, auto-organisée et basée sur une entraide mutuelle, soit une égalité de droit entre les différentes personnes qui y sont engagées.

L'associationnisme a été théorisé par des entrepreneurs, philosophes, économistes et leaders politiques, pour la majorité d'entre eux, français ou anglais (voir annexe 1). Que ce soit Robert Owen, William King, Claude-Henri de Rouvroy de Saint-Simon, Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon ou Louis Blanc ; ces auteurs ont posé les bases d'un modèle économique « utopiste » (Mladenatz, 1933 ; Draperi, 2012), « utopiste » dans le sens où il propose un autre type d'organisation que le marché et l'entreprise. Néanmoins, c'est de cet affrontement entre l'utopie et la réalité que naissent les contradictions, les interrogations et les remises en cause qui permettent de formaliser et rendre fonctionnels des concepts comme : la démocratie interne, l'économie au bénéfice de l'homme ou encore le juste prix (Jeantet, 2006). Pour cela, ils sont les fondateurs de l'associationnisme et les contributeurs au développement de la coopération (Richez-Battesti et Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006). En France, c'est principalement pendant la première révolution industrielle que l'associationnisme apparaît, puis pour se développer au cours du 20ème siècle en étant à l'origine de transformations économiques et sociales majeures.

Les faits économiques se succèdent. Le développement du capitalisme industriel – qui repose sur le développement du marché du travail, l'emploi des enfants et une organisation du travail favorable aux entreprises – a généré des conditions de travail défavorables pour les ouvriers, qu'ils soient hommes, femmes ou enfants (Dolléans, 1939 ; Villermé, 1840) : des locaux humides ou mal aérés, de longues journées de travail pour les adultes, un travail excessif pour les enfants, ou encore, un salaire journalier moyen bas qui impacte négativement la qualité de vie des ouvriers (nourriture, santé et logement). Cette période a été marquée par l'absence de l'Etat social. Les entrepreneurs n'avaient pas pour obligation de suivre une réglementation globale imposée par l'Etat. Pendant cette période, ils pouvaient organiser le travail dans leurs entreprises selon leurs seules convictions. Les premières lois sociales, par exemple la réduction du temps de travail pour les enfants ne sont promulguées qu'en 1841 (Gueslin, 1992). Cette période a été également marquée par une pauvreté touchant une grande partie de la population (Richez-Battesti et Defourny, 2017). Ce qui a amené les ouvriers à s'interroger sur leur position dans l'économie et à réfléchir à un nouveau mode d'organisation de certaines de leurs activités, tout en s'appuyant sur leur savoir et savoir-faire. Ils se sont ainsi révoltés (Desama, 1985 ; Gueslin, 1992) en créant de nouvelles structures économiques, à savoir : 1/ les sociétés de secours mutuel prenant en charge de manière collective des besoins vitaux que leurs membres n'étaient pas en mesure de se procurer à titre individuel, 2/ les coopératives de consommation, et 3/ les coopératives de production et de crédit qui se traduisent par des caisses de crédit agricole, banques populaires permettant à leurs membres d'accéder au crédit pour le développement de leurs activités, ce que les banques classiques leur refusaient.

Pendant plusieurs décennies la loi Le Chapelier avait interdit la création d'associations. Il faut attendre la seconde moitié du 19ème siècle pour que la situation commence à changer. Selon Alet-Ringenbach et Nahapétian (2006) l'associationnisme s'est ainsi concrétisé à travers la création d'organisations alternatives à l'entreprise et à son mode d'organisation autoritaire où l'ouvrier n'avait aucun moyen de faire entendre sa voix. Ceci a pris la forme d'associations ouvrières de production ou de consommation, ou encore des activités de secours mutuel afin de faire face aux risques sociaux comme les maladies professionnelles et le chômage. C'est par ce moyen qu'il devient possible de lutter contre les inégalités en inscrivant la société dans un changement appuyé par le principe d'égalité et de liberté, selon les pionniers de ces nouveaux modes d'organisation.

Progressivement, au cours de la fin des années 1850, ces organisations ouvrières se sont transformées en sociétés coopératives de production (SCOP). Ensuite, des coopératives de consommation sont apparues, suivies par celles de production et de crédit. Ceci a été suivi par l'adoption de la loi relative à la création des associations professionnelles en 1884 par le Sénat et l'Assemblée Nationale. Cette dernière abolit la loi Le Chapelier de 1971 et l'article 291 du code pénal de l'empire français (1810). Ainsi, « *les syndicats ou associations professionnelles, même de plus de vingt personnes exerçant la même profession, des métiers similaires, ou des professions connexes concourant à l'établissement de produits déterminés, pourront se constituer librement sans l'autorisation du Gouvernement*. » (Art.2, loi du 21 mars 1884). Néanmoins, ces organisations devaient respecter les conditions suivantes, signes d'une méfiance évidente de la part des pouvoirs publics : « *Les fondateurs de tout syndicat professionnel devront déposer les statuts et les noms de ceux qui, à un titre quelconque, seront chargés de l'administration ou de la direction. Ce dépôt aura lieu à la mairie de la localité où le syndicat est établi, et à Paris à la préfecture de la Seine. Il sera renouvelé à chaque changement de la direction ou des statuts. Communication des statuts devra être donnée par le maire ou par le préfet de la Seine au procureur de la République. Les membres de tout syndicat professionnel chargés de l'administration ou de la direction de ce syndicat devront être Français et jouir de leurs droits civils* ». (Art.4, loi du 21 mars 1884). L'abolition de la loi Le Chapelier a encouragé l'institutionnalisation progressive des initiatives citoyennes.

En effet, quelques années plus tard après la loi du 21 mars 1884, la loi du 1er avril 1898, appelée également « la charte de mutualité[1] » est entrée en vigueur. Celle-ci a été suivie par l'entrée en vigueur de la loi 1901 relative au contrat d'association (Lacroix et Slitine, 2016 ; Cottin-Marx, 2019) qui représente une loi de liberté (Cottin-Marx, 2019 ; Long, 2010), à partir du moment où 1/ *« les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable »*

1 https://www.senat.fr/rap/r98-0452/r98-0452124.html, en ligne, consulté le 19 septembre 2019

(article 2), et 2/ « tout membre d'une association qui n'est pas formée pour un temps déterminé peut s'en retirer en tout temps, après paiement des cotisations échues et de l'année courante, nonobstant toute clause contraire » (article 4).

Si l'associationnisme est né progressivement à la fin du 18ème siècle pour répondre aux maux générés par l'industrialisation (augmentation de la pauvreté, des inégalités sociales, conditions de travail difficiles, etc.), ces problèmes perdurent à l'heure actuelle, alors que d'autres problématiques économiques et sociales apparaissent (Guerin et al., 2011). La persistance des inégalités et de l'exclusion sociale a été à l'origine du renouvellement de l'intérêt accordé à l'ESS, pour la placer au centre des débats politico-économiques. Ceci a généré l'intérêt et la nécessité de l'intervention des acteurs de l'ESS (Guerin et al., 2011 ; Bidet, 2000). En effet, avec l'évolution des problématiques et des défis, les modes d'organisation des initiatives de la société civile se sont également transformés. Ainsi, de nouvelles initiatives relevant de l'économie solidaire puis de l'ESS, ou encore plus récemment l'entrepreneuriat social et du « social business » sont apparues combinant performance économique et sociale (Alet-Ringenbach et Nahapétian, 2006 ; Boutillier et Allemand, 2010dir ; Pache, 2006 ; Nahapétian, 2006 ; Draperi ; 2006 ; Lacroix et Slitine, 2016 ; Defourny et Nyssens ; 2017 ; Glémain et Richez-Battesti, 2018dir).

Qu'est-ce que l'économie solidaire ? Dans quel contexte est-elle apparue ? Qui sont ses acteurs ? Quelles sont les nouvelles problématiques et quels sont les défis qu'elle a tenté de relever ? De quelles façons les acteurs de l'ESS contribuent à la résolution de ces défis ? Des éléments de réponse à ces questions se trouvent dans le point suivant.

1.2. Le parcours de l'ESS vers son institutionnalisation

Après avoir présenté les prémices de l'économie sociale, appelée précédemment « associationnisme », il paraît opportun d'appréhender l'économie sociale sous un angle économique et faire ainsi le lien avec l'économie solidaire, pour définir l'ESS. L'économie sociale en tant que concept économique apparaît à la fin du 19ème siècle avec les travaux de Walras (1896) et Gide (1905) qui mettent l'accent sur la nécessité de combiner l'analyse économique avec l'éthique. L'intérêt de Walras pour l'économie sociale questionne nombre d'économistes, en raison des positions qu'il défend en tant qu'économiste libéral, en privilégiant la maximisation du profit et la concurrence. L'intérêt de Walras pour l'économie sociale est compréhensible lorsque l'on se réfère à sa conception de l'économie politique. Walras (1896) divise en effet l'analyse économique en trois. Il distingue : 1/ la science de l'« économie pure » définissant et identifiant les lois naturelles qui

gouvernent les comportements économiques, 2/ la science de l' « économie appliquée » étudiant et dirigeant l'activité humaine que ce soit en termes de production de richesse sociale ou en termes d'organisation du travail, notamment dans l'industrie. Walras distingue l'aspect moral de l'économie appliquée qui consiste à étudier les principes des rapports des individus entre eux, et l'aspect naturel qui analyse le rapport des personnes avec les choses, 3/ et la science de l'« économie sociale ». Celle-ci cherche à prendre en compte les problèmes sociaux générés par la révolution industrielle. Dans sa réflexion, Walras considère que la réflexion concernant la justice doit précéder l'intérêt, et par conséquent les réflexions sur la répartition doivent être traitées avant celles de la production. Celui-ci stipule, selon Cox (1997) que dans certains cas l'intervention de l'Etat s'avère nécessaire pour pouvoir concilier intérêt et justice, autrement dit entre libre-concurrence et solidarité sociale. En effet, pour Walras, la justice et l'égalité des chances entre les individus doivent se conjuguer avec l'autorité de l'Etat qui contribuera à instaurer la justice et l'égalité.

Gide (1905) et Walras divergent sur l'appréhension de l'économie sociale. En effet, contrairement à Walras (1896) qui met en avant l'intervention de l'Etat pour concilier « justice et intérêt » tout en considérant les structures de l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie appliquée au même titre que les entreprises agricoles, financières, industrielles et commerciales. Gide (1905) considère l'économie sociale comme un secteur à part entière qui joue un rôle important de transformation sociale. Connu pour ses thèses critiques affirmant l'émancipation sociale à travers la suppression du profit et l'abolition du salariat au profit du sociétariat, Gide considère la coopérative de consommation comme étant la forme d'organisation ultime de l'économie. Sa conception se traduit par le projet qu'il nomma « la république coopérative », présenté en 1889. Dans les faits, l'évolution des initiatives citoyennes a contredit les idées de Gide, d'où le désintérêt temporel des politiques et des économistes vis-à-vis de l'économie sociale (Laville, 2010a ; Bidet, 2000). Ce n'est qu'entre la fin des années 1880 et le début du 20ème siècle que l'économie sociale s'est inscrite dans une nouvelle perspective, grâce aux expositions universelles de 1889 et de 1900. L'objectif fut ainsi de ne pas la limiter à des considérations morales et de mettre en avant son aspect concret nourrit par un ensemble d'activités portées par les acteurs de la société civile (Vienney, 1994). En effet, au cours du 19ème siècle, comme nous l'avons souligné plus haut, les initiatives citoyennes se sont multipliées dans différents secteurs d'activité et métiers, comme par exemple l'épicerie et la boulangerie pour satisfaire les besoins primaires de la population. Elles se sont organisées par branches d'activité, à savoir : les coopératives agricoles, d'artisans, de transport, etc. (Chomel, 1995 ; Frémeaux, 2006). A côté de cela, les mutuelles se sont institutionnalisées, comme en Belgique par exemple où l'Etat a exigé une cogestion de l'assurance-maladie (Defourny, 2017).

Après la fin de la seconde guerre mondiale, les besoins de la société ont évolué. Cette période a été marquée par une forte croissance économique et des créations d'emploi, l'économie sociale semble perdre alors son caractère d'urgence. Néanmoins, la pauvreté était loin d'être vaincue, d'où l'augmentation importante du nombre de créations d'associations au cours des années 1960-1970 dans des secteurs très variés (Defourny, 2017).

Si l'économie sociale était le produit des revendications émanant d'un ensemble de salariés cherchant à fuir leurs dirigeants et à penser à une organisation alternative, l'économie solidaire cherche prioritairement à remédier aux difficultés sociales qui ont commencé à s'accentuer à partir des années 1980. En effet, pour faire face aux difficultés sociales et économiques d'une grande partie de la population, des développements récents et novateurs ont été apportés par les acteurs de l'économie sociale (Defourny et al., 1999). Ceux-ci se traduisent par l'association de nouveaux acteurs, l'adoption de nouveaux modes d'organisation et surtout par la réponse à de nouvelles demandes à travers le développement de nouvelles activités (Favreau, 1997). L'objectif est ainsi de faire face à la crise économique, à la monté chômage (Frémeaux, 2006 ; Laville et Gardin, 1999), au vieillissement de la population, etc. (Laville et Gardin, 1999). Les organisations qui répondent à ces problématiques sont des associations, des mutuelles, des coopératives ou des fondations, c'est-à-dire des organisations adoptant les statuts de l'économie sociale, mais qui s'investissent dans de nouveaux champs comme, l'insertion par l'activité économique, l'épargne solidaire, la monnaie sociale, le commerce équitable, les circuits courts, le développement durable, etc. (Frémeaux, 2006 ; Laville, 2010b) d'où la tendance à réunir les deux économies ensemble : Economie Sociale et Solidaire (ESS). C'est ainsi que *« Le basculement est essentiel : il signifie en particulier que l'économie sociale n'ambitionne plus d'être un cadre théorique, mais devient un objet d'étude appréhendé au moyen d'autres outils théoriques »* (Bidet, 2000, p. 590).

L'ESS est un ensemble d'organisations aux statuts juridiques très variés : associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises sociales et solidaires (voir Annexe 2). Malgré la diversité des acteurs de l'ESS, des valeurs et des principes restent communément partagés (voir encadré 3).

Encadré 3 : Valeurs et principes communs aux différents acteurs de l'ESS

- L'autonomie de gestion
- La libre initiative collective
- La finalité de service aux membres ou à la collectivité
- Un processus de décision démocratique
- L'indivisibilité totale ou partielle des fonds propres
- La juste répartition des excédents
- Un ancrage territorial à l'échelle locale
- Proposition des services de proximité visant un développement communautaire

Source : Auteur à partir de Defourny (2017), Jeantet (2006), Laville (1994), Christenson et Robinson (1999), Favreau (1994), Favreau et Lévesque (1996)

Au-delà de la définition des grands principes de l'ESS et du lien entre économie, éthique et justice sociale, se pose un ensemble de problèmes relatifs à leur mise en œuvre, comme la question du rapport entre les organisations de l'économie sociale et de l'Etat, les modalités de gouvernance, les pratiques de gestion employées, la répartition des excédents, etc. Depuis les années 1950-1960, les associations sont aussi devenues les auxiliaires indispensables de la politique sociale de l'Etat que ce soit dans le secteur de la santé, de la culture, de l'éducation et de la formation.

Cette tendance s'est progressivement renforcée au cours des vingt dernières années. On observe en effet de plus en plus souvent que l'Etat tend à déléguer des missions d'ordre social à des organisations de l'économie sociale en leur octroyant des fonds (par le biais par exemple des subventions), plutôt que de créer un service public dédié. C'est ainsi que la création des organisations de l'économie sociale peut par moments représenter une excroissance de l'Etat ou des administrations publiques pour « fuir » leurs propres lourdeurs et rigidités (Jeantet, 2006 ; Cottin-Marx, 2019). C'est pour cela qu'un intérêt de plus en plus important est accordé à *l'autonomie de gestion* qui se traduit par un positionnement « hors » le système de l'Etat, ou encore celui des entreprises, permettant ainsi une indépendance vis-à-vis de l'Etat et des collectivités publique (Jeantet, 2006 ; Defourny, 2017 ; Cottin-Marx, 2019).

Dans certains cas, des initiatives publiques locales peuvent donner lieu à la création d'organisations plus ou moins autonomes, que ce soit sur le plan juridique et/ou financier. Il peut également s'agir de fondations d'entreprises. Dans ce cas, on parle d'organisations-frontières qui ont des frontières poreuses avec le secteur privé à but lucratif ou le secteur public. Cette évolution récente questionne les racines de l'ESS. En effet, que ce soit les associations, les coopératives ou les mutuelles, elles ont toutes été fondées par une grande variété d'acteurs : des citoyens, ouvriers (association et coopératives ouvrière), agriculteurs (coopératives et mutuelles agricoles), consommateurs

(coopératives de consommation), employeurs (groupement d'employeurs), ou encore récemment par des motards (mutuelle des motards) et syndicalistes (groupe SCOP Chèque-Déjeuner) qui ont *librement choisi de s'associer* (Jeantet, 2006). De par leur proximité (Laville, 1994), leur principale *finalité* est celle d'exercer et de développer leur activité dans l'objectif de proposer des services de proximité adaptés *aux besoins des usagers* (*des membres* lorsqu'il s'agit de répondre à un intérêt mutuel, ou *d'un ensemble de personnes* lorsqu'il s'agit de répondre à un intérêt général) (Laville, 1994). Ce qui caractérise également les organisations de l'ESS est *la démocratie.* En effet, dans l'ESS, la notion de pouvoir n'a pas de lien avec la propriété d'un capital. Dans les instances de prise de décision, ceci se traduit par le principe « une personne, une voix » (Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006), c'est-à-dire par une répartition équitable du pouvoir entre les membres du Conseil d'Administration (CA) qui pourrait être aussi composé des acteurs politiques et des bénéficiaires (Barthelemy et Slitine, 2014). Dans certaines (voire plusieurs) organisations de l'ESS, selon Defourny (2017) la démocratie s'intègre tout autant dans les pratiques de gestion participative tout en associant et impliquant les différentes parties prenantes, à savoir : les travailleurs, employés, salariés, bénévoles, usagers, communautés locales, autorités communales, etc. A l'issue des services rendus et/ou produits mis à dispositions des usagers, les organisations de l'ESS peuvent être amenées à développer leurs fonds propres à travers la mise en place d'activités économiques tout en maintenant leur non lucrativité (Jeantet, 2006). Leur objectif est de maintenir leur existence. Néanmoins, ce à quoi s'attachent les organisations de ESS et, surtout, ce qui les démarque des entreprises, c'est la manière à travers laquelle les excédents sont utilisés (Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006). En effet, les excédents réalisés sont impartageables. Ce principe est maintenu dans les coopératives bien que chacun de leurs membres détienne au moins une part du capital. Les excédents réalisés par celles-ci doivent être réintégrés dans l'activité en vue de la développer. Pour les mutuelles, la répartition des excédents s'avère légèrement différente.

En effet, lorsque les mutuelles d'assurances constatent que les cotisations annuelles sont trop élevées, elles peuvent proposer des ristournes à leurs membres associés, à savoir travailleurs et/ou usagers (Jeantet, 2006). Au-delà de cet ensemble de caractéristiques, ce que les acteurs de l'ESS partagent également en commun est leur ancrage territorial (Laville, 1994). En effet, leur finalité, de répondre à des besoins spécifiques non remplis par le marché et l'Etat, les amène à contribuer activement à l'innovation sociale et au développement local (Bidet, 2000 ; Christenson et Robinson, 1999 ; Favreau, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996), comme : les activités amenant à la création d'emplois ou à l'intégration des individus sous des formes autres que le salariat – bénévolat / volontariat – afin de participer à la production. En effet, ce modèle économique connaît à l'heure

actuelle, sans doute en raison des difficultés économiques et sociales qui se posent à une grande partie de la population des pays industriels, une évolution rapide sur différents plans, en termes de création d'emplois et d'activités. Ce qui a conduit le législateur à revoir de manière régulière sa définition, comme en témoigne la loi ESS du 31 juillet 2014. C'est ainsi que s'explique l'intérêt croissant des pouvoirs publics et des collectivités territoriales envers les organisations de l'ESS. Cet intérêt s'est accompagné d'un côté par 1/ la création de nombreux centres ressources de l'ESS comme le MES (Mouvement de l'économie solidaire en 2002), le CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'économie sociale en 2004), l'Atelier (en 2007), le Labo de l'ESS (en 2009), le Mouves (en 2010). Et 2/ une perspective de création d'un nombre important d'emplois. En effet, depuis 2018, et selon le site de Pôle emploi[2], les perspectives d'emploi dans le secteur de l'ESS restent très importantes pour deux raisons : a/ les secteurs de l'action sociale, la santé humaine et de l'enseignement connaîtront plus de 710 000 départs en retraite d'ici 2025, b/ les secteurs de l'économie verte et circulaire, de l'action sociale et sanitaire devaient créer près de 400 000 emplois d'ici 2025.

L'effet de l'ESS sur le plan économique en termes de création d'emplois à une époque où les entreprises peinent à le faire semble statistiquement démontré. Selon les données officielles[3], l'intérêt porté à l'ESS par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales s'est accompagné d'un autre côté par 3/ la mise en place du premier Ministère délégué à l'ESS (en 2012), l'institutionnalisation de l'ESS (voir annexe 3) à travers l'entrée en vigueur de nombreuses lois, parmi elles la plus récente : la loi ESS de 2014 et d'une quarantaine de décrets tels que : la rénovation de l'agrément solidaire devenu « agrément entreprise solidaire d'utilité sociale » (article 11).

Depuis 2014, selon la définition officielle du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique[4], l'ESS « *désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement*

[2] https://www.pole-emploi.org/regions/provence-alpes-cote-d-azur/acteurs-de-lemploi/secteurs-et-metiers/leconomie-sociale-et-solidaire-des-perspectives-demploi-a-valoriser.html?type=article, consulté le 21/07/2020.

[3] https://www.orientation-pour-tous.fr/metiers-16/secteurs-qui-recrutent/article/l-emploi-dans-l-economie-sociale-et-solidaire-continue-de-progresser

[4] http://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire, consulté le 01/09/2015

en partie publiques. Elles bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire » (Article 1 de la loi ESS de 2014).

Le décret n° 2015-719[5] du 23 juin 2015 relatif à l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » définit les conditions permettant aux structures de l'ESS d'en bénéficier. Cet agrément permet d'identifier les structures à fort impact social pour leur ouvrir l'accès à l'épargne solidaire ainsi qu'aux dispositifs locaux d'accompagnement. Selon l'article L3332-17-1[6], nous distinguons les structures bénéficiant de plein droit de cet agrément (telles que les structures conventionnées de l'insertion par l'activité économique (IAE[7]), handicap, centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), …). Concernant les entreprises sociales et solidaires, celles-ci doivent remplir un certain nombre de conditions : 1/ poursuivre à titre principal une utilité sociale, 2/ prouver que la charge induite par son objectif d'utilité sociale doit impacter significativement le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise, 3/ appliquer une échelle de rémunération limitée, 4/ ne pas négocier les titres de capital de l'entreprise, s'ils existent, sur un marché d'instruments financiers.

La reconnaissance de l'ESS par l'Etat à travers l'entrée en vigueur de la loi de 2014 a permis aux acteurs de l'ESS d'avoir accès à des sources de financement multiples, à savoir des financements publics et/ou des financements privés tels que les financements ESS de la Banque Publique d'Investissement (BPI) ou aux financements « ESS » des banques commerciales. Le soutien des pouvoirs publics est de plus en plus présent, mais sous des formes variées, comme nous le verrons par la suite. Il concerne l'insertion de ces acteurs dans les politiques publiques et la mise en place d'appuis comme les subventions, appels à projets, exonérations, avantages fiscaux, etc. (Laville et Gardin, 1999 ; Bidet, 2000). L'année 2019 a été marquée par la promulgation de la loi Pacte, qui certes ne concerne pas principalement les acteurs de l'ESS, mais précise et complète la loi ESS de 2014. En effet, celle-ci a complété l'article 2 de la loi ESS en ajoutant des domaines d'activité d'utilité sociale à l'article 2 de la loi ESS 2014. Également, elle a simplifié et rendu plus lisible l'agrément ESUS (entreprises solidaires d'utilité sociale). Enfin, la loi Pacte a eu comme impact sur la loi ESS, l'ouverture des appels publics à l'épargne à toutes les sociétés coopératives. A cet effet, les plans

[5] https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2015/6/23/EINT1511066D/jo/texte, consulté le 04/03/2016

[6] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000019292111&cidTexte=LEGITEXT000006072050, consulté le 04/03/2016

[7] L'insertion par l'activité économique est un accompagnement adressé exclusivement aux personnes éloignées de l'emploi pour leur faciliter leur insertion socio-professionnelle. Cet accompagnement est proposé par certaines structures tels que les entreprises d'insertion, ateliers et chantiers d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion et les associations intermédiaires.
https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2284, consulté le 24/03/2016

d'épargne retraite des entreprises peuvent reposer sur des fonds investis dans les entreprises ESUS (Telfizian et Toucas-Truyen, 2019).

Les nouveaux défis, l'intérêt des pouvoirs publics envers les acteurs de l'ESS comme contributeurs indispensables à un développement local économiquement viable, socialement équitable et écologiquement durable (Guerin et al., 2011), inscrits ces acteurs dans de nouvelles dynamiques. Quels en sont donc ces défis et quelles sont les dynamiques mises en place ou auxquels s'intègrent les acteurs de l'ESS ?

2. La dynamique associative

2.1. L'ESS, quels défis et quelles dynamiques ?

En France, la crise financière et économique de 2008 a eu un impact considérable sur l'évolution du PIB (-2,5%, en 2009), le recul de la richesse produite (-4,1%, en 2009), l'augmentation des déficits et de l'endettement public (Outin, 2013). Ceci a généré une crise sociale marquée par la chute de l'activité économique ainsi que par la baisse des créations d'emplois et des revenus. Ces variations n'ont pas été sans conséquence sur le chômage (Lemoine et Cochard, 2012) et la pauvreté (ONPES, 2010). D'un côté, l'opinion publique était en attente d'un modèle économique alternatif à celui qui se base sur des principes de concurrence (Cordesse, 2012). D'un autre côté, l'Etat mobilisait des fonds pour la mise en œuvre des politiques économiques et sociales pour faire face à ces difficultés (Outin, 2013). C'est en effet depuis la crise financière de 2008 qu'un fort intérêt a été renouvelé à l'ESS, notamment dans les débats publics (Hugues Sibille, cité par Cordesse, 2012).

Dans un contexte marqué par des changements sur les plans économiques, sociaux, écosystémiques et institutionnels (voir annexe 4), l'ESS représente pour les collectivités locales un moyen structurant de l'action publique (Cordesse, 2012). Ceci s'explique par son principe de coopération entre l'ensemble des acteurs d'un territoire (Cordesse, 2012), son ancrage territorial, ainsi que sa proximité envers la population (Salères, 2012).

Le défi des acteurs de l'ESS est donc de contribuer au développement local « *économiquement viable, socialement équitable et écologiquement durable »* (Guerin et al., 2011, p.7). Leur but est ainsi de mobiliser les ressources territoriales, à savoir les ressources financières, matérielles et surtout humaines, en vue de maintenir, voire de créer, de nouvelles réponses aux besoins socioéconomiques (Demoustier, 2016 ; Guerin et al., 2011). Demoustier (2016, p.1) illustre ceci en soulignant le passage

des acteurs de l'ESS « *de la production agricole aux nouvelles sources d'énergie ; des activités récréatives et culturelles aux services à la personne ; de l'action sociale à l'insertion sociale et professionnelle ; de la mobilisation de l'épargne à l'offre de crédit et à la finance solidaire ; de l'assurance mutuelle à l'échange et au partage de biens ; de la prévoyance à la prévention des risques...*».

Parodi (2005), en se basant sur de nombreux exemples, inscrit l'action des acteurs de l'ESS dans une dynamique territoriale en alliant les approches des économistes des théories de proximité, les approches normatives du développement local et les approches défendues par les auteurs de l'ESS. L'objectif est ainsi de repérer la place occupée, dans certains cas, par les acteurs de l'ESS dans le développement des territoires. Cette place importante de l'ESS dans les territoires est considérée actuellement comme une évidence dans les travaux sur l'ESS, alors dans les travaux relatifs aux districts industriels, des systèmes productifs locaux, des économies d'agglomération (Marshall, 1890 ; Zimmermann, 2008), des milieux innovateurs (GREMI), de la gouvernance locale, de réseaux sociaux et de capital social, elle n'avait pas été repérée. Ces variétés de formes d'organisation d'un ensemble d'acteurs à l'échelle d'un territoire renvoient à la notion de « *développement local* » (Pecqueur, 1989). Celles-ci se caractérisent par 1/ la génération des économies d'agglomération. Autrement dit, il existe un espace ouvert à l'ensemble des acteurs territoriaux pour produire et réguler des externalités (Marshall, 1890) ; 2/ la dynamique créée à travers l'auto-organisation des acteurs pour trouver une solution à un problème commun (Landel et Pecqueur, 2016). La notion de développement local a évolué pour être remplacée par celle du développement territorial (Pecqueur et Campagne, 2014). Ceci remettant en cause la décentralisation (à la française), soit une décentralisation contrôlée, conduisant Landel et Pecqueur (2016) à invertir la notion de « territoire de projet » à un « projet de territoire » dans lequel les acteurs sont le point central du développement territorial. Ce qui nécessite une autonomie vis-à-vis des collectivités territoriales qui confondent souvent un « territoire donné » avec un « territoire construit » (voir annexe 5).

Selon Landel et Pecqueur (2016) dans le cadre d'un projet de territoire, le territoire devient le terrain de confiance mutuelle entre les différents acteurs (dont et surtout « les acteur-citoyens »), dans l'objectif poursuivi est de minimiser les incertitudes. Autrement dit, il est question d'inscription de l'ESS dans la régulation territoriale. Selon Artis et al. (2008), la régulation est le résultat d'une synergie entre les acteurs d'un territoire, tout en incluant l'ESS dans le collectif d'acteurs. Ceci nécessite que le rapport à l'activité, à l'emploi et au financement soit transformé dans l'objectif d'inscrire les acteurs dans une logique transversale qui permet de répondre à l'intérêt général du territoire.

Ce passage d'un territoire de projets à un projet de territoire peut être illustré à partir de l'étude de quatre zones de l'emploi de la région Rhône-Alpes et de deux villes européennes (Berlin et Barcelone). Cette étude a été menée par Artis et al. (2008). Ils distinguent ainsi quatre dynamiques, différentes et complémentaires, à partir desquelles la synergie entre les acteurs en découle. Ils marquent ainsi l'évolution des dynamiques, en passant par la dynamique sectorielle, la dynamique intersectorielle, la dynamique partenariale et la dynamique transversale.

Dans un contexte de restriction des budgets et de présence de concurrence – entre les acteurs de l'ESS, les établissements publics, ou encore, les entreprises – *la dynamique sectorielle* suit trois logiques (voir tableau 2).

Tableau 2 : ESS sectorisée et développement économique segmenté

Présentation schématique des trois logiques	Spécialisation des activités ESS → Agglomération des organisations ESS → Développement économique local ségmenté
Caractéristiques	- Focus sur une activité spécialisée - Processus d'agglomération - Ressources au service du territoire - Evaluation quantitative des résultats : prix et quantité - Régulation administrative et concurrentielle : normes de qualité, rapport qualité/prix

Source : Auteur à partir d'Artis et al. (2008)

1/ La logique de spécialisation des activités portées par les organisations de l'ESS vient compléter les activités des établissements publics et privés lucratifs. Ceci inscrit les organisations de l'ESS dans une démarche de gestion d'activité et de professionnalisation de l'emploi appuyée par la division du travail et de la qualification des métiers à travers les conventions collectives de branches. Dans cette logique, les indicateurs qui aident à définir les orientations de croissance de l'activité sont d'ordre quantitatif, à savoir le prix et la quantité. 2/ La croissance de l'activité en vue de permettre l'accès à tous aux produits et services, amène les organisations de l'ESS à élargir leur zone d'influence. Cette dynamique de croissance accentue la concurrence entre des acteurs opérant dans un même secteur d'activité. Pour réguler cela, la logique d'agglomération, traduite par des regroupements et les fusions, s'impose. Celle-ci est appuyée par une régulation administrative, à travers l'instauration pour les associations par exemple des normes de qualité et concurrentielles. Parallèlement à cela, celle-ci permet de faire des économies d'échelle et de générer des effets d'agglomération et surtout d'élargir la zone d'influence. 3/ La spécialisation amène donc à l'agglomération qui, à son tour, conduit à un

développement local segmenté et surtout cloisonné. Ce type de croissance des organisations de l'ESS risque de fragiliser leur rapport au territoire. Artis et al. (2008) donnent des exemples dans lesquels l'absence de la logique d'agglomération accentue la concurrence entre acteurs. C'est le cas par exemple des banques coopératives de la zone d'emploi Drôme (Ardèche Centre) qui représentent 75,5% de l'offre bancaire locale, mais qui ne représentent pas une structure de financement du développement local. C'est le cas également de la Société Drômoise d'Adaptation à la Vie Active (SDAVA) (Artis et al., 2008), acteur ESS opérant dans le secteur de l'insertion qui ne travaille pas en liaison avec les autres acteurs de l'ESS. La dynamique territoriale sectorielle montre ainsi ses limites notamment en termes de fragilité du rapport des organisations de l'ESS vis-à-vis de leur territoire.

Mais, sur des territoires, comme par exemple celui de la Vallée de l'Arve (Artis et al., 2008), où le développement intersectoriel est largement répandu, nous constatons que la diversité des activités de l'ESS contribue à un développement économique local. Cette dynamique territoriale suit à son tour trois logiques (voir tableau 3).

Tableau 3 : ESS diversifiée et développement économique intersectoriel

Présentation schématique des trois logiques	Diversification des activités ESS → Organisation intersectorielle de l'ESS → Développement économique local intersectoriel
Caractéristiques	- Focus sur un public cible - Diversification de l'activité par une juxtaposition d'activités ou par un processus enrichissement - Satisfaction des besoins d'un collectif composé des particuliers, des entreprises et/ou des collectivités - Régulation professionnelle - Injonction contradictoire entre réglementation, concurrence et coopération

Source : Auteur à partir d'Artis et al. (2008)

Si les organisations de l'ESS, en particulier les associations, optent pour une activité dans un secteur en particulier, celles-ci risquent de ne pas prendre en compte l'ensemble des points de blocage auxquels sont confrontés leurs publics cibles. Pour cela, dans l'objectif de proposer une offre visant à répondre aux besoins du public cible, les organisations de l'ESS tendent à diversifier leurs activités (Artis et al., 2008). La diversification peut être internalisée. En ce sens, elle est le résultat de la mise en place d'activités différentes, mais pensées en lien avec le projet stratégique. Ce qui amène à un regroupement de services portés par la même structure (Artis et al., 2008 ; Lacroix et Slitine, 2016) ; ou, une diversification externalisée dont la diversification des activités ne peut ne faire

indépendamment de la mise en place de partenariats avec d'autres acteurs du territoire (Artis et al., 2008) ou des stratégies de fusion-acquisition (Lacroix et Slitine, 2016). Ce type de dynamique territoriale implique une orientation des ressources financières et humaines vers les acteurs économiques du territoire. Les indicateurs qui appuient la définition des orientations de croissance d'activité sont axés sur le parcours, en combinant ainsi « résultats et processus » (Artis et al., 2008).

Il est vrai que cette approche permet de diversifier l'offre proposée en vue de répondre aux besoins de la population. Néanmoins, la diversification peut demander une approche partenariale plus poussée. C'est-à-dire qui s'inscrit dans une mutualisation des ressources, moyens et outils à l'échelle d'un territoire (Artis et al., 2008). D'où l'orientation de certains acteurs ESS vers une logique de structuration partenariale qui se construit dans la durée (voir tableau 4).

Tableau 4 : ESS partenariale réactive aux changements socioéconomiques du territoire

Présentation schématique des trois logiques	Approche globale par publics et par thématiques → Formalisation des partenariats dans des structures mutualisées → Développement économique local réactif auc changements socio-économiques
Caractéristiques	- Focus global sur un public ou une thématique - Mise en commun des moyens à l'échelle du territoire - Accompagnement institutionnel - Evaluation des processus

Source : Auteur à partir d'Artis et al. (2008)

Cette dynamique renvoie à une mutualisation des ressources financières, humaines et/ou matérielles. Elle nécessite la détermination d'une approche, qui peut être celle du public visé (comme les publics éloignés du marché de l'emploi, les orphelins, etc.) ou celle de la thématique (l'entrepreneuriat, le commerce équitable, etc.). Parallèlement à cela, la formalisation des partenariats s'appuie sur des outils de mutualisation permettant une réactivité face aux changements des modalités du développement local. Ces outils peuvent prendre la forme : 1/ *des réseaux*, qui ont pour objectif de faciliter la collecte, le partage et l'accès à des informations et des connaissances, pour ainsi favoriser la coopération, 2/ *des plateformes d'activités ou services* permettent de faciliter la coordination d'une fonction par de nombreux partenaires soit dans une organisation existante ou nouvellement créée (communication, services généraux, etc.), ou encore 3/ *des groupements d'employeurs* qui ont pour objectif de sécuriser l'emploi, notamment lorsqu'il s'agit des contrats à temps partiel. Ainsi, ceux-ci permettent une gestion partagée des emplois par une

structure juridique autre que celle des partenaires. Celle-ci gère et coordonne les temps de travail et de formation des employés. Cette démarche partenariale est appuyée *financièrement* – à travers des dispositifs publics, des appels à projets, etc. – et *techniquement* – à travers la mise en place des espaces collectifs et la mobilisation d'acteurs sur des problématiques socio-économiques partagées – par des acteurs tels que les collectivités territoriales ou les associations avec lesquelles elles entretiennent des relations de coopération. Néanmoins, le risque qui peut être relevé est d'avoir des coopérations « *ponctuelles, limitées et superficielles* » (Artis et al. 2008, p.15). En effet, dans cette dynamique, on constate que l'intérêt du territoire découle de l'intérêt individuel de chaque organisation.

Cette dynamique, en s'appuyant par exemple (Artis et al., 2008) sur l'étude du territoire de Grenoble, a montré sa faiblesse en termes de persistance de cloisonnements entre les différents collectifs. Une problématique non résolue malgré l'intervention de collectivités territoriales en tant que médiateur. D'où l'adoption d'une approche différente dans certains territoires de la Vallée de la Drôme (Artis et al., 2008). Il s'agit de la logique de structuration transversale (voir tableau 5).

Tableau 5 : La structuration transversale pour un développement territoriale multidimensionnel

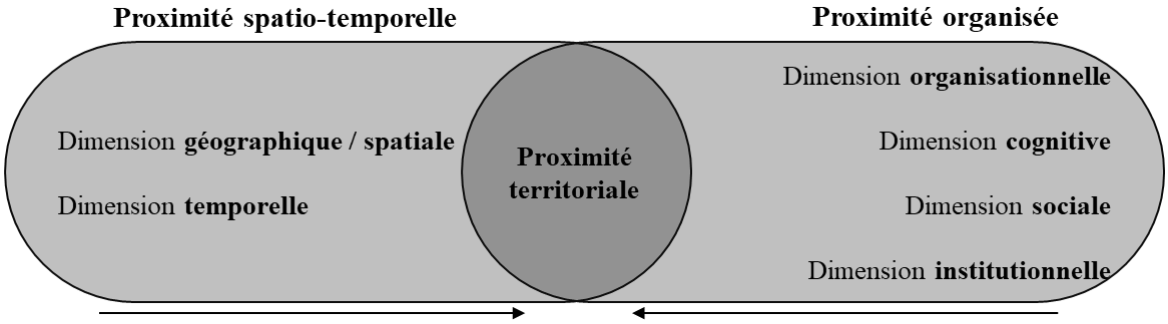
Présentation schématique des trois logiques	Solidarisation des activités et des populations → Organisations intermédiaires pour le développement local → Développement économique local multidimentionnel
Caractéristiques	- Focus global sur le territoire avec ses diverses composantes - Mise en avant de l'apprentissage et du patrimoine collectif - Médiation institutionnelle - Dépassement des freins sectoriels et communautaires - Evaluation des externalités et des impacts indirects sur la dynamique globale

Source : Auteur à partir d'Artis et al. (2008)

La logique de structuration transversale dépasse la connaissance approfondie du territoire. Elle consolide l'identité territoriale, vecteur de cohérence de l'ensemble des actions menées dans celui-ci, tout en ancrant les organisations de l'ESS, et cela, même quand ces dernières bénéficient des ressources extérieures comme les financements (régionaux, internationaux, etc.), ou encore le solde migratoire (Artis et al., 2008). En effet, selon Lacroix et Slitine (2016), l'ESS trouve toute sa place dans l'économie de la proximité (voir schéma 2). Il s'agit de l'une des différences fondamentales entre les

organisations de l'ESS ancrées dans le territoire et les entreprises qui identifient leurs consommateurs pour ensuite les satisfaire.

Schéma 2 : les types de proximité et leurs dimensions



Source : Auteur, à partir de Gilly et Torre (2000), Boschma (2004), Torre (2010), Uzunidis (2010), Torre et Beuret (2012)

La proximité territoriale est le point l'intersection entre la proximité spatiotemporelle et la proximité organisée. Selon Torre et Beuret (2012) et Boschma (2004), la dimension géographique de la proximité renvoie à la distance séparant deux entités. Uzunidis (2010) ajoute la dimension temporelle, d'où la proximité spatiotemporelle. D'un autre côté, on retrouve la proximité organisée. Celle-ci renvoie aux différentes manières à travers lesquelles les entreprises sont proches, au-delà de la proximité spatiotemporelle (Torre et Beuret, 2012). Elle regroupe : 1/ la dimension organisationnelle qui se traduit par des stratégies, des routines et un ensemble d'actions de coordination (Uzunidis, 2010) au vu d'un agencement organisationnel interne des activités humaines (Torre et Beuret, 2012 ; Uzunidis, 2010), ou d'un agencement organisationnel externe à travers l'appartenance à des réseaux (Torre, 2010 ; Uzunidis, 2010) ; 2/ la dimension cognitive qui se traduit par le partage des mêmes bases de connaissances et de compétences (Boschma, 2004). Ainsi, cette similitude cognitive facilite d'un côté, l'adhésion mentale des différentes parties prenantes (Torre, 2010) ; et d'un autre la communication des concepts, des idées, des modèles et des représentations (Uzunidis, 2010). Ceci génère en fin de compte et facilite l'apprentissage mutuel entre acteurs (Boschma, 2004). 3/ La dimension sociale fait référence aux types d'affinités qui régissent les relations entre les différents acteurs. Boschma (2004) parle de « confiance ». Une confiance qui peut résulter d'une relation d'amitié, de liens familiaux, ou qui s'est construite dans la durée à travers des expériences. 4/ Et enfin la dimension institutionnelle qui regroupe l'ensemble des valeurs communes qui régissent les relations entre les différentes parties prenantes dans un territoire. Il peut s'agir d'un ensemble de lois, de règles de conduite, de protocole décisionnel politique, etc. (Boschma, 2004).

Dans le cadre des travaux menés sur le développement local en adoptant une approche ESS, nous constatons que chacune des organisations présentes sur un territoire joue un rôle d'animateur territorial. Ceci en s'appuyant sur les dimensions géographique, organisationnelle et institutionnelle de la théorie de la proximité (Artis et al., 2008). En ce sens, la logique transversale, fortement axée sur le territoire, appuie les organisations existantes et nouvelles pour se structurer en fonction des spécificités de leur territoire d'implantation. Et ceci en mobilisant les ressources disponibles que ce soit à travers leur mutualisation ou à travers la construction d'un modèle commun de l'ESS tout en s'appuyant sur des forums, des débats politiques sur des thématiques communes : le territoire, la démocratie, l'argent, etc. Cet appui se manifeste tout d'abord par la reconnaissance des instances publiques et des échelons territoriaux de la nécessité de mettre en place une réponse locale amenant *« à conserver les ressources et les activités économiques existantes et activer les ressources potentielles (arrivée de nouvelles populations) »* (Artis et al., 2008, p.17). Cette reconnaissance est primordiale, à partir du moment où cette transversalité s'appuie sur l'intervention d'organisations intermédiaires. Il s'agit d'une nouvelle entité juridique transversale qui permettra : 1/ de solidariser les publics, les activités, et les modes de financement. En termes de solidarisation des publics, ceci est illustré par la réponse aux besoins, à titre d'exemple, des résidents permanents/non permanents, des personnes ayant des difficultés/une aisance financière(s), des personnes âgées et nouveaux arrivants, etc. La solidarisation des activités se traduit par la combinaison entre deux, voire plusieurs secteurs d'activité, en vue de répondre aux besoins des usagers/bénéficiaires, comme par exemple la combinaison entre logement et insertion. Et pour finir, en ce qui concerne les modes de financement, les territoires adoptant une logique transversale encouragent les organisations de l'ESS à collecter des fonds locaux et internationaux (Artis et al., 2008) ; 2/ de solidariser les emplois créés, le cas des couveuses d'entreprises ou d'activités (Artis et al., 2008) et des groupements d'employeurs (Artis et al., 2008 ; Lacroix et Slitine, 2016), 3/ enfin de développer des pratiques quotidiennes de coopération et de mutualisation, comme dans le cas des Pôles Territoriaux de Compétitivité Economique qui regroupent dans un même lieu des organisations de l'ESS, des collectivités territoriales, des centres de recherche et des organismes de formation (Lacroix et Slitine, 2016 ; Fraisse ; 2015 ; Richez-Battesti et Vallade, 2018).

Quelle que soit la dynamique territoriale adoptée et sa relation avec les activités des organisations de l'ESS, plusieurs modalités existent permettant aux organisations de l'ESS de lever les fonds nécessaires à la mise en œuvre de leurs activités. D'un côté, on retrouve les financeurs et investisseurs spécialisés dans l'appui des acteurs ESS, comme La France active[8], L'institut de

[8] https://www.franceactive.org/

développement de l'économie sociale (IDES)[9], sans oublier les dons, et la levée des fonds privés à travers le *street marketing* ou l'organisation d'événements (Lacroix et Slitine, 2016).

D'un autre côté, il est vrai que le développement local est souvent initié de bas en haut. Néanmoins, la contribution des acteurs de l'ESS à celui-ci peut être arc-boutée par des interventions de haut en bas en guise d'aides et d'appui (Parodi, 2005). En effet, que ce soit l'Europe, l'Etat, les Régions, les Départements, les Communes ou les villes, les différents échelons territoriaux mettent en place des actions en faveur de l'ESS, comme en témoigne le tableau 6.

Tableau 6 : Exemples d'objectifs définis et d'actions mises en place mises en place par les collectivités territoriales en faveur de l'ESS

Objectifs	**Actions**
- Accompagner le développement de l'ESS à l'échelle régionale	- L'élaboration du schéma régional de développement économique de la région PACA, avec la participation de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) - La mise en place d'un plan régional de développement de l'ESS par le conseil régional des Hauts de France - L'intégration des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics de la région des Hauts de France, ce qui facilite l'accès des structures de l'ESS aux marchés publics - La mise en place du centre de ressources « l'Atelier » afin de promouvoir et de développer l'ESS sur le territoire francilien
- Améliorer la visibilité de l'ESS sur les territoires	- L'organisation du mois de l'ESS chaque année en novembre à l'échelle nationale - Pact for IMPACT aboutissant à un manifeste international (2019)
- Appuyer financièrement et techniquement les acteurs de l'ESS par les collectivités territoriales *(Europe, Etat, Région, Département, Ville, etc.)*	- Le lancement des subventions, et depuis 2010, des appels à projets ou des commandes publiques à destination des acteurs de l'ESS. L'objectif pour les collectivités territoriales est de créer une compétitivité (concurrence) entre les acteurs de l'ESS pour choisir la meilleure des prestations proposées. - FRENCH IMPACT depuis 2018
- Accompagner l'essaimage et le changement d'échelle des organisations de	- La mise en place des dispositifs locaux d'accompagnement, comme : Le Dispositif Local d'Accompagnement, les fabriques à initiative, les Fonds de confiance. - Lancement du Financement NovESS-Le Fonds ESS

[9] http://www.esfingestion.fr/ides-presentation.html

l'ESS *(la CDC en partenariat avec l'Avise et France Active*	- Mise en place du Fonds d'Innovation Sociale (FISO).

Source : Auteur, à partir de Lacroix et Slitine (2016)

En effet, diverses actions sont mises en place pour : 1/ accompagner le développement de l'ESS à l'échelle régionale, 2/ améliorer sa visibilité à l'échelle locale, voire internationale, notamment à travers l'organisation du « Pact For Impact » qui s'est tenu à Paris le 10 et 11 juillet 2019 et qui a abouti au manifeste *« Pact For Impact - Alliance mondiale pour une économie sociale et inclusive »*[10], 3/ apporter un appui financier et technique. En effet, récemment en 2018, le Haut-Commissariat à l'ESS avec la Caisse des Dépôts a lancé l'appel à projet « French Impact », reconduit en 2019, dans l'objectif d'appuyer les acteurs ESS des sélectionnés sur le plan technique, en mettant à leur disposition une expertise technique, et sur le plan financier, en leur facilitant l'accès aux dispositifs de financement adéquats (voir Tableau 7).

Tableau 7 : Liste des 21 projets sélectionnés dans le cadre de l'appel à projet « French Impact »

N°	Statuts et projets	Objectifs des projets
1	Acta Vista	Rénovation du patrimoine historique comme levier de retour à l'emploi
2	Article 1	Lutter contre l'inégalité des chances à l'école
3	Baluchon	Accélérer la transition alimentaire dans les quartiers
4	Ecov	Covoiturage green et solidaire dans les zones périurbaines et rurales
5	Enercoop	Energie renouvelable au service de tous
6	Envie autonomie	Seconde vie du matériel médical
7	Fédération Simon de Cyrène	Habitat partagé et inclusif pour les personnes dépendantes
8	La foncière Chênelet	Logements sociaux et écologiques pour les personnes vulnérables
9	GRAP	Groupement coopératif d'entrepreneurs au service de l'alimentation locale et biologique
10	Jaccede	Guide d'accessibilité aux espaces publics pour les personnes mobilité réduite
11	Mozaik RH	Recruter des jeunes diplômés aux profils variés
12	Messidor	Accompagner les personnes en situation de handicap vers le monde du travail
13	Phenix	Solution pour lutter contre le gaspillage des grandes enseignes
14	Siel Bleu	Activité physique adaptée pour les personnes âgées
15	Ticket for Change	Activer les talents pour changer le monde
16	Toit à moi	Loger et réinsérer des sans-abri grâce au don
17	Trait d'union	Traduction en langue des signes pour tous

10 https://pact-for-impact.org/wp-content/uploads/2019/07/Manifeste-Pact-for-Impact.pdf

18	VAE Les 2 Rives	Généraliser la validation des acquis de l'expérience pour accéder à l'emploi
19	VoisinMalin	Service public du dernier kilomètre dans les quartiers populaires
20	WeTechCare	Apprentissage du numérique pour tous
21	Yes We Camp & Plateau Urbain	Créer des espaces communs temporaires dans les villes

Source : Auteur, à partir du site : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/french-impact-revelation-des-22-projets-pionniers-lancement-lappel-labellisation-des-territoires-et

Les statuts des acteurs ayant bénéficié d'un appui technique et d'un accès aux financements sont divers et variés : associations, coopératives, entreprises solidaires d'utilité sociale, fédérations, etc. Comme en témoigne le tableau 7, l'ensemble des projets pionniers répondent à des enjeux, soit sociétaux, sociaux, économiques ou environnementaux. Suite à une analyse des différents projets, les caractéristiques qui leur sont communes sont : 1/ leur fort ancrage territorial qui se manifeste d'un côté par la réponse à un besoin propre au territoire en question, et d'un autre côté par leur modèle économique fédérateur. C'est-à-dire qui fédère autour d'un projet commun des partenaires à la fois financiers et opérationnels, publics et privés, des personnes morales et physiques. On assiste ainsi à une solidarisation des partenaires et des financements, au sens d'Artis et al. (2008). 2/ une ambition de multiplication de leur impact social et d'essaimage de leur modèle sur d'autres territoires. L'appui a donc été accordé aux acteurs souhaitant maintenir un mode d'organisation fédérateur qui a fait ses preuves en termes d'impact sur la population (nombre de personnes accompagnées, nombre d'emplois créés, nombre de logements sociaux construits, etc.) et multiplier leur impact (sur le même territoire ou à travers l'essaimage) pour proposer une offre en cohérence et en adéquation avec les besoins, les ressources et les dispositifs déjà existants sur le territoire. Sur les 21 structures ayant bénéficié de l'appui du « French Impact », quatre parmi elles sont implantées dans la région des Hauts de France ; cela concerne l'activité adaptée pour les personnes âgées (Siel Bleu) ; le gaspillage des grandes enseignes (Phenix), l'accès à l'emploi des jeunes diplômés (Mozaïk RH), l'accès aux logements sociaux et écologiques pour les personnes vulnérables (la foncière Chênelet).

Les acteurs de l'ESS disposent d'un ensemble d'outils mis à leur disposition pour pouvoir mener à bien leurs activités. De ce fait, comment ceux-ci s'organisent en interne pour répondre aux défis socio-économiques de leur territoire, tout en préservant leur identité en tant qu'acteurs de l'ESS et en évitant d'être de simples intermédiaires répondant aux objectifs des différents échelons territoriaux ? Pour tenter de répondre à cette question, nous nous focaliserons sur les associations,

et plus spécifiquement sur les associations employeuses (en raison des moyens financiers et humains qu'elles sont en mesure de mobiliser), en vue d'étudier leurs modes d'organisation, de gouvernance et de management (cf. économie des organisations), les conditions de travail des salariés (cf. sociologie des organisations) et dans un contexte territorial donné (cf. économie territoriale). Mais il importe pour ce faire d'étudier l'évolution de la place et du rôle des associations en France depuis le début des années 1990, période marquée par un accroissement continu de leur activité, de leur ancrage dans des territoires qui ont été le théâtre de changements économiques, sociaux et politiques.

2.2. Evolution des associations et de leur rôle

Comme présenté précédemment, aujourd'hui les associations rejoignent les initiatives entreprises depuis l'époque de l'associationnisme, convergeant des initiatives militantes et adoptant différentes approches organisationnelles pour répondre à des besoins qui relèvent d'une variété de secteurs d'activité. Les associations représentent 84% des acteurs de l'ESS (Chibani-Jacquot et Lescuyer, 2013). Elles suivent ainsi les mêmes principes et valeurs en tant qu'acteur majeur de l'ESS, à savoir : l'autonomie de gestion, la liberté d'initiative collective, la finalité de service aux membres ou à la collectivité, un processus de décision démocratique, l'indivisibilité des fonds propres, un fort ancrage territorial à l'échelle locale, une proposition des services de proximité contribuant au développement local, etc. (Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006 ; Laville, 1994 ; Christenson et Robinson, 1999 ; Favreau, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996). Ce modèle économique est en développement permanent depuis la fin du 19ème siècle en réponse aux maux engendrés par l'industrialisation (Allienne et al. 2007 ; Dolléans, 1939 ; Villermé, 1840). Selon une enquête nationale réalisée par l'INSEE[11] entre 2009 et 2013 le nombre des associations employant des salariés a connu une augmentation de +1,89%, soit 221.325 établissements employeurs en 2013. Ceci a eu une incidence sur l'emploi salarié dans l'ESS qui a connu une augmentation de +3,10%, le nombre de salariés est estimé à 2,4 millions en 2013. 608.000 est le nombre de postes salariés dans l'ESS qui partiront à la retraite et qui vont devoir être renouvelés dans les années à venir. Les lignes qui suivent fourniront des éléments de réponses aux questions suivantes : qu'est-ce qu'une association ? Dans quels secteurs d'activité interviennent-elles ? Dans quel contexte d'activité évoluent-elles ? Quel est désormais leur rôle ?

A travers la création de l'association, les fondateurs s'investissent pour mettre en commun leurs connaissances pour un objectif autre que celui de partager les bénéfices. L'action commune des

11 INSEE, Enquête association, https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1326, consulté le 9 juin 2027.

structures associatives s'inscrit dans une vision partagée entre les membres fondateurs de ce qu'il serait convenable de faire au nom d'un sentiment d'injustice (Bucolo et al., 2014, p.5). La loi du 1er juillet 1901, relative au contrat d'association, définit l'association comme étant *« la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations »* (art.1, Loi du 1er juillet 1901). La création d'une association suppose la présence d'au moins deux personnes (Lefebvre, 2017, p.27). Ladite loi encadre le fonctionnement de toutes les associations dont le siège est localisé en France ou exerçant une activité permanente en France. Elle est également appelée *« la loi de liberté »* (Long, 2010, p.39) car il peut s'agir d'une liberté individuelle et/ou collective (Long, 2010; Bernet et al., 2016) accordant à la société civile une liberté dans la formation d'un groupe pour agir collectivement et dans la définition de l'objet associatif qui les unit (Long, 2010). La liberté collective se traduit par la liberté d'association ou de groupement « dans l'Etat face à l'Etat » (Bernet et al., 2016, p.34). Cette liberté est reconnue dans l'article 11 de la Convention européenne des droits de l'homme, entrée en vigueur en 1953, dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne adoptée en 2000 par l'Union Européenne (article 12), le Traité de Lisbonne signé en 2007, ainsi que dans le Traité sur l'Union européenne en 2012. En ce qui concerne la liberté individuelle, celle-ci correspond à la liberté d'adhésion à une association ou à un collectif (Bernet et al., 2016, p.34).

Néanmoins, comme en témoigne l'article 3 de la loi 1901 selon lequel *« toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes mœurs, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement, est nulle et de nul effet »,* l'objet qui amène à la liberté de création juridique d'une association est rigoureusement contrôlé par les juridictions nationales et européennes (Long, 2010). Ceci peut être illustré par le cas de certains départements où le préfet peut s'opposer à la constitution d'une association dans un délai de six semaines suivant le dépôt auprès du tribunal d'instance. Cependant, le Conseil d'Etat précise que dans ces cas, les associations ayant été radiées du registre des associations peuvent continuer d'exister en tant qu'associations de fait, c'est-à-dire, en tant qu'associations non déclarées.

La définition légale de l'association occulte d'autres dimensions touchées par celle-ci. En effet, selon Laville (2013), les associations sont des organisations particulières qui se caractérisent non seulement par la poursuite d'un objectif non lucratif, mais également par d'autres dimensions, à savoir : 1/ *la dimension institutionnelle* représentée par le projet associatif, 2/ *la dimension*

économique qui se traduit par la création d'emplois, et enfin 3/ *la dimension organisationnelle*, et ce, à la travers l'accord d'une capacité égale d'expression et d'action à chacune des parties prenantes : membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles ou donateurs. A ceci s'ajoute la diversité des secteurs d'activité des associations qui renvoie à des modes de régulation tout aussi différents (Tchernonog et Vercamer, 2006 ; Tchernonog, 2007, 2013). En effet, selon les enquêtes menées pour définir le monde associatif français (Tchernonog, 2007, 2013), neuf secteurs d'activité ont été définis (voir annexe 6).

Selon Tchernonog (2013), classer les activités des associations dans un secteur d'activité précis représente une difficulté aussi bien pour les chercheurs que pour les associations elles-mêmes. Ceci est dû au projet associatif qui peut concerner de nombreux secteurs d'activité, ou encore, aux activités que les associations sont amenées à développer autour de leur projet associatif. En effet, le nombre de création d'associations ainsi que les secteurs sur lesquels elles s'inscrivent lors leurs créations, diffèrent d'un territoire à un autre, et ce, en fonction de la population, de ses besoins et attentes. Ainsi, les créations nouvelles peuvent représenter un doublon par rapport aux activités et donc aux associations existantes ou encore, peuvent représenter un renouvellement en guise de remplacement des associations défaillantes (Bazin et Malet, 2012). Le tableau ci-dessous regroupe les différents secteurs d'activité portés par les associations ainsi que leur évolution depuis l'année 2007-2018.

Tableau 8 : Evolution des principaux secteurs d'inscription entre 2007 et 2018

Principaux secteurs d'inscription	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2015-2018**
Sports	14,70%	14,70%	15,70%	15,50%	16,00%	17,40%
Education, formation	5,80%	5,80%	5,70%	6,00%	6,20%	5,90%
Culture	21,40%	21,40%	23,20%	22,90%	23,00%	24,40%
Santé	4,50%	4,50%	4,30%	3,80%	4,00%	4,50%
Social	7,80%	7,80%	7,70%	8,00%	7,90%	7,50%
Environnement	3,80%	3,80%	3,80%	3,90%	3,70%	3,80%
Loisirs	14,20%	14,20%	13,80%	13,70%	13,20%	11,60%
Economie	5,30%	5,30%	4,60%	4,20%	4,30%	3,70%
Aide à l'emploi, développement local	3,10%	3,10%	2,50%	2,10%	2,10%	1,90%
Autres[12]	19,30%	19,30%	18,70%	19,70%	19,60%	19,70%

[12] La catégorie « autres » regroupe : 1/ l'armée (dont préparation militaire, médailles), 2/ les Clubs et cercles de réflexion, 3/ les activités politiques, 4/ les activités religieuses, spirituelles ou philosophiques, 5/ les information-communication, 6/ la justice, 7/ le logement, 8/ la préservation du patrimoine, 8/ la recherche, 9/ la sécurité et la protection civile, 10/ le tourisme, 11/ la défense de droits fondamentaux, 12/ les activités civiques, 13/ et d'autres domaines divers/domaines de nomenclature SITADELE à reclasser.

Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00 %

Source : Auteur à partir de Bazin et Malet (2012, p.13) et Bazin et al. (2018, p.7)

Une autre catégorisation s'ajoute à cela. Il s'agit du fonctionnement des associations qui peut s'appuyer sur le travail salarié ou bénévole (Reynaert et D'Isanto, 2016 ; Tchernonog et Vercamer, 2006 ; Tchernonog, 2007, 2013, 2018). A cet effet, les associations employeuses sont celles qui recourent à l'emploi salarié pour assurer leur activité. Celles-ci sont peu présentes dans le tissu associatif français. Elles représentent 10% des associations en France (Reynaert et D'Isanto, 2016).

Au-delà de cette cartographie des associations, celles-ci ont évolué dans un contexte marqué par une suite d'évènements inscrits dans une histoire qui plonge ses racines dans une économie en constante évolution depuis le 20ème siècle. En effet, en un siècle, depuis la promulgation de la loi 1901, les associations ont pu se multiplier et diversifier leurs champs d'intervention dans l'objectif de répondre aux inégalités sociales et économiques des populations (voir annexe 7).

Depuis le début du 20ème siècle, plusieurs événements ont marqué cette multiplication et diversification du champ associatif. D'un côté à travers la montée du chômage et de la pauvreté à partir des années 1990 (Amblard, 2001), qui s'est accentuée après la crise de 2008. D'un autre coté par des événements majeurs ou par la promulgation de textes de loi visant à améliorer le bien-être des populations : 1/ les guerres mondiales pour la période 1930-1960 qui ont eu pour conséquence la création, en partie, des associations apportant un soutien aux anciens combattants ; 2/ la promulgation des lois sociales des années 1945-1975, à destination des enfants, personnes handicapées, ou de lutte contre les problèmes sociaux pour la période 1960-1970 ; 3/ la législation de 1971 sur la formation professionnelle continue pour la période 1970-1980 (Amblard, 2001) ; 4/ le passage aux 35 heures par semaine ; 5/ la mise en place des conventions collectives (Chanut-Guieu, 2009) ; 6/ la promulgation de la loi 2014 de l'ESS ainsi que ; 7/ la mise en place de la loi NOTRe de 2015 et plus récemment ; 8/ la loi PACTE qui renvoie au Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises et qui souligne les critères[13] qui enclenchent l'obligation de recourir à un commissaire aux comptes (art.20). Parallèlement à cela, au cours de ces trente dernières années, le contexte d'intervention des associations a été marqué par de nombreuses mutations. Dans le rapport du Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA) adopté le 02 juillet 2019, quatre mutations ont

[13] Associations « *dépassant, à la date de clôture d'un exercice, deux des trois critères suivants : 4 millions d'euros de bilan, 8 millions d'euros de chiffre d'affaires et 50 salariés ».* https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=JORFARTI000038496165&cidTexte=JORFTEXT000038496102&categorieLien=id#:~:text=%C2%AB%20Sont%20tenues%20de%20d%C3%A9signer%20au,salari%C3%A9s%20au%20cours%20de%20l'

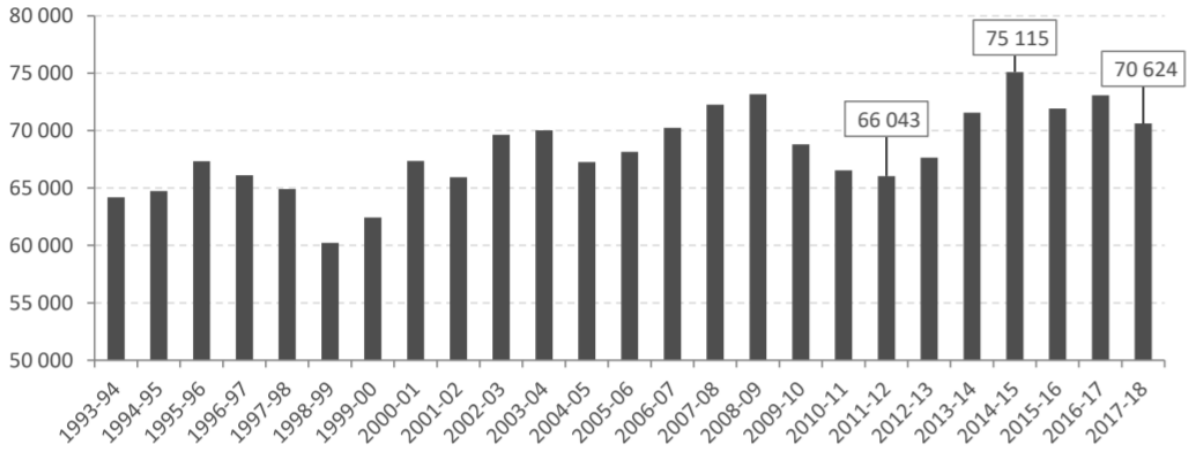
été soulignées : 1/ le caractère limité des ressources naturelles et illimités des connaissances, est désormais une ressource de plus en plus considérée comme génératrice de valeur et de profit, 2/ l'intérêt des entreprises envers le social à travers les politiques responsabilité sociale de l'entreprise, 3/ la révolution numérique et son impact sur le travail, dans lequel le consommateur ou encore l'usager contribuent à la création de la valeur, et enfin 4/ l'évolution de la place du triptyque individu-collectif-intérêt général dans un contexte qui tend vers la privatisation des biens et la généralisation d'une approche par coût-bénéfice qui est plus économique que politique (HCVA, 2019).

Comme mentionné dans le tableau 8, les années 1970 ont été marquées la présence des mouvements de la jeunesse, de l'éducation populaire, ainsi que par la présence de plus en plus forte des associations du secteur sanitaire et social (HCVA, 2019). Il s'agit d'une période pendant laquelle les associations ne représentaient pas un sujet prioritaire pour les politiques. Pourtant, d'un côté, le poids économique de ces organisations commence à être pris en considération par les autorités publiques, et d'un autre, avec le développement du salariat dans les associations (notamment sanitaires), la différence entre salarié et bénévole commence à émerger. Ainsi, la professionnalisation de ces associations enclenche les premières conventions collectives, particulièrement dans le secteur de la santé. Concernant les années 1980, une dynamique associative a émergé en vue de lever les freins quant à la mise en œuvre de leurs convictions sur le plan économique. A cet effet, des acteurs comme *« l'UNIOPSS, la Ligue de l'enseignement et la Fonda créent le GNA (groupement national des associations) pour former la composante associative du CLAMCA ce qui permettra la naissance, en 1992 sous forme d'association de fait, puis déclarée en 1999, de la CPCA (Conférence des présidents des coordinations associatives) »* (HCVA, 2019, p.10). À partir de là, des études et interrogations sur les outils de gestion adaptés, la nécessité de se doter des fonds permanents et la capacité des associations à allier les caractéristiques d'une entreprise et les convictions sociales ont commencé à se manifester.

Au cours des années 1990, nous assistons à une reconnaissance de l'activité économique des associations. Comme mentionné dans le tableau 8, cette décennie a été marquée par le poids croissant des associations dans les secteurs de : 1/ l'enseignement, la formation et la recherche non médicale, 2/ l'action sociale, humanitaire et caritative, et 3/ la gestion des services économiques et développement local. C'est en ce sens que les entreprises d'insertion se sont développées. Des structures qui peuvent à la fois opter pour un statut associatif ou un statut de droit commun. Parallèlement à cela et comme en témoigne le tableau 8, avec le développement des actions dans les secteurs social ou médico-social, sportif, des loisirs, des divertissements et de la vie sociale, certaines entreprises dénoncent une concurrence déloyale, notamment les productions sportives, éducatives,

culturelles, d'insertion professionnelle des publics éloignés du marché de l'emploi, etc. Ainsi, l'instruction fiscale de 1998 réforme la fiscalité appliquée aux structures sans but lucratif et sur la circulaire du Premier ministre du 1er décembre 2000 relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) entre l'Etat et les associations. Ces multiples changements ont conduit les chercheurs à étudier de plus près la dynamique des associations (voir graphique 1).

Graphique 1 : Evolution du nombre de créations d'associations entre 1993 et 2018



Source : Journal Officiel et tribunaux d'instance de Moselle, du Haut-Rhin et Bas-Rhin, cité par Bazin et al. (2018, p.5)

Avant de présenter l'évolution des créations des associations, il paraît important de souligner que certes, les éléments statistiques permettent d'avoir une idée de la dynamique de création et de maintien des associations, mais pas avec exactitude. Ceci s'explique par la connaissance rare de mise en pause ou fin de leur activité, ou par la nature de l'association, qui peut être une association de fait, c'est-à-dire une association qui émerge d'un groupement de personnes réalisant des activités / projets, sans : 1/ être déclarée, 2/ recourir à des personnes morales et 3/ouvrir de compte bancaire. L'association de fait fonctionne en circuit fermé et met en place des projets destinés à une cible de personnes relativement restreintes. A cet effet, ceci génère une méconnaissance sur leur date de naissance et leur existence (Bazin et Malet, 2013). Entre le début des années 1990 et des années 2000, le nombre de créations d'associations était inférieur à 65.000. Celui-ci a connu une augmentation et a ainsi dépassé les 70.000 de nouvelles créations entre 2002 et 2009. Suite à la crise de 2008, le nombre de créations a connu une forte chute entre les années 2009 et 2012, soit respectivement : -5,6% et -3,3% (Bazin et al., 2012). Au cours de cette période, plus précisément, depuis 2007, les secteurs d'activité comme la culture, la santé, le social et l'environnement sont

restés relativement stables. Les secteurs du sport et de l'éducation et de la formation ont connu une hausse. Néanmoins, les secteurs des loisirs, de l'économie, de l'aide à l'emploi et du développement local ont été marqués par de légères baisses. Parallèlement aux effets de la crise de 2008, la chute du nombre de créations d'associations est également le reflet du comportement d'un ensemble d'individus qui ont privilégié le repli sur eux-mêmes plutôt que de choisir de s'associer pour agir collectivement (Bazin et al., 2012). Ceci s'explique par : 1/ les difficultés vécues par les associations déjà créées, notamment en termes de concurrence de plus en plus forte qui a émergé à travers le nombre de créations de nouvelles associations. Ce qui a mis les associations face à des ressources humaines non-extensibles de bénévoles et des ressources financières stables (au mieux). Etant visibles, ces difficultés ont mis en doute la volonté des individus à en créer des nouvelles. D'un autre côté, le manque d'attention des individus aux sollicitions à la solidarité peut aussi expliquer ce phénomène de retrait. En effet, en cette période, nombreuses étaient les administrations qui ont dû ralentir leur activité, notamment celles qui viennent en appui aux associations qui collectent des fonds (Bazin et al., 2012 ; Bazin et Malet, 2012).

Le nombre de créations d'association a repris une évolution positive partir de 2012-2013. Celui-ci était à 67.651 pour 2012-2013, à 71.573 en 2013-2014 et de 75.115 en 2014-2015 (Bazin et Malet, 2015b ; Bazin et al., 2018). Selon Bazin et Malet (2015a), presque tous les secteurs présentent un nombre d'inscriptions plus élevé. Les explications de cette évolution sont multiples et variées. D'une part, ceci s'explique par une prise d'initiative des individus dans l'objectif de mettre en place des actions d'intérêt général. Également, dans certains cas, ces initiatives sont prises pour combler les insuffisances des engagements politiques. Ces initiatives sont facilitées par le web, traduisant un élan solidaire, et par les démarches assez simples de créations d'association. Parallèlement à cela, en période de campagne électorale, de nouvelles associations sont créées, comme le notent Bazin et Malet (2015a, p.5) : *« comme à chaque fois, les élections municipales du printemps 2014 ont suscité des créations d'associations pour le financement des campagnes, à partir de septembre 2013 »*. D'autre part, face à la crise économique, Bazin et Malet (2015b) s'appuyent sur le témoignage des structures d'accompagnement de la vie associative pour dénoncer le comportement opportuniste de certaines personnes. En effet, ce genre d'initiatives peut être animé par la volonté de préserver des intérêts particuliers, ou encore pour les demandeurs d'emploi, de créer leur propre activité en passant par la création d'associations. Il est vrai que le sens de l'évolution de la création d'associations est positif, néanmoins, celui-ci peut avoir un effet négatif sur l'ensemble des associations déjà existantes, notamment, en intensifiant la concurrence entre celles-ci. Les associations sont, en effet, confrontées à des besoins financiers croissants, dans un contexte économique et social incertain. Par ailleurs, les associations font également face à la question de

leurs ressources en bénévoles qui représentent par nature une part importante de leurs ressources humaines (Bazin et Malet, 2015a, 2015b).

A partir de 2015, l'éducation et la formation ont connu une légère baisse. Le secteur politique a chuté au cours de l'année 2016-2017, marquée par les élections présidentielles et législatives (Bazin et al., 2018).

La création des associations est fortement tributaire de la conjoncture économique, sociale et politique. Par ailleurs, quelle que soit la période considérée, l'activité des associations repose toujours principalement sur le travail des bénévoles. Les statistiques récentes de Tchernonog (2018) montrent la permanence de ce fait. Selon la chercheuse, les associations sans salariés s'appuient sur 85% de membres bénévoles, soit 72% du volume total de travail bénévole. Si la spécificité du secteur associatif est celle du bénévolat, 10,6% des associations ont eu recours au salariat en 2017 pour mener à bien leurs missions. En ce sens, certes les associations employeuses ne représentent qu'une petite partie des associations en France, mais ont un poids économique important. EEDK étant une association employeuse, nous focaliserons notre attention sur ce type d'association. D'où notre questionnement : qu'est-ce qu'une association employeuse ? Quelles sont ses caractéristiques et celles de l'emploi salarié associatif ?

Section 2 : Les associations employeuses face à un contexte incertain

1. Eléments de présentation des associations employeuses et de leur contexte d'intervention

1.1. La logique d'action des associations employeuses et les caractéristiques de l'emploi associatif en France

Les associations sont amenées à s'adapter aux évolutions de la société, comme le vieillissement de la population, la croissance rapide de la population en âge de dépendance, l'augmentation du chômage, des inégalités sociales et de la précarisation de l'emploi (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Azaïs et Carleial, 2017dir). Ainsi, selon Guerin et al. (2011), elles portent de plus en plus la responsabilité de participer au développement local d'un territoire.

Acteur de proximité mettant en place des services jugés peu rentables par les organisations du secteur privé lucratif, les associations répondent à des besoins non couverts par l'Etat et les entreprises. Ainsi, l'Etat français, qui tend à se décentraliser (voir encadré 4), met en place des

politiques actives de l'emploi et des dispositifs de financement permettant aux associations de se procurer les ressources nécessaires à la mise en place des actions.

Encadré 4 : La France, un Etat décentralisé

Pour précision, la France est un Etat décentralisé fonctionnant sous le principe de subsidiarité, qui stipule que l'Etat n'intervient pas directement quand une structure de proximité peut proposer un service de proximité à la population (collectivité publique de plus petite taille ou une institution sans but lucratif). Les associations professionnalisées sont celles opérant dans les secteurs de la culture, du sport et des loisirs, ainsi que de la défense des droits ou des intérêts et de l'accompagnement des chômeurs vers l'emploi. Elles nouent des partenariats avec les pouvoirs publics en vue d'expérimenter ou de mettre en œuvre des politiques publiques. Ainsi, elles ont droit à des financements publics en provenance des autorités locales (régions ou municipalités) et de la Sécurité sociale que de l'État central.

Source : Auteur à partir d'Archambault (2012)

A cet effet, pour parvenir à réaliser leurs objectifs, les associations ont créé des métiers adaptés aux besoins des bénéficiaires et ont embauché des professionnels aux compétences transversales, tout en préservant leurs valeurs, à savoir une gestion désintéressée et dans la plupart des cas démocratiques (Bulletin de la CPCA, 2005).

Dans les travaux de recherche, de nombreuses terminologies existent pour désigner les associations qui recourent à l'emploi salarié. On retrouve les associations employeuses, les associations gestionnaires, les associations qui sont entrées dans l'économie, les entreprises associatives, les associations transparentes, parapubliques et administratives (voir tableau 9). Quelle est donc la différence entre ces différentes terminologies ?

Tableau 9 : Les différentes terminologies des associations, qui recourent à l'emploi salarié, classées sous quatre approches

Types d'approche	Terminologie	Principales caractéristiques
Approche statistique	- Association employeuse	- Qui emploie des salariés
Approche économique et de gestion	- Association gestionnaire - Association entrée en économie	- Qui met en œuvre des services conformément à un objet social, gère des ressources humaines, financières, etc.
Approche entrepreneuriale	- Entreprise associative	- Qui naît d'une volonté d'entreprendre animée par la motivation de répondre à des besoins sociaux non satisfaits par l'Etat et/ou le marché
Approche juridique	- Association transparente - Association parapublique - Association administrative	- Qui est créée et gérée par une autorité publique

Source : Auteur à partir de Tchernonog et Vercamer (2006, 2012), Reynaert et D'Isanto (2016), Bucolo et al. (2014), Parodi (2000, 2009), Archambault (2006a), Amblard (2019), Hély (2004), Narcy (2013)

Comme le montre le tableau 9, nous présentons les différentes terminologies des associations qui recourent à l'emploi salarié en les classant selon quatre approches : statistique, économique et de gestion, entrepreneuriale et juridique. *L'« association employeuse »* est un terme générique qui découle d'une approche statistique. L'objectif de cette approche est de qualifier les associations qui recourent à l'emploi de salariés et de déterminer leurs principales caractéristiques (Tchernonog et Vercamer, 2006, 2012 ; Reynaert et D'Isanto, 2016 ; Reynaert et D'Isanto, 2016). Au niveau des associations employeuses, les salariés (et les bénévoles) s'unissent afin de mettre en commun leurs connaissances pour un objectif autre que celui de partager les bénéfices. Leur action commune s'inscrit dans une vision partagée entre les membres fondateurs de ce qu'il serait convenable de faire au nom d'un sentiment d'injustice (Bucolo et al., 2014, p.5). Les associations employeuses sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité mettant ainsi en place des actions caritatives, sociales, de loisir, de développement local, etc. (Tchernonog et Vercamer, 2006). En France, les associations employeuses représentent 10% du nombre total des associations (Reynaert et D'Isanto, 2016).

Les inégalités entre les associations sont importantes. Reynaert et D'Isanto (2016) soulignent que les associations employeuses disposent à elles seules de 90% des moyens financiers dont disposent l'ensemble des associations pour mettre en œuvre leurs actions. Concernant la taille des associations employeuses, une enquête réalisée en France, par le cabinet Deloitte, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne (Tchernonog et Vercamer, 2012), montre que, sur une base de 869 associations employeuses enquêtées, celles-ci sont de très petite taille puisque 62% emploient moins de 5 salariés, 33% emploient entre 5 et 49 salariés. Finalement, les associations employant de 50 à plus de 200 salariés ne représentent que 5% du total.

Les *associations gestionnaires* ou *associations qui sont entrées en économie* (Archambault, 2006a) ont émergé au lendemain de la deuxième guerre mondiale et ont connu une multiplication « exponentielle » au cours des années 1970 (Parodi, 2000, 2009). D'un côté, elles découlent d'une approche économique car elles représentent l'ensemble des associations qui répondent aux besoins sociaux de la population en produisant des biens et des services marchands ou non marchands (Archambault, 2006a ; Amblard, 2019). D'un autre côté, elles s'inscrivent dans une approche de

gestion, car celles-ci mettent en œuvre des services conformément à leur objet social et gèrent des ressources humaines, financières, etc. Celles-ci tiennent à conserver leur militantisme malgré l'emploi des salariés, que ce soit en petit ou en grand nombre. Dans son article publié en 2009 sur le site de la Fonda, Parodi (2009)[13] fait le rapprochement entre l'association gestionnaire, l'association qui est entrée en économie et *l'entreprise associative*. Ceci se confirme par les travaux de recherche d'Hély (2004, 2005) qui définit l'entreprise associative comme étant *« fondée sur un double contrat : le contrat d'association formalisé par la loi 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du code du travail »* (Hély, 2004, p.27). Pour Parodi (2009), les entreprises associatives (associations gestionnaires ou associations qui sont entrées en économie) *« ont une véritable activité « productive » de services conforme à leur objet social et qui mettent en œuvre, à cet effet, des moyens économiques (ressources humaines, financières…) repérables par le système statistique en vigueur »* (Parodi, 2009[14]). Cette terminologie d'« entreprise associative » découle d'une approche entrepreneuriale. Il est vrai que l'entreprise, l'entrepreneuriat ou encore l'entrepreneur, se sont historiquement développés dans et pour les entreprises. Dans ce cas, l'entrepreneur fondateur de l'entreprise est animé par des motivations de nature individualistes égocentriques et utilitaristes, voire par le profit (Boutillier et Uzunidis, 2017). Le prolongement de ces concepts aux associations se base sur les actions d'entreprendre, de créer, de fonder et de diriger une organisation à but non lucratif animées par des motivations autres que celles d'un entrepreneur « capitaliste » (Parodi, 2009). Ces motivations « intrinsèques » concernent à la fois les dirigeants et l'ensemble des salariés participant à la mise en place du projet associatif. Par « motivation intrinsèque », Narcy (2013) entend une motivation qui résulte de la participation du salarié à une activité porteuse de sens et de valeur.

Juridiquement, il existe une autre qualification. Il s'agit des associations « transparentes », «parapubliques » ou « administratives ». Dans les faits, ce sont des associations gestionnaires mais qui ont pour particularité de se charger exclusivement d'exécuter les politiques publiques (Long, 2010 ; Valéau et Fréderic, 2012). La jurisprudence considère que ce sont « *les faux-nez de l'administration* » (Répertoire de droit civil), car ce sont, selon les critères définis par la jurisprudence administrative, des associations créées à l'initiative d'une personne publique et qui se charge d'en contrôler l'organisation et le fonctionnement et de lui procurer une part importante de ses ressources[15]. Aussi, lorsque sa transparence est reconnue, l'autorité publique se doit de : 1/ mettre fin à l'association et à son objet social ou 2/ mettre fin à l'association par une reprise par l'autorité

[14] Parodi, 2009, Contraintes des marchés et projets associatifs, Tribune Fonda N°200, Regards croisés, [en ligne] > https://fonda.asso.fr/ressources/contraintes-des-marches-et-projets-associatifs, consulté le 12 octobre 2019.
[15] Cité dans le « Répertoire de droit civil ».

publique de l'activité associative et du maintien des contrats de travail qui liaient l'association à ses salariés[16].

Nous remarquons l'existence d'un large éventail de catégories d'associations employeuses. Néanmoins, quelle que soit la catégorie considérée, celle-ci reste avant et après tout une association employeuse d'une ou de plusieurs personnes. Qu'est-ce qu'un emploi associatif et quelles en sont ses caractéristiques ?

Comme en témoigne le tableau 10, l'emploi associatif a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs qui ont souligné ses caractéristiques au regard de l'emploi salarié d'une manière générale.

Tableau 10 : Caractéristiques de l'emploi associatif en France

Auteurs	**Caractéristiques**
Bulletin de la CPCA (2005)	Emploi contribuant à la réalisation et au développement du projet
Narcy (2007)	Emploi ayant un intérêt général
Tchernonog (2013)	Emploi féminisé
Trindade-Chadeau (2014)	Emploi attractif pour certains jeunes
Trindade-Chadeau (2014) Chorum (2017a) Cottin-Marx (2019)	Emploi porteur de sens
Bulletin de la CPCA (2005)	Emploi moins hiérarchique
Narcy (2007), Trindade-Chadeau (2014)	Rémunération faible comparativement à celle du secteur privé lucratif
Cottin-Marx (2019)	Emploi précaire
Bulletin de la CPCA (2005)	Emploi caractérisé par la place occupée par les formations qualifiantes, les formations initiales et les VAE
Tchernonog (2013)	Emploi solidaire

Source : Auteur

Si les associations recourent au salariat pour réaliser, voire développer leur projet d'intérêt général (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Narcy, 2007 ; Dussuet et Flahault, 2010), celui-ci représente un certain nombre de caractéristiques. Selon Tchernonog (2013), l'emploi associatif est féminisé, car les emplois sont pour la majorité à temps partiel et concernent principalement des emplois tertiaires et sociaux, dans lesquels les femmes sont généralement très présentes. Malgré la faible rémunération des emplois associatifs (Narcy, 2007 ; Trindade-Chadeau, 2014) et leur insécurité, des jeunes s'y intéressent de plus en plus parce qu'ils sont porteurs de sens (Trindade-Chadeau, 2014 ; Chorum,

[16] Cité dans le « Juris Corpus Droit des associations et fondations ».

2017a) et moins hiérarchiques (Bulletin de la CPCA, 2005). Enfin, parce que l'emploi associatif est appréhendé comme un emploi solidaire (Tchernonog, 2013). Cette caractéristique est particulièrement importante en temps de crise. En effet, comme en témoigne la crise de 2008, comparativement au secteur privé qui a connu une chute sévère de l'emploi entre le 2ème trimestre de 2008 et le 3ème trimestre de 2009, le monde associatif, grâce son caractère solidaire, a puisé dans ses réserves et a mobilisé des emplois aidés pour maintenir les emplois et les actions correspondantes. Ainsi, la chute de l'emploi associatif (salarié) s'est manifestée tardivement, à partir du 4ème trimestre de l'année 2010.

Après cette présentation synthétique des caractéristiques de l'emploi associatif, il semble nécessaire de se pencher sur sa concrétisation et son opérationnalisation. En effet, la mobilisation des ressources humaines sous le statut « salarié » peut faire l'objet : 1/ d'un recrutement dont la rémunération se fait à partir du propre budget des associations, 2/ d'un recrutement en mobilisant des dispositifs, comme les emplois aidés ou les contrats d'insertion, qui visent à insérer les personnes éloignées du marché de l'emploi, ou encore, 3/ d'une mise à disposition d'un salarié et sa rémunération par un autre organisme (dans la plupart des cas : public) (Tchernonog, 2007, 2013).

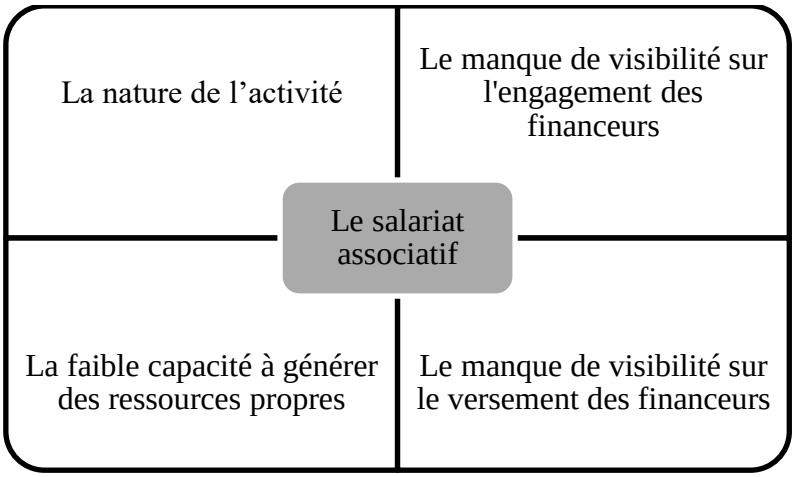
Recourir à l'emploi salarié implique des déclarations, des versements de cotisations auprès des organismes collecteurs, comme l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACCOSS) et des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) depuis 2009 pour les associations (les DADS sont remplacées définitivement au 1er janvier 2019 par les Déclarations Sociales Nominatives (DSN)). Ces actions permettent la collecte et la diffusion des informations concernant l'emploi associatif par des organismes, comme : 1/ le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie sociale (CNCRES), 2/ les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et l'INSEE « Connaissance locale de l'appareil productif » (Tchernonog, 2013 ; Prouteau, 2019).

L'INSEE distingue dans les DADS deux types de postes auxquels les associations ont recours : les postes annexes et les postes non annexes. Selon les DADS (cité par Prouteau, 2019), les associations employeuses recourent davantage aux postes annexes, comparativement aux entreprises (voir annexe 8). C'est la rémunération du poste, son volume horaire et sa durée qui caractérisent la nature du poste. Prouteau (2019) qualifie un poste non annexe d'« un vrai emploi ». Un poste est dit non annexe si la rémunération annuelle est « *supérieure à 3 SMIC mensuels nets ou si le nombre annuel d'heures est supérieur à 120, si la durée en jour est supérieure à 30 et si le rapport du nombre d'heures à la durée est supérieur à 1,5* » (Prouteau, 2019, p.4). Les postes annexes sont ceux dont les

volumes horaires, les durées et les rémunérations annuelles se situent en-dessous de ces seuils (Prouteau, 2019 ; Tchernonog, 2013). D'autres indicateurs permettent de cerner de plus près l'emploi dans les associations. On retrouve ainsi, les types de contrat, le nombre de salariés dans les associations, leur niveau de formation, leurs catégories socio-professionnelles ainsi que leur genre (Tchernonog, 2007, 2013).

Comme toute organisation, le contrat de travail peut être limité ou non dans le temps. On parle ainsi d'un contrat à durée déterminée (CDD) ou d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Pour analyser les statistiques sur l'emploi associatif, nous mobilisons les données de « ACOSS-URSSAF », les données présentées par Bazin et al. (2018), ainsi que celles présentées par l'INJEP (2019) dans le rapport *« Les chiffres clés de la vie associative ».* Selon les données d'ACOSS-URSSAF, les associations, comparativement aux autres organisations du secteur privé, ont davantage recours aux CDD de moins d'un mois, soit 71% (en 2005) et 78% (en 2011) pour les associations contre 57% (en 2005) et 66% pour les autres organisations du secteur privé (en 2011). Comparativement aux CDD de moins d'un mois, les CDD de plus d'un mois (21% en 2005 et 16% en 2011) et les CDI (9% en 2005 et 6% en 2011) sont moins privilégiés par les associations. Les associations opérant dans les secteurs de l'action caritative et humaine, l'action sociale/santé, la défense des droits et des causes, les loisirs et vie sociale ainsi que l'économie et développement local mobilisent, pour chacun des secteurs, plus de 40% des types d'emploi sous forme de CDI. Pour les contrats à durée déterminée, ceux-ci sont davantage exploités par les associations opérantes dans l'économie et le développement local, l'éducation, la formation et l'insertion professionnelle. Nous n'avons pas pu comparer ces données avec d'autres plus récentes. Néanmoins, dans le rapport de l'INJEP (2019), le taux de CDD s'élève à 42% et de CDI à 41% (INJEP, 2019). De plus, Bazin et al. (2018) soulignent que le taux des CDI dans le secteur privé hors associations représente presque le double des CDI proposés dans les associations. Quatre éléments expliquent cependant le recours à des CDD dans les associations (voir schéma 3).

Schéma 3 : Les éléments explicatifs du recours à des CDD dans les associations



Source : Auteur à partir d'Archambault (2005)

En effet, la nature de l'activité de certaines associations les amène au *recrutement des saisonniers ou intermittents*, notamment dans les secteurs de la culture et du sport. Également, ceci s'explique par le manque de visibilité *sur le versement ou encore l'engagement des financements publics*, ce qui entraîne une difficulté liée à la pérennisation des emplois, *sur les politiques de l'emploi* qui sont en changement permanent. Enfin, ceci s'explique également par la faible capacité à générer des ressources propres à partir des dons, paiements symboliques des services rendus, etc. Le critère de sélection des candidats, à savoir le niveau de formation des salariés dans le secteur associatif (Tchernonog, 2013), est en moyenne plus élevé que dans les autres organisations du secteur privé. Le taux des salariés diplômés est de 41%, tous secteurs confondus. Les secteurs les plus employeurs des salariés diplômés de niveau bac+2, +3 et +4 sont : la défense des droits et des causes (74%), la culture (65%) et l'économie et développement local (53%). Les salariés de niveau bac représentent 18% du total. Ils sont davantage présents dans le secteur des loisirs et vie sociale (28%) et dans celui du sport (26%). Par ailleurs, 41% des salariés disposent d'un niveau d'études inférieur au bac. 16% parmi ceux-ci sont sans formation. Leur recrutement s'établit fortement dans les associations opérant dans le secteur de l'éducation, formation, insertion (soit 59%), suivi par celles opérant dans le secteur de l'action sociale, santé (soit, 50%).

Il est aussi important de s'intéresser aux catégories socioprofessionnelles qu'intègrent les candidats avec une diversité de niveaux de formation. Dans le milieu associatif, Tchernonog distingue quatre catégories socioprofessionnelles : les cadres (7%), les professions intermédiaires (29%), les employés (57%) et les ouvriers (7%). Pour Tchernonog (2013), le rapport niveau de formation / catégorie socioprofessionnelle des salariés présente des déséquilibres. Vu les faibles pourcentages de cadres et

d'ouvriers, les employés fortement présents peuvent être soit sans diplôme, soit surdiplômés. Ceci peut être expliqué par l'intérêt porté par les jeunes, de manière générale, à l'ESS. Ce qui revient aux initiatives portées par les collectivités locales, les universités, les réseaux d'information jeunesse, les missions locales, Pôle emploi et autres organismes prescripteurs de l'ESS, de ses valeurs et de ses opportunités d'embauche auprès des jeunes. Ainsi, ceux-ci accèdent aux contrats les plus précaires et les moins rémunérés comparativement au secteur privé lucratif, à savoir les CDD et les contrats aidés. Les études montrent que le positionnement des jeunes vis-à-vis de l'emploi associatif est assez contrasté. Certains sont intéressés prioritairement par des emplois stables qui leur procurent une autonomie financière (Trindade-Chadeau, 2014 ; Avise-CESOD, 2014 ; Le mouvement associatif, 2014). Alors que certains jeunes sont prêts à sacrifier la stabilité de l'emploi pour contribuer à des actions d'utilité sociale, pour concilier vie personnelle et vie professionnelle, de travailler dans des conditions humaines et moins hiérarchiques, ce qui leur procure une certaine polyvalence (Trindade-Chadeau, 2014). Les associations recrutent 17,8% des moins de trente ans (Rousseau, 2014).

En mobilisant de façon assez fréquente des ressources humaines sous le statut « salarié », les frontières entre les associations et les entreprises sont de plus en plus poreuses. En effet, les associations inscrivent leurs ressources humaines et leurs pratiques dans une démarche de professionnalisation avec la présence des managers pour encadrer le travail des salariés afin de répondre au mieux aux besoins des usagers. Néanmoins, comme précisé dans les lignes précédentes, les associations se différencient des entreprises et des établissements publics par leurs principes et valeurs qu'elles ont en commun avec les autres acteurs de l'ESS, comme : le mode de gouvernance démocratique, le caractère limité de leur lucrativité, la finalité de service aux membres ou à la collectivité (Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006 ; Laville, 1994 ; Christenson et Robinson, 1999 ; Favreau, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996) et les difficultés générées par leur contexte incertain (Tchernonog et Vercamer, 2006). Ainsi, le prochain point est consacré à une tentative de présentation du contexte dans lequel interviennent les associations employeuses à l'heure actuelle.

1.2. Le contexte incertain d'intervention des associations employeuses

Dans le contexte actuel, au même titre que les entreprises, les associations, et plus encore les associations employeuses n'ont pas été épargnées par la crise économique de 2008 et par lees mutations socioéconomiques qui lui ont succédé (Tchernonog et Vercamer, 2012). En effet, la France est confrontée à la conjugaison de quatre transitions : écologique, économique, numérique et institutionnelle (Veltz, 2008). Selon l'auteur, *la transition écologique* se traduit par la prise de conscience du caractère épuisable des ressources naturelles. Une transition qui amène l'ensemble

des acteurs économiques à repenser les leviers d'actions. *La transition économique* est marquée d'un côté par une forte concurrence entre acteurs et d'un autre côté par la coopération systémique en citant les exemples d'écosystèmes industriels, des pôles de compétitivité, des pôles territoriaux de compétitivité économique ou associative (PTCE/PTCA), de l'open source, l'open innovation, etc. Quant à *la transition numérique*, celle-ci métamorphose les repères de l'activité humaine sur différents plans, comme ceux : 1/ le rapport au travail, à l'espace, au temps, 2/ les modalités de la production, de formation, de transmission des connaissances, de constitution des communautés, 3/ les modes d'exercice de pouvoir, etc. Enfin, *la transition institutionnelle* fait émerger de nouvelles modalités de revendication, de mise en place d'actions collectives et de régulation, comme : les tiers-lieux, les exigences éthiques, etc.

Ainsi, tout comme l'ensemble des acteurs économiques, les associations – employeuses ou non - n'agissent pas « dans un petit coin », dissociées de ces faits (Blanc, 2016). Pour être en capacité d'apporter une réponse convenable aux différents changements précités, les pouvoirs publics, comme en témoignent les différentes plateformes qui capitalisent les appels à projets[17], mettent en place des dispositifs d'appui, entre autres à la création d'emplois dans les associations (acteurs de proximité). Cet engagement accru des pouvoirs publics, a amené les associations à devenir de plus en plus dépendantes envers ceux-ci. Cet appui est loin d'être sans contrepartie. En effet, d'un côté, à partir du moment où l'association reçoit des fonds de la part des financeurs (dont, les autorités publiques), celle-ci doit respecter leurs exigences pour vérifier la bonne affectation des dépenses. Et ce, en fonction des actions convenues dans le cadre des réponses aux appels à projets. D'un autre côté, à travers le lien des associations et de leurs actions avec les pouvoirs publics, toute modification de la législation qui encadre les actions financées risque fortement d'avoir un impact significatif sur leur fonctionnement (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; KPMG, 2017).

Cette situation fait que les associations employeuses sont confrontées à des difficultés qui peuvent les amener à voir leurs projets perturbés ou encore leur survie menacée (Tchernonog et Vercamer, 2006). En effet, selon Tchernonog et Vercamer (2012), les associations employeuses sont confrontées à des difficultés pour collecter des fonds, accéder et maintenir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de nouveaux projets, etc. (voir tableau 11).

17 Plateforme de capitalisation et de diffusion des appels à projets :

- Des appels à projets régionaux et nationaux, en France : https://les-aides.fr/projets/, consulté le 26.10.2019
- Des appels à projets européens, nationaux, régionaux, départementaux : http://www.appelaprojets.org/appelprojet , consulté le 26.10.2019

Tableau 11 : Exemples des principaux domaines de difficultés des associations employeuses

Domaines de difficultés des associations employeuses	**Nombre d'association**	**Fréquence**
Raréfaction et transformation des ressources	696	80%
Maîtrise de la gestion	594	68%
Gouvernance	584	66%
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	551	63%
Environnement institutionnel	402	46%
Concurrence	377	43%
Accès aux compétences salariées	256	29%
Autres difficultés	199	23%

Source : Tchernonog et Vercamer, 2012, p.9

Pour les responsables associatifs, le principal problème auquel ils sont confrontés est la diminution de leurs ressources. Actuellement, la dynamique du contexte politique, économique et social de la France se répercute sur tous les acteurs économiques et sociaux, y compris les associations. A travers son travail de recherche, Persais (2017) montre que, dans un contexte de raréfaction des fonds de dotations aux collectivités territoriales dû à l'endettement public, les collectivités territoriales deviennent de plus en plus exigeantes et les organisations de l'ESS doivent justifier de leurs résultats pour pouvoir obtenir les financements nécessaires à leur fonctionnement. Ceci implique pour les associations de passer d'une logique de défense de valeurs à une logique de création de valeurs. En effet, comme le montre les résultats des enquêtes menées par Tchernonog (2007, 2013, 2018), certes la part des subventions baisse, mais le nombre d'appels à projets augmente (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; Lamy, 2016 ; Persais, 2017). Cette réalité est d'autant plus présente parmi les associations de plus de 50 salariés. En effet, l'enquête réalisée par Tchernonog et Vercamer (2012) indique que les associations, qui comptent de nombreux salariés, ont des difficultés particulièrement liées au financement de leurs activités (voir encadré 5).

Encadré 5 : Les principales difficultés liées au financement des associations employeuses de plus de 50 salariés

- Baisse des financements publics de toute nature
- Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres
- Retard dans le paiement de subventions publiques
- Retrait d'un partenaire public
- Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés

Source : Auteur à partir de Tchernonog et Vercamer (2012)

S'appuyant sur les financements publics, notamment ceux en provenance de l'Etat, des organismes sociaux et des Conseils Généraux, les associations employeuses se caractérisent par leur proximité et dépendance envers les pouvoirs publics (sur le plan financier), et par la mise en place d'activités souvent encadrées par des dispositions législatives et réglementaires (Tchernonog et Vercamer, 2012). En effet, l'Etat, qui appuie financièrement les actions des associations, réduit le montant des subventions et délègue la gestion des fonds aux collectivités locales. Ainsi, l'objectif est d'assurer : 1/ une répartition équilibrée des fonds auprès des associations à l'échelle des territoires (KPMG, 2017) et 2/ une cohérence entre l'action des associations et les politiques définies localement (Tchernonog et Vercamer, 2012). A cet effet, les financements publics se traduisent de moins en moins en termes de subventions, mais de plus en plus en termes de commandes publiques, d'appels à projets ou d'appels d'offre (Eynaud et Mourey, 2012 ; Eynaud, 2015 ; Persais, 2017 ; Sainsaulieu et Laville, 1997 ; Legros, 2019). Parallèlement à cette évolution, et comme le montrent les résultats de Tchernonog (2007, 2013, 2018), les financements publics baissent, que ce soit en termes de subventions ou de commandes publiques. A cet effet, la privatisation des sources de financement évolue de façon à compenser la baisse des financements publics (Tchernonog, 2007, 2013, 2018 ; Lamy, 2016).

Ce changement de mode de financement accentue progressivement la dépendance des associations employeuses envers les pouvoirs publics plaçant leur activité dans un état vulnérable. En ce sens, seules les associations de grandes tailles parviennent à recruter les salariés disposant des compétences nécessaires pour accéder à des financements et/ou développer des nouvelles activités (Eynaud, 2015). Non habituées à cette logique de financement, une forte concurrence se développe entre les associations (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; Lamy, 2016), et conduit certaines d'entre elles à imaginer de nouvelles structurations entre associations à l'échelle des territoires. D'où le développement de coopérations, d'hybridation des ressources ou de regroupements d'associations (Amblard, 2012). En d'autres termes, les associations sont amenées à innover (Raedersdorf, 2015 ; Amblard, 2019), à imaginer et mettre en place de nouvelles reconfigurations pour : 1/ se différencier des acteurs concurrents (comme des associations ou entreprises intervenantes dans le même secteur d'activité), 2/ pouvoir collecter des fonds (Persais, 2017) et 3/ réaliser leur projet associatif (Eynaud et Mourey, 2012 ; Persais, 2017).

Cette professionnalisation des associations a eu à son tour des effets sur la gouvernance dite « démocratique ». En effet, juridiquement lieu de pratique d'une gouvernance démocratique, les associations, comme le soulignent Valéau et Fréderic (2012), n'échappent pas à l'existence des jeux de pouvoir en son sein. Les associations employeuses se composent d'un pôle politique qui comprend les bénévoles (les adhérents et les administrateurs) et d'un pôle technique qui inclut les

individus qui vont mettre en place des actions concrètes sur terrain, à savoir : la direction/les managers, les salariés (Desroche, 1976 ; Bernet et al. 2016 ; Huet et Roques, 2017 ; Amblard, 2019) et les bénévoles actifs (Bernet et al. 2016 ; Huet et Roques, 2017 ; Amblard, 2019). A partir du moment où : 1/ les informations techniques, administratives et financières sont maîtrisées par le pôle technique et 2/ l'asymétrie d'information entre les deux pôles est fortement présente, un risque de fracture existe entre les deux pôles. Ce qui remet en question la composante démocratique de la gouvernance et paralyse le renouvellement des administrateurs. En effet, dans un contexte où la réalité ne reflète pas ce qui est promis en termes de gouvernance démocratique, *« l'adhésion perd de son sens : elle est plus symbolique que réelle »* (Chevalier et Legros, 2016, p.10).

Actuellement, les associations employeuses de plus de 50 salariés interviennent dans un contexte incertain et en changement fréquent que ce soit en termes d'évolution du cadre législatif, d'évolution du rapport envers les pouvoirs publics et les entreprises ou d'évolution des modes de financement. Face à cette situation, les associations doivent être à la fois réactives et proactives tout en maintenant leurs « spécificités méritoires » en reprenant l'expression employée par Bloch-Lainé (1994). En d'autres termes, elles ont désormais « *besoin d'innover, de proposer de nouvelles solutions, de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain [pour] garantir un équilibre financier [et] assurer la pérennité des projets* » (Raedersdorf, 2015, p.70). Cependant, la bonne volonté ne suffit pas pour mettre en place des projets qui nécessitent un certain niveau de technicité. Ainsi, de quelle façon les associations employeuses organisent-elles leur activité ? Comment se traduit la démocratie sur le plan de la gouvernance et du management ?

2. Un contexte incertain qui re-questionne le mode de gouvernance et de management des associations employeuses

2.1. La gouvernance démocratique des associations employeuses, réalité ou valeur affichée ?

Les théories des organisations ont été développées pour étudier, remettre en question le fonctionnement des grandes entreprises avec l'objectif de proposer des pistes d'amélioration. Mais progressivement celles-ci ont élargi leur champ d'investigation aux PME (Pigé, 2002) et aux associations (Adda et al., 2012 ; Bucolo et al., 2014 ; Huet et Simon, 2007 ; Meier et Schier, 2008). Comme les entreprises, les associations comptent des instances stratégiques et opérationnelles de gouvernance et de prise de décisions. Pour parvenir à identifier les spécificités de la gouvernance démocratique des associations employeuses, il convient d'en déterminer ses composantes. En effet, Legros (2019) distingue trois composantes de la gouvernance associative : les parties prenantes, les instances et les supports.

Composante 1 : Les parties prenantes d'une association

L'association est l'entité dans laquelle sont rassemblées un ensemble de personnes en vue de réaliser un objectif autre que le profit. En cela, son statut lui ouvre l'accès à une gouvernance à multiples acteurs où l'ensemble des parties prenantes internes et/ou externes (au sens de Carroll, 1989 et Carroll et Näsi, 1997), c'est-à-dire, des personnes physiques et morales pouvant être consultées pour prendre une décision, sont associées (Malo, 2001 ; Chevallier et Legros, 2016) (voir annexe 9). Dans l'annexe 9, nous avons classé l'ensemble des parties prenantes des associations en deux catégories, les parties prenantes internes et les parties prenantes externes, au sens de Carroll (1989), et Carroll et Näsi (1997). Dans les parties prenantes internes, nous regroupons les fondateurs, les membres de droit, les membres d'honneur, les bénévoles, les adhérents, les administrateurs, les salariés, la direction, le représentant du personnel ainsi que les volontaires et stagiaires. En d'autres termes, nous y regroupons l'ensemble des membres des pôles politique et technique. Dans les parties prenantes externes, nous distingons les mécénes de compétences, les usagers, les bienfaiteurs ou mécènes ainsi que les partenaires.

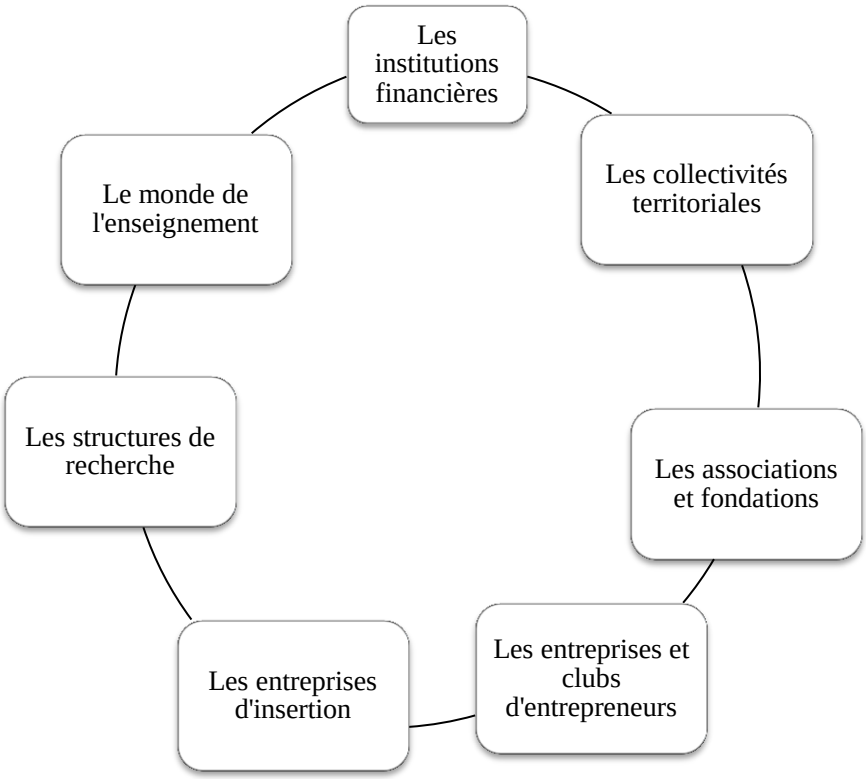
Dans une association, les membres *fondateurs* sont ceux qui ont initié sa création. Les membres de droit et les membres d'honneur sont désignés par le CA (présenté ci-après) et disposent d'une voix consultative à l'AG. Ainsi, dans une logique de volonté de réponse aux besoins des *usagers*, le nombre *d'adhérents*, c'est-à-dire les personnes qui s'engagent librement dans l'association, peut s'accroître. Avec l'objectif de gérer au mieux la réalisation du projet associatif, les adhérents désignent des *administrateurs*. Historiquement, la mise en œuvre du projet associatif est le résultat de l'engagement de nombreux *bénévoles*. Néanmoins, dans certains cas la réalisation du projet associatif demande des expertises et des compétences que les bénévoles seuls ne peuvent mettre à la disposition de l'association de manière continue dans la durée. Pour cela, le recours *aux salariés* s'impose dans l'objectif de réaliser des projets techniquement complexes par un personnel compétent et/ou qualifié. Les salariés d'une association à but non-lucratif, au même titre que les salariés d'une entreprise, sont soumis au droit du travail (articles L 1131-1 et suivants du Code du Travail)[18] et de la sécurité sociale. A partir du moment où l'association maintient pour une durée de 36 mois 11 unités (un salarié à temps plein correspond à une unité, deux salariés à mi-temps correspondent à une unité), celle-ci se trouve dans l'obligation d'avoir un *représentant du personnel*[19].

[18] Source : https://www.associations.gouv.fr/salariat-association.html

[19] Source : https://www.droit-travail-france.fr/entreprise-concernees-dp.php

Parallèlement à cela, les associations sont des entités économiques qui tendent à formaliser leurs relations avec les parties prenantes en nouant des partenariats avec des acteurs économiques (voir schéma 4).

Schéma 4 : Les partenaires des associations



Source : Auteur à partir de Le Rameau (2012), Le Rameau et Recherches & Solidarités (2017), Donaldson et Preston (1995)

En effet, les associations mobilisent des fonds et collaborent avec les intitutions financières tels que les services de l'Etat, les collectivités, ou encore les banques qui accordent un appui financier et peuvent disposer d'une voix délibérative à l'AG (Donaldson et Preston, 1995). Aussi, selon une enquête réalisée en 2016, par le laboratoire de recherche Le Rameau et le réseau Recherche & Solidarité, auprès de 1 387 représentants associatifs, il s'avère que les associations développent des partenariats avec des collectivités territoriales, d'autres associations/fondations, le monde de l'enseignement (allant du collège à l'université), les entreprises ou clubs d'entrepreneurs et très rarement les structures d'insertion et les structures de recherche (Le Rameau et Recherches & Solidarités, 2017). Selon le rapport du Medef réalisé en partenariat avec Le Rameau (2014), dans la diversité des partenaires avec lesquelles les associations travaillent (voir schéma 4), le taux des

entreprises travaillant en partenariat avec le secteur associatif s'élève à 21%. Les relations de partenariats des associations avec différentes parties prenantes externes est en augmentation, contribuant à générer progressivement des espaces de dialogue et de coopération qui se traduisent sous des formes très variéees, tels que le mécénat, l'innovation sociétale, la coopération économique ou les pratiques responsables (voir annexe 10).

Les objectifs d'un partenariat sont ainsi de : 1/ développer de nouvelles réponses en faveur des bénéficiaires (Le Rameau, 2012, Medef et Le Rameau, 2014), 2/ avoir accès et mobiliser des compétences rares et parfois inabordables, 3/ impliquer de nouveaux acteurs issus du monde de l'entreprise, 4/ mobiliser des ressources financières (Le Rameau, 2012), 5/ bénéficier d'un appui financier ou technique de la part des entreprises en guise de soutenir un projet d'intérêt général (Medef et Le Rameau, 2014), ou encore 4/ transmettre un ensemble de pratiques issue du monde des associations aux entreprises (Medef et Le Rameau, 2014). Les partenariats n'étant pas limités qu'aux entreprises, Parodi (2000, 2009) met l'accent sur le positionnement des associations employeuses vis-à-vis des pouvoirs publics à l'échelle locale, nationale, européenne, voire internationnale. Ceci amène Parodi (2000, 2009) à relever une posture que les associations employeuses adoptent lorsquelles subissent (ou acceptent) une forte instrumentalisation de la part des pouvoirs publics. Il s'agit des associations dite « ruminantes », selon l'expression de Parodi (2000), qui n'innovent plus et ne militent plus.

La réalité peut nous amener à être confrontée à des situations assez contrastées. La reprise de l'expression « Le noir et le rose » employée par Chevalier et Legros (2016) pour tenter de définir la gouvernance des associations peut en constituer une illustration. Les auteurs mettent en avant l'ambiguïté du principe de gouvernance démocratique connue sous l'expression « une personne = une voix ». Cette ambiguïté est le produit d'un concept qui renvoie par définition à la déconcentration du pouvoir au sein de l'association alors qu'il peut simplement défendre une autre forme de concentration du pouvoir (Chevalier et Legros, 2016). Pour illustrer nos propos, nous mobilisons quelques exemples issus du passé : 1/ les corporations n'associaient que des maîtres, ou encore 2/ le compagnonnage que les valets-ouvriers ont mis en place pour s'unir contre leurs maîtres-patrons (Meister, 1972). Les corporations et le compagnonnage représentent les premières initiatives portées par des professionnels pour répondre à des problématiques spécifiques (contrôle du marché, du savoir-faire, des connaissances).

A ce stade, la gouvernance est appréhendée sous l'angle d'une simple manière de rassembler un ensemble de personnes autour d'un projet associatif. Néanmoins, les associations sontaussi des organisations dans lesquelles des jeux de pouvoirs existent pour parvenir à prendre des décisions. Pour cela, nous nous penchons sur les instances de gouvernance dans lesquelles les décisions, voire les orientations politiques ou stratégiques de l'association, sont prises.

Composante 2 : Les instances de gouvernance des associations

La deuxième composante de la gouvernance est « les instances de gouvernance ». En effet, la gouvernance, dans l'ESS de manière générale, met particulièrement l'accent sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes (Quermonne, 2006 ; Chevalier et Legros, 2016). Elle renvoie également à un large consensus entre les différentes parties prenantes sur les décisions prises de manière collective (Quermonne, 2006 ; Hirschman, 1995). Ceci se fait à travers un lissage des opinions et des intérêts tantôt convergents et tantôt divergents (Simmel, 1999) et en s'appuyant sur l'élaboration d'outils facilitant le travail en réseau et la collaboration entre les parties prenantes (Biondi et al., 2010). Ainsi, quelles sont les instances dans lesquelles se rencontrent les parties prenantes ? Les décisions, sont-elles réellement prises dans une logique démocratique et collective ou existe-t-il tout de même un groupe qui dispose de plus de pouvoir au détriment des autres ?

Habituellement, la gouvernance dans les associations s'appuie sur trois instances : l'AG, le CA et le bureau (Legros, 2019). Lorsque les associations recourent fortement à l'emploi salarié, une autre instance de gouvernance s'ajoute. Il s'agit de la direction (Legros, 2019).

L'assemblée générale (AG) est constituée théoriquement des différentes parties prenantes, à savoir : les adhérents, les usagers, les administrateurs, les salariés, les représentants de l'Etat et des collectivités, etc. Elle se déroule annuellement pour : 1/ discuter et voter collectivement des grands axes politiques et stratégiques de l'association (Young, 2011 ; Adda et al., 2012 ; Meier et Schier, 2008 ; Chevalier et Legros, 2016) et 2/ faciliter l'accès aux financements (Young, 2011). Néanmoins, un tel déroulement où les interventions des parties prenantes sont prises en considération, n'a lieu que dans les petites associations (Adda et al., 2012 ; Meier et Schier, 2008). En effet, dans la réalité le déroulement des AG est bien différent. Les AG consistent généralement en des réunions formelles avec un ordre du jour qui se limite à : 1/ la présentation des activités opérationnelles et financières réalisées pendant un an, 2/ le renouvellement, dans certains cas, d'une partie des administrateurs, 3/ le vote du rapport moral et financier, enfin 4/ juste avant la clôture de l'AG, la prise de parole (volontaire ou sollicitée) des parties prenantes présentes (Meier et Schier, 2008 ; Adda et al., 2012 ; Chevalier et Legros, 2016). En ce sens, l'AG se réduit à un temps formel verrouillé qui n'encourage

pas la prise de parole des adhérents et des usagers (Caire et al., 2015 ; Chevalier et Legros, 2016). Ceci s'explique également par la professionnalisation des instances, qui métamorphose le rôle des associations et leur rapport avec les usagers considérés au final comme « clients » (Chevalier et Legros, 2016).

La deuxième instance de gouvernance est le CA. Celui-ci dispose d'un rôle à la fois politique et opérationnel. Dans les associations employeuses, les représentants d'autres associations, les élus et les financeurs y sont fortement présents (Adda et al., 2012). Le CA se réunit à plusieurs reprises au cours de l'année dans l'objectif : 1/ de rappeler les éléments présentés et décidés lors de l'AG afin d'éviter toute asymétrie d'information (Collette et Pigé, 2008), 2/ d'anticiper et d'orienter la mise en place les orientations stratégiques et politiques définies lors de l'AG (Legros, 2019), 3/ de prévenir les actions futures, 4/ de favoriser la prise d'initiatives et la proposition de nouvelles idées (Adda et al., 2012), 5/ de valider certaines décisions concernant le budget prévisionnel, l'engagement dans une dépense importante ou encore le recrutement d'un salarié (Legros, 2019), 6/ de maintenir un climat favorable à l'entente entre les différents membres, 7/ de communiquer auprès du public cible, enfin, et 8/ rechercher, voire faciliter l'accès à des financements (Adda et al., 2012).

Le CA représente également le lieu d'accueil et de traitement d'un ensemble de nouvelles idées. Ceci peut se faire : 1/ en ouvrant le CA aux salariés ou bien aux représentants du personnel dans l'objectif de tenir compte de leurs avis, 2/ en organisant l'intervention d'experts, personnes qualifiées extérieures à l'association, pour traiter d'une problèmatique spécifique (Legros, 2019), 3/ en mettant en place des instances ad hoc comme des commissions thématiques ou des groupes de travail (Zoukoua, 2005 ; Bucolo et al. 2014), l'idée est de réinvestir les instances existantes pour plus d'engagement et de participation, c'est-à-dire amener l'ensemble des parties prenantes à *« réflechir, …organiser, …structurer la réflexion et puis faire des propositions au CA qui va décider ensuite »* (« Association 2 », cité par Bucolo et al. 2014, p. 28).

La troisième instance est le bureau. Il se compose au minimum d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier qui représentent l'association à l'extérieur. Les membres du bureau sont les dirigeants et responsables juridiques de l'association (Zoukoua. 2005 ; Meier et Schier, 2008 ; Legros, 2019). Ceux-ci représentent l'organe opérationnel du CA qui se réunit régulièrement avec la direction pour traiter les projets en cours (Zoukoua. 2005 ; Legros, 2019) et mettre en place l'ensemble des décisions prises par le CA (Zoukoua. 2005). Pour parvenir à asseoir une symétrie d'information entre l'ensemble des instances de gouvernance, le bureau rend des comptes au CA qui se charge de rendre compte à l'AG (Legros, 2019).

Avant de présenter la dernière instance, il convient de noter que les associations fournissent des efforts importants pour respecter la parité homme/femme (Frémeaux, 2013). Mais, malgré les améliorations visibles entre les années 2003 et 2011, les femmes rencontrent tout de même des difficultés pour accéder aux fonctions de dirigeantes bénévoles (Tchernonog, 2007, 2013).

Dans les association employeuses, une autre instance de gouvernance existe, celle de la direction, qui ne renvoie aucunement pas à un désengagement de la part des membres du bureau. Selon Adda et al. (2012), les présidents et les membres du bureau s'impliquent aussi bien que les salariés dans la gestion de l'association, de même que les usagers et les représentants des financeurs. En effet, comme précisé précédemment, dans les associations employeuses, les administrateurs (membres du CA et/ou du bureau) délèguent une partie de leur pouvoir aux salariés membres de la direction dans l'objectif de gérer l'association au quotidien (Legros, 2019). Ce partage de légitimité et de pouvoir peut générer des tensions entre les détenteurs d'un pouvoir charismatique (les membres du bureau) et les détenteurs de pouvoir légitime (les dirigeant salariés), en raison de la détention de la totalité des informations par les salariés de la direction. Une opposition entre les pouvoirs technique et politique est très visible dans les associations employeuses de grande taille, où l'asymétrie d'information est fortement présente entre les membres du bureau les salariés de la direction. Pour pallier à cette situation, génératrice de tension pour chacune des parties, les associations tendent à répartir les fonctions entre le président et la direction d'un côté tout en renforçant la responsabilité du président (Meier et Schier, 2008).

Selon Hoarau et Laville (2008, p. 252), la gouvernance renvoie à « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ». Certes, les associations échappent généralement à la démesure des grandes entreprises en termes de recherche du profit, mais n'échappent pas à la quête et à l'exercice du pouvoir (Frémeaux, 2013). En effet, en 2010, une enquête a été menée auprès de 2 350 responsables d'associations françaises, assez diversifiées en termes de taille, de secteur d'activité, d'ancienneté, de parties prenantes, etc. L'objectif était d'étudier la manière dont s'articule la gouvernance entre les différentes parties prenantes (Adda et al., 2012). Quatre types de gouvernance ont été ainsi identifiés : gouvernance militante, gouvernance resserrée, gouvernance professionnalisée et gouvernance externalisée (voir annexe 11). D'un côté, les gouvernances militantes et resserrées accordent une importance particulière aux membres salariés et bénévoles. De l'autre côté, les gouvernances professionnalisées et externalisées sont plus réceptives aux commandes des financeurs et/ou membres du CA (Adda et al., 2012). Les différents modes de gouvernance distingués

amènent à noter la présence d'un déséquilibre dans la répartition du pouvoir entre les différents acteurs. Comme le souligne Amblard (2019, p.203) *« le fonctionnement associatif n'est pas toujours un terrain favorable à l'expression démocratique ».* Certes, la loi de 1901 ne mentionne à aucun moment l'obligation de suivre un fonctionnement démocratique, mais il ne faut pas nier que cette loi de liberté a vu le jour pour que les individus qui choisissent de s'associer pour répondre à un besoin social soient ainsi protégés par la loi (loi 1901, art 1) – du moment où l'objet n'est pas illicite, contraire aux lois, etc. (loi 1901, art.3). A cet effet, contrairement à la charte de l'économie sociale (1980) ou à la loi de l'ESS (2014), la loi 1901 ne mentionne clairement le fonctionnement démocratique de l'association. Ce qui peut se comprendre compte tenu de son antériorité, d'autres problèmes apparaissant au cours des décennies de pratique.

Ainsi, pour pallier à cette problématique de dominance dans l'exercice de pouvoir – caractère non démocratique – Desroche (1976) avait évoqué, vers la fin des années 1970, l'intérêt d'une situation d'équilibre de pouvoir entre quatre acteurs, à savoir : les adhérents, le président/les administrateurs, la direction/les managers et les salariés (voir annexe 12). Selon celui-ci, s'il s'avère « normal » que la gouvernance dans les organisations se caractérise par des tensions dynamiques entre les différents acteurs, une prépondérance de l'un sur l'autre, des fractures, etc. ; ces comportements : 1/ altèrent la gouvernance d'une organisation démocratique, en l'occurrence une association, voire 2/ provoquent son l'éclatement. C'est ainsi qu'il préconise d'opter pour une combinaison favorable entre les membres des pôles, politique et technique. En effet, « la coexistence du travail bénévole et salarié est l'un des faits saillants de la vie associative : l'approche socioprofessionnelle doit intégrer le travail de l'ensemble des acteurs. » (Laville, 2003, p. 89), ainsi, pour parvenir à pallier aux fractures entre les pôles politique et technique, Benazet et al. (1999) parlent de « la gouvernance bicéphale ». Une gouvernance grâce à laquelle la mise en œuvre du projet associatif est le résultat d'une démarche stratégique élaborée et validée de façon consensuelle.
Organiser et assurer une fluidité des flux d'information entre les différentes parties prenantes n'est pas par essence un exercice simple. Ainsi, certains supports permettent de faciliter ces flux d'informations.

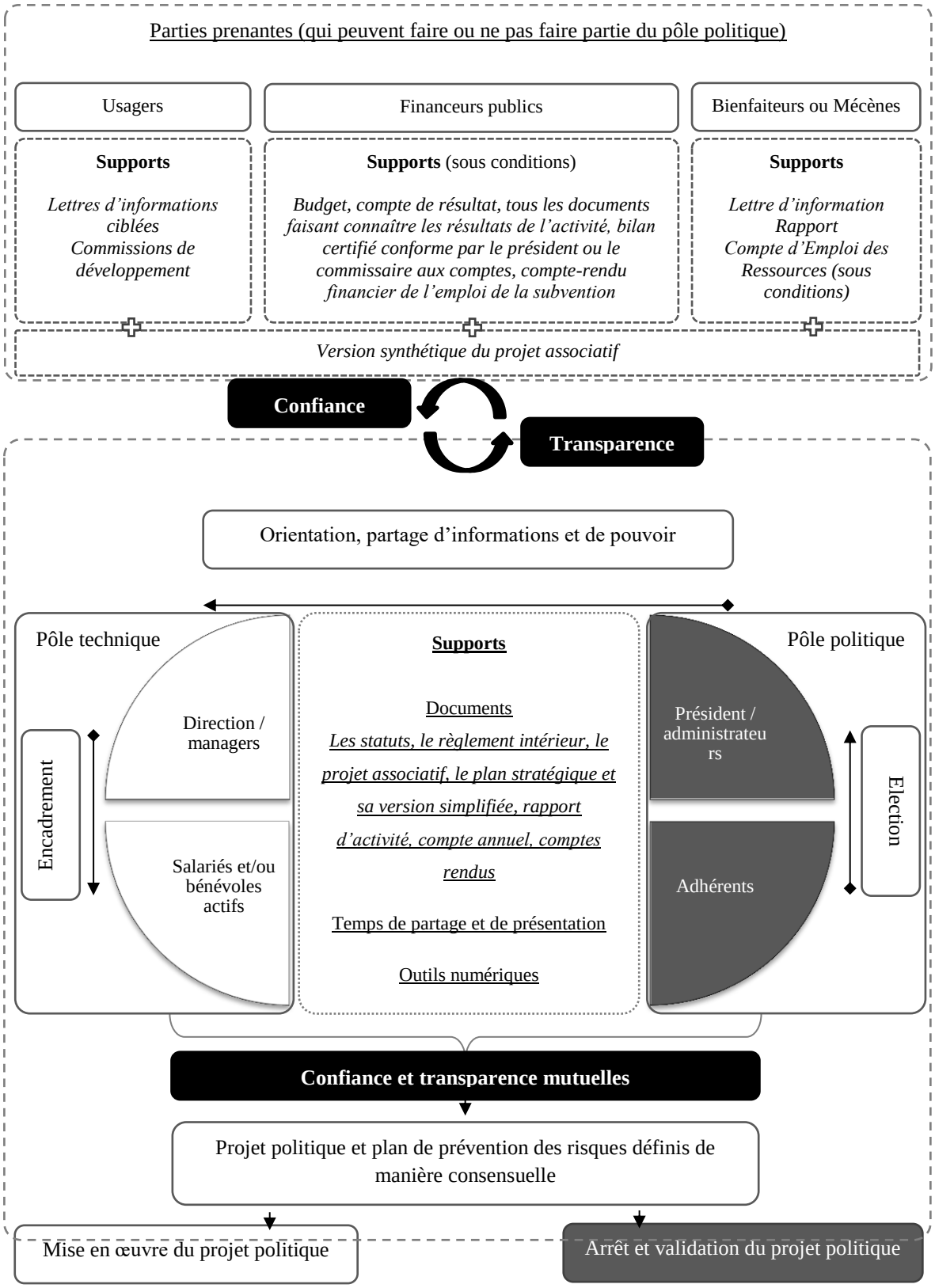
Composante 3 : Les supports de gouvernance des associations

Les supports de gouvernance jouent un rôle important pour l'instauration et le maintien de la transparence des associations envers les parties prenantes et de la confiance des parties prenantes envers l'association. En effet, lorsqu'il s'agit de petites associations, l'équilibre du pouvoir entre les différentes instances de gouvernance est basé sur la confiance (Legros, 2019). Pour Fukuyama

(1995), la confiance est associée à la capacité des parties prenantes à coopérer de façon spontanée en s'appuyant sur des valeurs partagées et informelles. Dans les associations employeuses, la transparence est aussi un gage de confiance. Confrontées pour certaines, à des enjeux financiers et politiques de taille importante, celles-ci recourent à la formalisation des moyens de contrôle et de surveillance (Legros, 2019). Ainsi, selon Amblard (2019), la transparence renvoie à une exigence éthique selon laquelle l'association affiche ses valeurs et expose l'utilité sociale ou l'intérêt général de ses actions auprès de l'ensemble des parties prenantes, à savoir : les membres, les salariés, les financeurs publics, les mécènes et les usagers. La transparence et la confiance sont donc les leviers, étroitement liés, de la gouvernance démocratique d'une association employeuse (voir schéma 5).

Comme mentionné précédemment, dans les associations employeuses, les parties prenantes sont : le président, les administrateurs, et les adhérents qui font partie du pôle politique ainsi que la direction, les managers, les salariés qui font partie du pôle technique. A ceux-ci s'ajoutent d'autres acteurs comme les usagers, les bienfaiteurs ou mécènes ainsi que les partenaires qui peuvent être (ou ne pas être) membres du pôle politique en tant que membres de droit ou membres d'honneur. Dans les lignes qui suivent nous présenterons dans un premier temps les supports mis en place (ou préconisé) pour une transparence et une confiance dans le cadre de la gouvernance entre les pôles politique et technique et dans un deuxième temps, les supports concernant la gouvernance entre l'association et les usagers, les financeurs publics et les bienfaiteurs/mécènes.

Schéma 5 : **La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports**



Légende : ☐ Pôle technique ■ Pôle politique

Source : Auteur, à partir de Desroches (1976), Benazet et al. (1999), Ideas (2014), Zoukoua (2005), Amblard (2019)

- *Les supports de la transparence et la confiance entre les pôles politique et technique facilitant ainsi la mise en pratique démocratique de la gouvernance*

Dans une société de l'information et en changement continu, il est important de tenir compte de l'importance à diffuser (mais également à collecter) l'information (rapidement). C'est ici que le numérique, permettant l'accès à un réseau ouvert et fédérateur, trouve tout son sens dans la démarche démocratique pour laquelle sont reconnus les acteurs associatifs. Comme le souligne Pansu (2016, p.12-13) : « la fédération sans le réseau [internet] est une structure rigide et lente ; le réseau [internet] sans la fédération, c'est la jungle. Le numérique fluidifie et décloisonne ». C'est ainsi que l'effort de communiquer à travers des supports, moyens et outils, doit être fourni de la part des deux pôles pour parvenir à maintenir (ou retrouver) une gouvernance démocratique.

Les problématiques auxquelles sont confrontées les associations en termes de gouvernance amènent à noter que les efforts doivent être fournis de la part des deux pôles. D'un côté, et comme mentionné précédemment, les associations employeuses peinent à renouveler les administrateurs, faute de maîtrise et d'absence de partage des informations par les membres du pôle technique auprès du pôle politique (Chevallier et Legros, 2016). A cet effet, dans certaines associations, les administrateurs se retrouvent dans l'incapacité de remplir leur rôle, à savoir exposer le rôle de leur association auprès des tiers, orientation, etc. (Amblard, 2019), or ce rapport entre les deux pôles requestionne la démocratie dans les associations. A cet effet, il est recommandé d'amener les administrateurs à se « [réapproprier] le projet associatif » (Birambeau, 2012, p.43) en adoptant les approches existantes comme la rencontre des administrateurs avec des experts, la participation à des conférences ou un dialogue constant avec les différentes parties prenantes de l'association employeuse (Amblard, 2019).

Selon Amblard (2019), il est impératif dans les associations employeuses que les administrateurs, au même titre que les autres membres, disposent des connaissances concernant le projet associatif et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser. A cet effet, les supports permettent de partager les informations et connaissances nécessaires : 1/ à la définition du projet politique de manière consensuelle avec le pôle technique (Benazet et al., 1999), 2/ au recensement des risques (voir annexe 13), à la définition d'un plan de prévention et à sa communication (Ideas, 2014), 3/ au partage d'une partie de leur pouvoir avec la direction (Benazet et al., 1999), à travers la participation des salariés au CA et à l'AG (Amblard, 2019), et la détermination de l'étendue des délégations de signature ou de prise de décisions, notamment concernant des projets de taille modeste répondant à

des critères définis et sous réserve de la communication d'un compte-rendu (Ideas, 2014) et pour lesquels les montants à engager par les salariés sont précédemment fixés (Zoukoua, 2005 ; Ideas, 2014), 4/ l'accélération des démarches administratives en permettant le recours à la signature électronique (Ideas, 2014), enfin, 5/ à la mobilisation ou au maintien de l'engagement des membres sur les fonds engagés à travers l'instauration d'un système de double signature (Zoukoua, 2005). La définition consensuelle du projet politique, des risques encourus, ainsi que du plan de prévention contre les risques, ne renvoie pas à une démarche anarchique dans laquelle « tout le monde fait tout ! ». En effet, comme le souligne Frémeaux (2013), il est possible d'organiser des temps de partage où les désaccords constructifs peuvent être exprimés. L'objectif selon celui-ci est de débattre de manière continue du projet politique afin de pouvoir s'adapter aux mutations du contexte socioéconomique, tout en respectant l'objet de l'association. Par ailleurs, l'une des particularités saillantes des associations employeuses résidant dans le recours à des emplois salariés, selon Frémeaux (2013), il est important de s'interroger sur la manière de transmettre aux salariés les valeurs et principes pour lesquels les fondateurs de l'association ont milité. La définition consensuelle du projet politique de l'association et du plan de prévention des risques se fait avec l'appui d'un ensemble de supports juridiques et stratégiques. On retrouve ainsi : les statuts, le règlement intérieur, le projet associatif, enfin le plan stratégique et sa version synthétique.

Les premiers supports juridiques de l'association sont « *les statuts* ». Ils régissent le fonctionnement de l'association et empêchent les écarts (Legros, 2019 ; Zoukoua, 2005). Également, ils présentent l'objet de l'association et sa finalité (Legros, 2019 ; Zoukoua, 2005), les règles de fonctionnement interne et les obligations de chaque membre de l'association (Zoukoua, 2005), c'est-à-dire le fonctionnement des instances de gouvernance, les conditions d'adhésion des membres (Zoukoua, 2005 ; Legros, 2019) et la procédure de renouvellement des dirigeants à un rythme régulier (Frémeaux ; 2013). Toute modification nécessite un vote en AG (Legros, 2019). Il s'agit d'un document accessible aux tiers que ce soit à travers internet ou un autre moyen de communication (Ideas, 2014), comme le site web, le blog ou les réseaux sociaux (Pansu, 2016).

Non obligatoire (Zoukoua, 2005), *le règlement intérieur* vient compléter les informations disponibles dans les statuts (Legros, 2019). Celui-ci fixe les règles de conduite et de fonctionnement des instances de gouvernance et des parties prenantes. Le règlement intérieur peut être complété par une charte qui souligne les principes auxquels adhère l'association (Zoukoua 2005).

Enfin, *le projet associatif* représente un document à la fois stratégique et opérationnel qui trace la ligne directrice à l'action collective, tout en fixant les objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir (Legros, 2019). Sur le plan stratégique, il est primordial d'avoir une cohérence entre l'objet de

l'association (défini dans les statuts), la déclinaison du projet politique en plan stratégique mettant ainsi en avant les principales actions à mettre en place.
Il existe également d'autres supports produits à l'initiative du CA ou de la direction en particulier, tels que : 1/ la version synthétique du plan stratégique afin de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes, à savoir : les salariés, la direction, les adhérents, les donateurs, les financeurs, etc., 2/ le rapport d'activité et les comptes annuels à présenter annuellement auprès de l'AG et du CA (Ideas, 2014 ; Zoukoua, 2005), 3/ la communication périodique des comptes rendus du directeur au bureau et/ou au président, 4/ la détermination des obligations à remplir par le directeur, un document annexé au contrat de travail (Zoukoua, 2005). L'ensemble de ces supports précités constituent le moyen d'assurer une transparence envers les différents membres des pôles politique et technique.

- *Les supports de la transparence et la confiance entre les pôles politique et technique facilitant ainsi la mise en pratique démocratique de la gouvernance*

Jusque-là, la gouvernance ne concernait dans le cadre de notre travail que les relations établies entre les parties prenantes en interne. En effet, les travaux menés sur les associations employeuses soulignent la présence d'un ensemble de relations intensifiées avec les pouvoirs publics que ce soit à l'échelle locale, nationale ou européenne (Parodi, 2000 ; Valéau et Fréderic, 2012). Ceci n'est pas sans conséquences sur les associations. Etant de plus en plus exigeants en termes de transparence et de développement des outils de gestion (Eynaud et Mourey, 2012), les bailleurs de fonds ont ainsi renforcé leurs dispositifs d'évaluation des actions menées par les associations (Avare et Sponem, 2008). Cette situation exerce une pression sur les associations (Eynaud et Mourey, 2012). Celles-ci sont désormais contraintes, soit de céder à l'instrumentalisation par les pouvoirs publics qui limitent leur indépendance, soit d'opter pour le maintien de leur indépendance au prix du désengagement financier des pouvoirs publics qui limitera leur possibilité d'action (Demoustier, 2005). Cet engagement accru de la part des pouvoirs publics risque de métamorphoser le rôle de « contre-pouvoir » des associations en devenant simplement des exécutantes dans le but de se conformer à la demande des pouvoirs publics (Eynaud, 2015). Celui-ci s'accompagne par un ensemble de mécanismes mis en place par les pouvoir publics (Valéau et Fréderic, 2012 ; Zoukoua, 2005) empêchant les associations de commettre des dérives (Valéau et Fréderic, 2012). Dans ce cas, les associations peuvent : 1/ soit tenter de désobéir aux demandes des pouvoirs publics (Valéau et Fréderic, 2012), 2/ soit procéder à un habillage de la réalité pour se conformer à leur demande, 3/ ou encore, créer de nouvelles activités qui répondent à la fois aux besoins des usagers et à la demande des pouvoirs publics (Eynaud et Mourey, 2012).

Le premier cas de figure se présente généralement dans les associations employeuses qui se chargent exclusivement de l'exécution des politiques publiques (Long, 2010 ; Valéau et Fréderic, 2012). Ainsi, un constat s'impose : *« c'est lorsque le poids des acteurs publics est dominant que les dérives bureaucratiques semblent plus fortes »* (Chemin et Gilbert, 2010, p.76). L'étude réalisée par Valéau et Fréderic (2012) a relevé certaines pratiques de déviance exercées par les associations employeuses qui résistent, contredisent et désobéissent aux pouvoirs publics. Ceci se traduit par exemple, par la mise en place d'activités non-agréées ou de partenariats non cautionnés, par le refus d'embauche d'une personne recommandée, par la critique publique des politiques publiques, etc.

Dans d'autres cas, les associations s'orientent vers le développement de leur expertise technique en termes de montage des dossiers en réponse aux appels à projets. A cet effet, elles peuvent adopter l'une des deux postures distinguées par Eynaud et Mourey (2012) : 1/ une posture par laquelle l'association garde les mêmes activités, mais procède à un camouflage administratif de la réalité de ses actions en vu de coïncider avec la demande des pouvoirs publics. Cette posture est (surtout) appuyée par l'existence d'un fort réseau social et d'une forte valeur ajoutée reconnue par les financeurs. Ou, 2/ une posture par laquelle le changement est considéré comme une opportunité à travers laquelle elle développera une grande autonomie et une meilleure exploitation (voire hybridation) des ressources : développement des activités commerciales, recours au mécénat, ou encore la création de nouvelles activités. L'objectif est d'anticiper les besoins des usagers, et de les croiser avec la demande des financeurs, pour y répondre efficacement. Ce n'est pas un exercice facile, mais permet tout de même à l'association d'être perçue comme étant l'acteur innovant à l'échelle locale. Ce « feedback » est le résultat d'un ensemble de *« financements publics sous haute surveillance »* (Clavagnier, 2010). En effet, la réglementation européenne concernant les appuis financiers des pouvoirs publics envers les associations gestionnaires de services d'intérêt économique général (SIEG) a établi une liste d'obligations à suivre pour informer les financeurs publics (voir annexe 14). Pour les usagers et les mécènes, il n'existe pas de réglementation à laquelle les associations employeuses doivent se soumettre pour partager avec ceux-ci des informations, sauf dans le cadre des campagnes nationales de mécénat (comme celles lancées sur internet sur des plateformes de « crowdfunding »). En effet, lorsqu'une association dépasse un seuil prédéfini quant au montant demandé, celle-ci est dans l'obligation d'établir un Compte d'Emploi des Ressources (CER). Autrement, Amblard (2019) suggère que les associations employeuses agissent en mobilisant leur éthique de la transparence, mis à part les règlementations juridiques et comptables mises en place en matière de partage d'informations et de documents envers les financeurs publics et les mécènes. Concernant les usagers, l'auteur préconise de leur envoyer des lettres d'information ciblées ou de les convier à participer à des commissions de développement du projet politique de

l'association. Pour les mécènes, Amblard (2019) conseille aux associations employeuses faisant appel aux dons de communiquer par des lettres d'information ou des rapports en guise de reconnaissance et de transparence à leur égard. Pour Batifoulier et Noble (2005), dans un contexte en changement marqué par une forte concurrence entre les associations (Eynaud, 2015), et entre les associations et les entreprises lorsqu'il s'agit des marchés publics (Guerin et al., 2011 ; Bulletin de la CPCA, 2005), la gouvernance joue le rôle de garante, à la fois stratégique et politique, du projet associatif. Selon ceux-ci, l'enjeu majeur des associations employeuses est de faire face à un tel contexte sans pour autant tomber dans le repli sur soi ou l'adoption des modèles de gouvernance mis en place dans les entreprises. C'est ainsi qu'un management associatif adapté aux principes et à la logique d'action des associations (Loubat, 2006) représente le bras armé de sa gouvernance (Legros, 2019). A cet effet, de quelle façon les membres du pôle technique s'organisent entre eux et les salariés et quelles sont les spécificités du management dans les associations employeuses ?

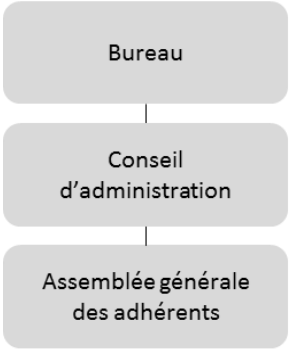
2.2. La performance des associations employeuses : organisation, stratégie et management

Quelles soient employeuses ou non, pour mettre en œuvre leurs projets politiques, les associations élaborent une organisation leur permettant de poser les règles de fonctionnement interne. La particularité des associations employeuses réside dans un fonctionnement qui réunit bénévoles et salariés. Pour cela, dans un premier temps, nous présentons les différentes formes d'organisation des membres du pôle politique (exclusivement bénévoles). Ensuite, nous enchaînons par la présentation du management dans les associations, qui se traduit par l'organisation entre les pôles politique et technique. L'objectif est ainsi de mettre en avant l'intérêt pour les associations employeuses de s'appuyer sur une stratégie pour mener à bien la réalisation de leurs projets associatifs et ainsi d'accroître leurs performances. Et pour conclure, nous récapitulons les différents types de performance dans un schéma global.

- <u>Formes d'organisation du pôle politique</u>

Rancillac et Samuel (2011) distinguent trois modes d'organisation du pôle politique des associations : le mode citoyen, le mode collégial et le mode hiérarchique (voir annexe 15).
Le mode citoyen est le mode classique que nous retrouvons dans les statuts types délivrés par la sous-préfecture. Celui-ci s'inscrit dans une logique démocratique et correspond généralement aux petites associations (voir schéma 6).

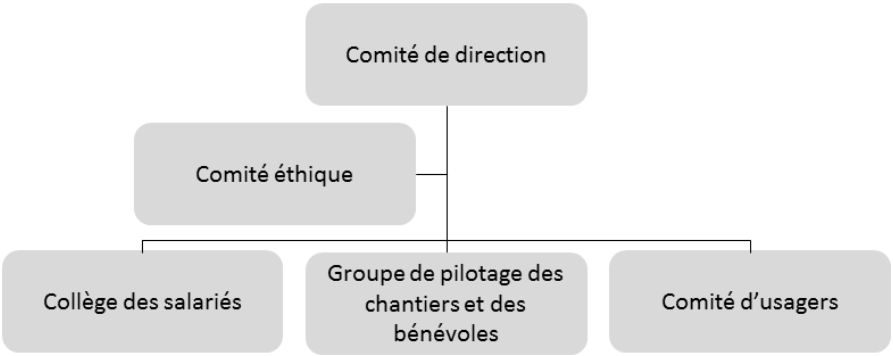
Schéma 6 : Représentation schématique du mode citoyen



Source : Auteur à partir de Rancillac et Samuel (2011)

Le mode collégial regroupe des comités, commissions ou collèges qui : 1/ identifient et se répartissent les fonctions clés de l'association : fonctions opérationnelle, financière et administrative ; 2/ donnent leur avis et conduisent certains projets ; 3/ constituent un organe dirigeant (comité de direction) dont les membres sont identifiés de la collectivité des adhérents (voir schéma 7).

Schéma 7 : Représentation schématique du mode collégial



Source : Auteur à partir de Rancillac et Samuel (2011)

Enfin, le mode hiérarchique est une organisation dans laquelle le pouvoir appartient à un groupe de personnes conformément à une certaine légitimité qui peut être soit charismatique, soit traditionnelle.

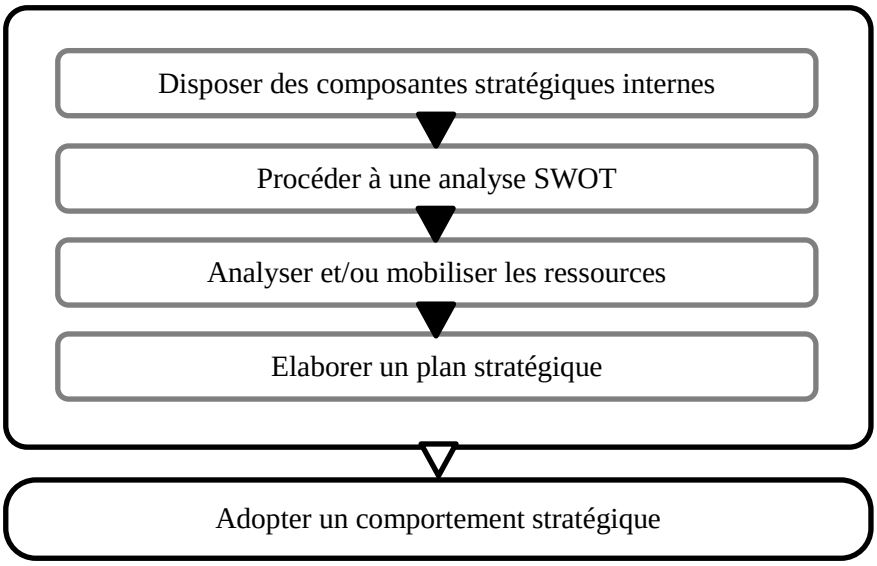
Une fois les relations entre les membres du pôle politique déterminées, il convient de voir de quelle façon les relations avec les membres du pôle technique vont s'articuler avec celui-ci. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons les différentes formes de management exercé dans les associations.

- La stratégie dans les associations

Rares sont les études menées sur les stratégies des associations. Pour cela, nous nous basons sur la définition de la stratégie de Chandler (1962), qui concerne l'entreprise : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».
Dans les associations, la stratégie consiste à analyser, comprendre, décider et agir, dans l'objectif : 1/ « d'anticiper les transformations à venir » (ADASI, 2016, p.4), ce qui rejoint une partie de la définition de Chandler (1962), 2/ de gagner une reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics dont elles dépendent pour leurs financements (Marival, 2011), 3/ de développer l'activité (Martin-Pfister, 2015).
Dans notre travail, nous nous interrogeons sur la démarche à suivre pour élaborer une stratégie. Ainsi, nous proposons dans le schéma ci-dessous l'ensemble des étapes à suivre pour qu'une association élabore sa stratégie : 1/ disposer des composantes stratégiques internes (Martin-Pfister, 2015 ; Le guide pratique d'information sur les associations[20]), 2/ procéder à une analyse SWOT (Martin-Pfister, 2015), 3/ analyser et/ou mobiliser les ressources (Le guide pratique d'information sur les associations ; Le Rameau, 2014, 2019b), 4/ élaborer un plan stratégique (Séguin et al., 2008 ; Chandler, 1962 ; Desreumaux, 1993 ; le guide pratique d'information sur les associations ; Martin-Pfister, 2015 ; ADASI, 2016) et 5/ adopter un comportement stratégique (Marival, 2011).

[20] « Le guide pratique d'information sur les associations », absence de date de publication, disponible en ligne : http://www.oriental.ma/upload/MoDUle_1/File_1_134.pdf

Schéma 8 : La stratégie associative



Source : Auteur, à partir du guide pratique d'information sur les associations, Martin-Pfister (2015) et Marival (2011).

1- <u>Disposer des composantes stratégiques internes</u>

Pour élaborer une stratégie associative, il faut s'appuyer sur la mission, les valeurs (Martin-Pfister, 2015) et la vision (Martin-Pfister, 2015 ; Le guide pratique d'information sur les associations[21]), que nous avons nommé « composantes stratégiques internes ».

Ces trois composantes stratégiques internes de l'association (voir encadré 6) représentent la ligne directrice sur lesquelles l'association va s'appuyer pour analyser son environnement, évidemment tout en maintenant l'alignement avec ses orientations.

[21] « Le guide pratique d'information sur les associations », absence de date de publication, disponible en ligne : http://www.oriental.ma/upload/MoDUle_1/File_1_134.pdf

Encadré 6 : Signification des composantes stratégiques internes d'une association

	Points auxquels il convient de répondre
Vision	- Le besoin auquel l'association répond - Le(s) type(s) de problème(s) sur lesquels l'association se focalise - La/les Catégorie(s) de bénéficiaires - L'héritage que les fondateurs souhaitent laisser aux successeurs - Les acteurs qui œuvrent pour la même cause - Les éléments qui différencient l'association de ses concurrents
Mission	- La raison d'être de l'association - Les principales activités de l'association
Valeurs	- L'encadrement de la démarche d'action de l'association - La valorisation de la démarche commune de l'association - L'image, la réputation, l'identité de l'association

Source : Auteur, à partir de Martin-Pfister (2015)

Pour présenter la signification de la vision, la mission et les valeurs, nous nous appuyons sur le rapport de Martin-Pfister (2015). *La vision* permet à l'association d'avoir une perspective d'avenir longtermiste. Ce qui représente une ligne directive pour les actions qu'elle met en œuvre. Celle-ci facilite la mobilisation des salariés qui œuvrent pour le bien des usagers. Concernant *la mission*, celle-ci se traduit par le rôle que l'association doit remplir pour parvenir à la réalisation de sa vision dans la durée. Lorsqu'elle est claire et compréhensible, elle facilite la mobilisation des parties prenantes, à la fois internes et externes. Pour les valeurs, celles-ci encadrent les différentes actions mises en place par l'association. Elles permettent de s'interroger sur les valeurs à développer ou à maintenir pour développer son image et son identité.

Source : Auteur

2- <u>Procéder à une analyse SWOT</u>

A partir du moment où ces composantes internes sont déterminées, il convient pour l'association de procéder à l'analyse de ses forces et faiblesses par rapport aux opportunités et menaces que présente le contexte dans lequel elle intervient. Il s'agit de l'analyse SWOT[22] (Martin-Pfister, 2015), selon la procédure que nous avons définie plus haut (schéma 8).

3- <u>Analyser et/ou mobiliser les ressources</u>

Avant de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de son activité, l'association doit faire le point sur ses ressources effectives, dispose-t-elle de suffisamment de ressources ? Sont-elles durables ? Ensuite, celle-ci devrait procéder à l'identification et à la recherche des différents acteurs auprès desquels elle pourrait mobiliser les ressources dont elle a besoin (Le guide pratique d'information sur les associations).

Selon Le Rameau (2014, 2019b), les ressources à analyser sont les ressources en termes de compétences, de financements et de partenariats pour assurer une synergie territoriale. En effet, les

[22] Analyse présentée dans le point 2.1. de la première section du 2ème chapitre.

ressources dont une association doit disposer pour réaliser son projet ne se limitent aux financements, ceux-ci peuvent être d'ordre technique, humain, matériel ou logistique (Le guide pratique d'information sur les associations).

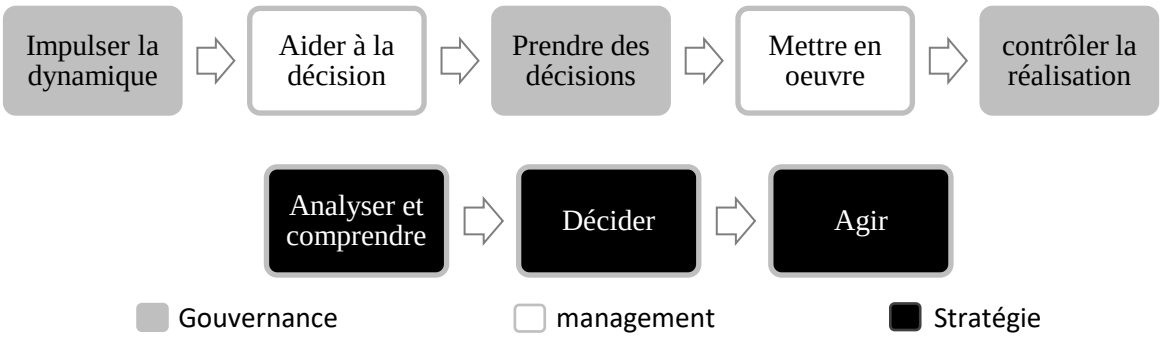
4- <u>Elaborer un plan stratégique</u>

Lorsque l'analyse SWOT est réalisée, les ressources à mobiliser, aussi bien en interne qu'auprès des parties prenantes, sont déterminées. L'association procède à l'élaboration de son plan stratégique. Ici, il nous paraît opportun de souligner qu'il existe une forme de confusion entre la stratégie et l'exercice du management dans les associations. En effet, selon Legros (2019) et Bernet et al. (2016), le management associatif se charge de traduire les orientations discutées et validées, lors des instances de gouvernance en actions concrètes. Or, dans la littérature développée sur la stratégie des entreprises (voir deuxième chapitre), la stratégie renvoie à un l'instrument d'aide à la structuration de l'activité (Séguin et al., 2008). Concrètement, elle représente la traduction des objectifs en plan d'actions (Chandler, 1962) spécifiques (Desreumaux, 1993) tout en s'alignant avec les orientations et la politique de [l'association] (Desreumaux, 1993). Ce qui rejoint la définition présentée précédemment (le guide pratique d'information sur les associations ; Martin-Pfister, 2015).

Certains travaux ont été menés (ADASI, 2016 ; Marival, 2011 ; Martin-Pfister, 2015) en vue d'assister et d'accompagner les associations dans l'élaboration d'une stratégie, soit un ensemble d'actions spécifiques (au sens de Chandler (1962) et de Desreumaux (1993)).

Selon ADASI (2016), la stratégie s'appuie sur des interactions entre la gouvernance et le management (voir schéma 9).

Schéma 9 : La stratégie associative, interactions entre la gouvernance et le management



Source : ADASI (2016, p.5)

En effet, la boussole stratégique d'un projet associatif, soit un projet d'intérêt général (ADASI, 2016) met en avant la complémentarité entre le pôle politique (gouvernance), le pôle technique (management) et la stratégie. D'un côté, la gouvernance a pour rôle d'impulser la dynamique, de

prendre des décisions et de contrôler la réalisation. D'un autre côté, le management se charge d'apporter les éléments d'appui à la prise de décision et de mettre en œuvre les décisions prises par les instances de gouvernance.

5- Adopter un comportement stratégique

L'élaboration d'un plan stratégique est une opération difficile pour une entreprise, comme pour une association. Marival (2011) souligne que le comportement des associations employeuses se rapproche de plus en plus de celui des pouvoirs publics et des entreprises. En effet, le fonctionnement des associations, du fait de la nécessité à se conformer à un bon nombre de procédures en vue de justifier l'utilisation des fonds suivant un calendrier bien précis, ressemble davantage à celui des pouvoirs publics. Ensuite, le suivi des procédures amène les associations à emprunter des modèles d'organisation, de management et de gestion reconnus comme efficaces, auprès des entreprises et/ou pouvoirs publics. L'objectif est ainsi de faire face à la concurrence accrue avec les organisations ESS ou les entreprises. Pour faciliter cette tâche, les associations recourent au recrutement de salariés, notamment pour des postes de direction, titulaires de diplômes d'écoles de commerce ou de formation universitaire en management.

L'emprunt de ces modes de fonctionnement rend difficile l'articulation entre le projet politique de l'association et le développement de la fonction de gestion. Pour cela, dans l'objectif de maintenir leur rôle de régulateur social, les associations adoptent des comportements stratégiques volontaristes en vue d'accroître la reconnaissance des pouvoirs publics à l'égard des actions qu'elles mènent : stratégie de croissance et de diversification, stratégie de développement des compétences, d'expertise et de réseau, stratégie de coopération et de négociation, stratégie de gouvernance (voir annexe 16). L'objectif de ces comportements stratégiques est ainsi de réduire la dépendance des associations envers les pouvoirs publics tout en augmentant la reconnaissance de leurs activités par les pouvoirs publics (Marival, 2011).

Évidemment, dans la réalité et selon l'étude menée par Marival (2011), les associations n'adoptent pas un seul et unique comportement stratégique, mais combinent différents comportements stratégiques pour arriver à leurs fins.

- De la professionnalisation au management

Avant de procéder à la présentation des formes de management dans les associations employeuses, nous remettrons le recours au salariat dans son contexte, celui de la professionnalisation. Selon le

Bulletin de la CPCA (2005), d'un côté, les dispositifs de soutien au salariat associatif ont été mis en place dans une période marquée par un fort taux de chômage au milieu des années 1970. D'un autre côté, ces dispositifs étaient réalisés au profit des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. En ce sens selon les pouvoirs publics, les associations représentent la cible idéale dans lesquelles les personnes en difficulté professionnelle pouvaient travailler. C'est la raison pour laquelle les associations refusaient de se soumettre à cette « aubaine ».

A cet effet, pour continuer d'assurer un service de qualité auprès des bénéficiaires, les associations étaient dans l'obligation de se tourner vers « la professionnalisation des métiers » (Laville, 2015). Dans ce cas, la professionnalisation achevait *« un processus de construction sociale »* (Dussuet et Flahault, 2010, p.37) qui aboutit à la reconnaissance de la composante professionnelle d'un travail effectué par un groupe de personnes. Dans les faits, celle-ci se traduit par une licence, permettant l'exercice de l'activité en contrepartie d'une rémunération, de biens ou de services ; et d'un mandat, définissant les comportements que les autres devraient adopter vis-à-vis de tout ce qui concerne le travail en question (Dussuet et Flahault, 2010 ; Hughes, 1996). L'institutionnalisation de la reconnaissance professionnelle d'un travail permet de poser un certain nombre de piliers qui encadrent l'activité dans son ensemble, comme la réglementation, les financements, les qualifications des salariés, les agréments et l'encadrement du marché (Dussuet et Flahault, 2010 ; Laville, 2015). Concrètement, la professionnalisation par métier passe par la reconnaissance du travail. A cet effet, chacune des associations, opérant dans un même secteur d'activité, procède à la définition des référentiels métiers dédiés. L'objectif est ainsi d'aboutir à un référentiel métier commun à tous les acteurs. Ce référentiel comprend les métiers, les missions, les responsabilités, l'autonomie et les compétences requises pour pouvoir mener à bien la mission confiée. L'établissement d'un référentiel détaillé a pour objectif de parvenir à avoir des fiches métiers ROME[23] dans un premier temps, et de participer à l'organisation de l'offre des formations nécessaires dans l'objectif qu'elles soient le plus en adéquation avec les besoins du terrain. En ce sens, les salariés vont demander de bénéficier des formations les plus adéquates avec les besoins du terrain. Ainsi, comme le soulignent Dussuet et Flahault (2010), ce sont les salariés qui sont acteurs de leur professionnalisation. Concernant les bénévoles, les auteurs soulignent que leur professionnalisation consiste à les soumettre aux mêmes conditions que les salariés, comme l'obligation de suivre des formations spécifiques. Une démarche que l'on retrouve dans des secteurs d'activité où les bénévoles exercent les mêmes fonctions que les salariés (Dussuet et Flahault, 2010).

[23] https://www.pole-emploi.fr/employeur/vos-recrutements/le-rome-et-les-fiches-metiers.html

Laville (2015) a étudié l'évolution de la professionnalisation en expliquant qu'elle trouve son origine : d'un côté, dans l'évolution des générations et de leur rapport à la professionnalisation. D'un autre côté, dans les différentes crises ayant impacté la société sur le plan social et économique, à savoir : a/ *la crise de valeurs* initiée à partir des années 1970 et accompagnée par des mouvements sociaux (féministes et écologiques, par exemple). Cette crise a émergé en raison d'un excès de confiance de l'Etat social envers les salariés des associations, issus d'un cursus universitaire axé sur la gestion des entreprises. Cette forte confiance a remis en question le lien fondamental, des bénévoles ou de certains salariés envers les usagers, nécessaire à l'identification de leurs besoins, et par conséquent, le rôle déterminant des associations qui sont par nature les organisations les plus proches des usagers.

Pour inverser la tendance, les mouvements sociaux ont cherché à replacer l'usager dans son rôle de coconstructeur des associations. D'autres initiatives ont pu alimenter cette logique en l'ouvrant sur la participation de différents acteurs, comme les salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, etc. ; la deuxième crise est le développement du *new public management* pour améliorer l'efficacité (réalisation des objectifs escomptés) et l'efficience (réalisation d'un résultat maximal en mobilisant le minimum de moyens) de l'organisation en rationalisant les moyens et optimisant les résultats (Laville, 2015 ; Bernet et al., 2016). A cet effet, un nouveau processus de professionnalisation a émergé. Il s'agit de la professionnalisation en gestion (Laville, 2015).

Cette évolution n'est pas sans impact sur le fonctionnement et le management des associations, d'où les différents travaux sur la gestion des associations et l'inquiétude quant à l'emprunt des outils de gestion employés dans les entreprises, non adaptés aux spécificités des associations (Chauvière, 2007 ; Bernet et al., 2016 ; Laville, 2015). L'objectif est ainsi de développer leurs compétences en termes de rigueur administrative, d'évaluation financière et de transparence (Bernet et al., 2016). Le défi pour les associations employeuses est donc d'employer des outils de gestion et d'adopter des dispositifs managériaux tout en : 1/ étant vigilantes vis-à-vis de leurs spécificités (Loubat, 2006, Avare et Sponem, 2008 ; Laville, 2015) et 2/ veillant à ce qu'elles ne dénaturent pas leurs projets associatifs (Loubat, 2006 ; Huet et Roques, 2017).

En pratique, le recours aux outils de gestion ne devrait pas être un moyen permettant aux associations d'accumuler les fonds collectés pour réaliser leur projet. Cette approche pourrait être comparée à la maximisation de profit recherchée dans les entreprises. En effet, certaines associations, par exemple, s'appuient sur les outils de gestion pour, en partant de la raison d'être de leur projet politique et de leur action collective, déterminer leurs critères de performance (Laville, 2015). A cet effet, les outils de gestion sont employés de façon à faciliter le management. Huet et Roques (2017) distinguent quatre modèles de management découlant de la coexistence des

bénévoles et salariés : double hiérarchie monocéphale, triple hiérarchie bicéphale, triple hiérarchie monocéphale, double hiérarchie inversée (voir annexe 17). Comme en témoignent les différents types de management présentés dans le travail de Huet et Roques (2017), les associations employeuses se distinguent des entreprises par la coexistence des salariés et des bénévoles (Dussuet et Flahault, 2010 ; Huet et Roques, 2017). Le risque qui en ressort est le manque de reconnaissance du travail effectué par les salariés. En effet, cette situation se présente lorsque les bénévoles exercent (ou exerçaient) les mêmes missions que les salariés. A cet effet, les bénévoles peuvent estimer qu'il suffit d'avoir *« un peu de bonne volonté »,* en reprenant l'expression de Dussuet et Flahault (2010, p. 42), pour réaliser le travail demandé. En conséquence, leur rémunération pour ceux-ci peut paraitre élevée, inutile, voire injuste (Dussuet et Flahault, 2010). Ainsi, pour pallier à cela, il est recommandé de : 1/ maintenir le lien de subordination entre membres administrateurs (bénévoles) et salariés (Amblard, 2019) ; 2/ ne pas mélanger bénévoles et salariés (Huet et Roques, 2017), 3/ et répartir des rôles et les responsabilités de manière précise (Huet et Roques, 2017 ; Amblard, 2019).

Le management associatif se charge de traduire les orientations discutées et validées, lors des instances de gouvernance en actions concrètes (Legros, 2019 ; Bernet et al. 2016). Le directeur général occupe *« un poste d'équilibriste au quotidien »* (Amblard, 2019, p.200), à travers lequel il doit prendre des initiatives de façon à ne pas dépasser les prérogatives liées à son statut ou aux pouvoirs qui lui sont délégués. Également, que ce soit le directeur, la direction et/ou les managers, leur rôle est fondamental dans l'activité quotidienne de l'association. Ils apportent un appui à la fois militant et entrepreneurial aussi bien dans la gouvernance que dans la réalisation du projet politique (Amblard, 2019). La relation avec l'ensemble des salariés repose sur une relation de subordination (CPAC, 2005 ; Amblard, 2019). Néanmoins, cela n'empêche pas l'adhésion volontaire du directeur en tant que membre, voire en tant qu'électeur à l'AG, sauf si cela est proscrit par les statuts. Ce qui peut conduire soit, à actionner et développer la composante militante du rôle du directeur, soit à l'amener à orienter la gestion de l'association vers son propre intérêt. La participation du directeur à l'AG devrait, en principe, être à titre bénévole, car l'AG se compose principalement des membres du pôle politique qui sont des bénévoles. Pour cela, l'association doit, dans les faits, être claire avec le directeur au sujet de la distinction entre les activités réalisées dans le cadre du bénévolat et celles réalisées sous le statut salarié.

Le directeur, la direction et/ou les managers, encadrent le travail réalisé quotidiennement par les salariés. Ainsi, le management, appelé également « l'encadrement » par Desroche (1976), regroupe les actions liées à l'organisation du travail, les outils de production, les instruments de mesure de la performance, la recherche de fonds, etc. (Bernet et al, 2016). Certes, le projet politique de

l'association encadre les actions mises en place sur terrain, mais l'inverse n'est pas impossible. En effet, le management associatif appuie la gouvernance (Legros, 2019 ; Bernet et al. 2016) dans le sens où il : 1/ légitime la raison d'être de l'association (Bernet et al., 2016), 2/ favorise la génération de l'utilité sociale (Bulletin de la CPCA, 2005) et 3/ fait évoluer le projet politique de l'association (Bernet et al., 2016). En effet, comme présenté précédemment, le contexte dans lequel interviennent les associations employeuses les amène à être plus réactives et créatives pour justifier de leur utilité sociale en innovant. Selon la loi ESS 2014, les innovations mises en œuvre par les associations sont appréhendées comme des innovations sociales. L'innovation sociale est le résultat d'une dynamique émergente qui se donne comme défi d'allier fiabilité économique et intérêt général. Elle englobe des situations très variées. A cet effet, dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous focaliserons sur l'innovation (sociale) des acteurs de l'ESS. Celle-ci représente le projet d'une ou plusieurs organisations inscrit dans un processus collectif territorialisé (Loi ESS, 2014, art.15). Également, elle doit être réalisée dans le cadre des conditions actuelles des politiques publiques et du marché (Loi ESS, 2014, art.15). L'objectif est ainsi de répondre à un besoin social, mal ou non satisfait (Institut Godin, 2015 ; Loi ESS, 2014, art.15), constaté par d'autres acteurs (Institut Godin, 2015). Ainsi, pour être qualifiée d'innovation sociale, celle-ci doit être : 1/ une nouvelle forme d'entreprise (Loi ESS, 2014, art.15), 2/ un nouveau produit/service (Institut Godin, 2015 ; Dussuet et Flahault, 2010), 3/ un nouveau processus de conception de produits/services (Institut Godin, 2015), 4/ un nouveau mode d'organisation du travail (Loi ESS, 2014, art.15) que ce soit en associant les usagers (Institut Godin, 2015 ; Loi ESS, 2014, art.15) ou en optant pour de nouvelles modalités de financement (Loi ESS, 2014, art.15). L'innovation sociale dans les associations employeuses nécessite une confrontation continue de leurs projets politiques à la réalité du terrain. De plus, l'association n'agit pas de manière dissociée de son contexte. Son action est le résultat de la confrontation à des pressions liées notamment aux modalités de financement actuelles qui : 1/ couvrent sur une courte durée un projet porté par l'association et 2/ exigent de la part de l'association d'être efficace à court terme et rationnelle en termes de coûts (Bernet et al., 2016).

Face au besoin d'innover et d'améliorer leurs performances, les associations sont l'objet de pressions ; comme les relations avec les pouvoirs publics/financeurs, les effets du numérique ou encore l'évolution des ressources humaines et financières (Chorum, 2017b). Ces pressions dégradent la qualité de vie au travail des salariés. En effet, selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact, 2014), le premier baromètre sur la qualité de vie au travail dans les organisations de l'ESS a été lancé par la mutuelle Chorum, en partenariat avec le ministère chargé de l'ESS et avec le soutien de l'Anact, des syndicats d'employeurs et d'organisations de salariés. Jusqu'à maintenant deux enquêtes nationales ont eu lieu, en 2013 et 2016. La troisième enquête a eu lieu en

2019 et les résultats sont disponibles sur le site interne du Chorum[24]. L'objectif des enquêtes est ainsi de connaître quelles sont les sources de dégradation de la qualité de vie au travail des salariés de l'ESS, de mesurer les progrès réalisés et d'en déduire des préconisations. Entre les résultats de 2013, de 2016 et de 2020, le sentiment de dégradation de la qualité de vie au travail n'a fait que s'accentuer, passant d'une moyenne de 6,5/10 en 2014, de 6,2 en 2017 et de 6,3 en 2020 pour les salariés et de 7,4 en 2014, de 7,2 en 2017 et de 7 en 2020 pour les dirigeants. Ceci s'explique par exemple à travers des changements organisationnels dont les raisons et les explications restent insuffisantes pour les salariés, ou encore par des conditions de travail défavorables, comme la charge de travail, la pression temporelle, l'interruption des tâches, les agressions verbales des bénéficiaires, etc. En étudiant les préconisations issues du baromètre de la qualité de vie au travail, nous concluons que le sens au travail et sens du travail représentent les fondements du management des associations employeuses.

Le management par le sens au travail s'appuie sur les divers canaux de communication pour présenter aux salariés la dynamique de leurs associations à savoir : les changements et les projets en cours dans les différents services, les relations partenariales (opérationnels et financiers) et le bilan économique. L'objectif est ainsi de : 1/ mobiliser et de fédérer les salariés autour de la dynamique du projet associatif, 2/ réduire les inquiétudes des salariés et les rumeurs, 3/ stabiliser les partenariats, 4/ impliquer de nouveaux partenaires pour les projets d'avenir et 5/ encourager la prise de parole et le recueil des avis des salariés. D'un côté, ceci permettra à chacun des salariés de prendre conscience de l'importance de leurs missions dans la réalisation du projet politique de l'association, et d'un autre côté, de faciliter la collaboration entre les salariés pour le développement de projets en interne.

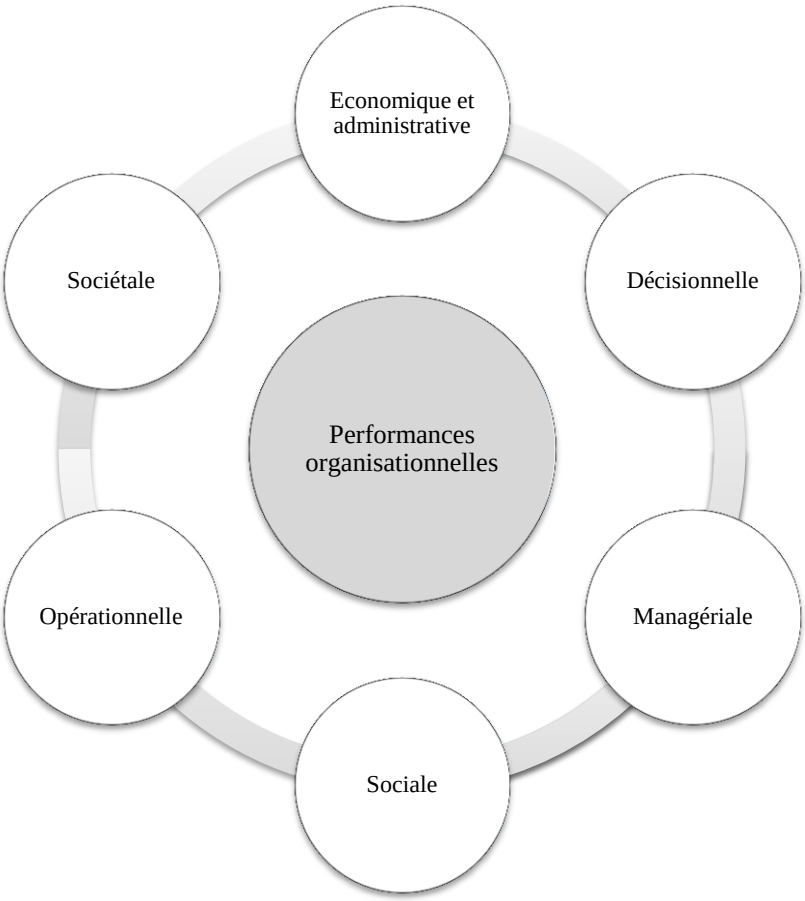
Quant au sens du travail, celui-ci est étroitement lié à l'organisation du travail des salariés. Celle-ci est arcboutée par l'appui hiérarchique, les collaborations et l'appui des salariés dans l'objectif de leur accorder une marge de manœuvre à travers laquelle les salariés seront acteurs, responsables et autonomes dans la réalisation de leurs missions. En effet, face à l'incertitude économique à laquelle les associations sont confrontées, Le Chorum (2017a) recommande pour les associations opérant dans un même secteur d'activité de fonctionner en réseau. Ici, les membres du pôle politique peuvent apporter un réel appui. L'objectif est ainsi : 1/ de renforcer leur poids auprès des financeurs et faire entendre un message porté collectivement et 2/ d'échanger sur les pratiques et modes de fonctionnement. En ce qui concerne les directeurs et/ou responsables, il est important de prévoir des temps d'échange entre ceux-ci. L'objectif est de favoriser la mise en réseau, l'entraide pour trouver des solutions aux problématiques rencontrées et la capitalisation des retours sur expériences. Quant

[24] https://www.chorum.fr/barometre-qvt-ess-2020-resultats/, consulté le 23/07/2020.

à l'encadrement des salariés, il convient, entre autres, d'anticiper les besoins en information des salariés, apporter un appui hiérarchique en vue de redéfinir les priorités lors d'un débordement, favoriser les échanges entre salariés, etc. (Chorum, 2017b).

Dans toute organisation, l'innovation sous toutes ses formes permet d'améliorer les performances organisationnelles. Comme le soulignent Quéinnec et Croupie (2015, p.266), *« la notion de « performance » exige que l'on puisse assigner des finalités claires à une organisation. »*. Une association employeuse a des objectifs à atteindre en termes de : 1/ réalisation de ses missions et leur impact, 2/ de la levée des fonds 3/ de la place accordée à ses salariés, 4/ et à la légitimité de son action, etc. A cet effet, sur la base des travaux de Croupie (2010) et des travaux sur la performance des associations (Croupie, 2010 ; Dubost et Zoukoua, 2011 ; Herman et Renz, 2004), nous distinguons six catégories de la performance organisationnelle des associations employeuses (une forme d'ONG) : la performance économique et administrative, la performance décisionnelle en termes de gouvernance, la performance managériale, la performance sociale, la performance opérationnelle et la performance sociétale (voir schéma 10).

Schéma 10 : Les six catégories de performance organisationnelle des associations employeuses



Source : Auteur, adapté de Croupie (2010)

La performance économique et administrative est plutôt orientée vers la recherche et l'accès aux financements (Croupie, 2010 ; Dubost et Zoukoua, 2011), appuyée par la gestion financière et l'entretien des relations publiques (Herman et Renz, 2004). Elle se traduit par la capacité de l'association employeuse à : 1/ identifier les ressources potentielles à mobiliser, comme les subventions, les appels à projets, la collecte de rue, l'identification des donateurs, le mécénat d'entreprise ou la collecte des legs, 2/ susciter l'appui des financeurs (Croupie, 2010), 3/ lever des fonds (Herman et Renz, 2004), 4/ remplir les exigences des financeurs en termes de production d'informations relatives à l'activité, en aval des projets, comme le compte annuel d'emploi des ressources et le rapport d'activité (Croupie, 2010 ; Dubost et Zoukoua, 2011).

La performance décisionnelle (en termes de gouvernance) *et managériale* renvoie à la capacité de l'association employeuse à reconfigurer rapidement son fonctionnement en vue de saisir les opportunités qui se présentent. *Sur le plan de la gouvernance*, ceci se traduit par : 1/ le partage des informations techniques, financières et administratives entre les pôles technique et politique, 2/ la mobilisation des administrateurs pour se réapproprier le projet politique en les invitant à participer à

des rencontres avec les experts et/ou les usagers, à des conférences ou à un dialogue constant avec les parties prenantes, 3/ la mobilisation et la participation des salariés à la constitution du projet politique de l'association et 4/ le fonctionnement en réseau afin de porter un message collectif auprès des pouvoirs publics.

Sur le plan managérial, la performance décisionnelle, avec l'appui des techniques d'information ainsi que l'informatique, a pour objectif de donner un sens au/du travail des salariés et de faire de ceux-ci des acteurs responsables et autonomes dans la réalisation de leurs missions. Ceci passe par des communications et des interactions permanentes au sujet de l'état d'avancement de la réalisation du projet politique de l'association, ce qui permettra de réduire les inquiétudes et les rumeurs, stabiliser les partenariats ainsi que de solliciter l'implication de nouveaux partenaires. Ceci amènera ainsi à asseoir une dynamique paisible de travail. Parallèlement, cela nécessite d'anticiper les besoins en information des salariés et des bénévoles ainsi que l'organisation des temps de partage entre les directeurs et les responsables en vue d'encourager la mise en réseau, l'entraide, la collaboration et la capitalisation des retours d'expériences. Concrètement, la performance managériale se traduit par la coopération entre les différentes parties prenantes, la mobilisation des équipes pluridisciplinaires à la fois interne et externe, le recours au mécénat d'entreprise ainsi que la mobilisation des différents modes de financement.

En tant employeuses, les associations mobilisent des ressources humaines qu'elles doivent gérer, leur performance se mesure également sur le plan *social*, à travers la gestion des ressources humaines (Croupie, 2010 ; Herman et Renz, 2004). Celle-ci renvoie au climat de travail, à l'adhésion des collaborateurs (salariés, bénévoles) au projet politique porté par l'association, à la rémunération, et au développement de carrière des salariés (Croupie, 2010).

Par *performance opérationnelle*, on entend la pertinence et la pérennité des projets entrepris par l'association (Croupie, 2010). Ce qui renvoie à : 1/ l'adéquation des projets mis en place avec les besoins des usagers (Croupie, 2010), 2/ la qualité des prestations fournies (Croupie, 2010 ; Herman et Renz, 2004) qui s'accompagne par la mesure d'impact et de la pérennité des actions (Croupie, 2010).

Enfin, *la performance sociétale* se traduit par la reconnaissance de la légitimité de l'association employeuses par la société civile et les institutions officielles (Croupie, 2010). Croupie (2010) distingue : 1/ la légitimité pragmatique qui est la reconnaissance par les partenaires opérationnels de l'efficacité des projets mis en place ; la légitimité cognitive qui renvoie à la reconnaissance de la qualité des retours d'expérience fournis par les associations à travers leur intégration dans des publications académiques ou dans des cursus universitaires, et 3/ la légitimité morale qui appuie la reconnaissance et la désirabilité de la valeur défendue par l'association.

Parallèlement à cela, comme nous l'avions présenté précédemment, l'association agit de manière dissociée par rapport à son territoire d'intervention. C'est pour cela, qu'elle est conduite à réaliser des analyses qui lui permettront d'analyser son modèle socio-économique, comme l'analyse PESTEL et l'analyse SWOT (Le Rameau, 2019) qui sont devenus des outils universels en matière de gestion, pour les entreprises comme pour les associations.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

L'objectif de ce chapitre est de présenter respectivement l'histoire de la reconnaissance institutionnelle des associations, l'évolution de leur rôle, les difficultés auxquelles elles sont confrontées et leurs modalités de fonctionnement pour maintenir, voire développer leurs performances. La mobilisation de la littérature sur les caractéristiques et les valeurs défendues par les associations a représenté une base sur laquelle nous nous sommes appuyés pour analyser le fonctionnement des associations en termes de gouvernance, d'organisation, de stratégie et de management. En effet, initialement créées pour réduire l'impact des inégalités sociales engendrées par les effets de l'industrialisation, les associations ont vu leur place ainsi que leur rôle évolué progressivement. A partir des années 1980, les activités des associations se développent dans le cadre de l'enseignement, la formation, la recherche non médicale, la gestion des services économiques et le développement local ainsi que dans le cadre de l'action sociale et médico-sociale. Compte tenu de leur poids économique croissant, les associations ont été reconnues comme contributrices au développement des territoires où elles sont insérées. De ce fait, un fort intérêt est porté aux associations au niveau des différents échelons territoriaux qui mettent en place des dispositifs d'appui techniques et financiers. Néanmoins, des difficultés persistent. A cet effet, certaines n'arrivent pas à y accéder et disparaissent, faute de ressources humaines ayant les compétences techniques nécessaires pour la levée des fonds. D'autres maîtrisent leurs activités ainsi que les financements auxquels elles accèdent grâce à la reconnaissance de leurs actions et à leur riche réseau social. Enfin, d'autres procèdent à de nouvelles reconfigurations et mobilisations de moyens. Dans un deuxième temps, nous avons interrogé la conformité du cadre éthique porteur de valeurs et de principes qui régissent le fonctionnement des associations employeuses avec les pratiques adoptées réellement, sur le terrain. A cet effet, nous avons analysé dans un premier temps les modes de gouvernance, les modes d'organisation, la stratégie des associations ainsi que les modes de management qui devraient permettre à l'association d'être agile et performante. Nous concluons que les modes de gouvernance adoptés dans les associations employeuses ne se caractérisent pas (ou peu) par la dimension démocratique à partir du moment où dans chaque mode il y a un acteur dominant dans les prises de décisions concernant le projet politique de l'association (que ce soient les militants, les financeurs, le président ou les membres du CA et les financeurs). Nous avons ainsi proposé *un modèle de gouvernance démocratique* que les associations employeuses pourraient adopter. Le modèle que nous proposons s'appuie sur la mobilisation d'outils, de supports et de techniques qui permettent, d'un côté, de tirer bénéfice de la complémentarité entre les pôles

politiques et technique, et d'un autre côté, d'instaurer un climat de confiance basé sur la transparence envers l'ensemble des parties prenantes externes.

Ensuite, nous nous sommes intéressés à la stratégie des associations. Dans notre travail, nous avons essayé de nous pencher sur l'aspect pratique de l'élaboration de la stratégie. A partir de là, nous avons, à l'issue d'une combinaison des travaux, abouti à *la proposition d'un ensemble d'étapes que l'association employeuse peut suivre afin d'élaborer sa stratégie*.

Quant au management, nous nous sommes rendu compte que *les associations le limitent à un lien de subordination à partir duquel les salariés exécutent et transforment le projet politique de l'association en actions concrètes*. Ainsi, face à la nécessité d'innover pour lever les fonds nécessaires à la mise en place à leurs actions (voire à leur survie) la qualité de vie au travail des salariés et des bénévoles de l'association peut paraitre secondaire.

Nous formulons donc l'hypothèse selon laquelle les associations employeuses sont amenées à revoir leur mode d'organisation en vue d'améliorer leur flexibilité et leur adaptabilité face aux changements de leur contexte. Dans ce sens, nous mobilisons la théorie sur l'agilité des organisations afin d'étudier la manière à travers laquelle l'association employeuse peut être agile et performante face à un contexte économique, social et réglementaire en changement, tout en préservant ses caractéristiques et valeurs sur le plan démocratique dans l'objectif de satisfaire les besoins des usagers.

CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION AGILE

INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE

L'organisation du travail a été étudiée, depuis la fin du 19ème siècle, par des économistes, sociologues et gestionnaires. Les organisations, plus précisément les entreprises, ont sans cesse renouvelé leurs modes d'organisation du travail en vue d'améliorer la productivité de leurs salariés et par conséquent leur profit. A l'épreuve du 21ème siècle, les entreprises font face à un contexte concurrentiel imprévisible renforcé par les effets de la mondialisation, de la crise et de la financiarisation de l'économie. Dans ce contexte, les entreprises sont conduites à mettre l'accent sur l'innovation pour renouveler leur offre de services et de produits. Ainsi, pour être à la fois proactives et réactives, les entreprises doivent relever un ensemble de défis comme la mobilisation et l'exploitation des ressources, la réponse à des demandes inattendues et en changement continu, etc. Ce contexte a remis progressivement en cause, depuis les années 1970, les principes de l'organisation scientifique du travail et le fordisme. Les entreprises sont en quête d'un nouveau mode d'organisation, plus souple. Ce qui les a conduits à privilégier depuis ces vingt dernières années l'agilité organisationnelle.

A ce stade de notre réflexion, il paraît opportun de revenir sur la théorie des organisations. Il s'agit de la boite à outils grâce à laquelle nous pourrons décortiquer les modalités de la gouvernance associative (section 1). En retraçant la trajectoire d'évolution de la théorie des organisations, nous pourrons placer l'organisation agile et ses pratiques dans un contexte économique, social et managérial qui a été à son origine, mais aussi par rapport à d'autres théories. Nous mettons ainsi l'accent sur les piliers sur lesquels s'appuie une organisation pour assurer son fonctionnement, à savoir : la gouvernance (1.1), la configuration organisationnelle (1.2), la stratégie (2 .1) et le management (2.2). Au niveau de la seconde section, nous mobilisons la théorie sur l'agilité organisationnelle, dont l'émergence remonte aux années 1990. L'objectif de cette section est de présenter le contexte d'émergence de l'organisation agile ainsi que ce qu'elle recouvre en termes de pratiques (1.1). De déterminer de quelle façon les associations peuvent passer d'un mode d'organisation jugé rigide à un mode d'organisation jugé agile (1.2). Ensuite, nous nous penchons sur les mécanismes que les organisations mobilisent pour être agiles, à savoir les connaissances, la stratégie et l'innovation (2.1) ainsi que les techniques et dispositifs managériaux (2.2).

Section 1 : L'évolution des théories des organisations vers …

Le sens du vocable « organisation » s'est développé progressivement au cours du temps. Il est passé d'un groupement à une façon de structurer les moyens d'action et enfin à une action d'organiser (Le Duff, 1999). L'organisation a fait l'objet de nombreuses études. On distingue ainsi deux disciplines : 1/ la sociologie des organisations qui a pour principal but d'étudier les modes d'organisation développés par les entreprises pour accroître la productivité et la motivation de leurs salariés et 2/ l'économie des organisations qui étudie principalement les modalités de répartition du capital et d'exercice du pouvoir au sein d'une organisation. Différentes et complémentaires, ces disciplines sont ici présentées conjointement pour disposer d'une analyse globale de l'organisation, initialement perçue comme une boite noire (Rosenberg, 1982). Selon notre conception, l'entreprise, en tant qu'organisation, doit s'appuyer sur des piliers pour assurer, en partie, son fonctionnement. Pour cela, nous abordons dans le cadre de cette section quatre éléments que nous avons identifiés comme les piliers sur lesquels s'appuie une entreprise, à savoir : une gouvernance, une configuration organisationnelle, une stratégie et un management favorisant la créativité et l'innovation.

Pour contextualiser l'évolution des théories des organisations, nous remontons à la période d'après-guerre. Au cours de cette période, la demande dépassait largement l'offre. Les consommateurs « usagers » se contentaient de consommer les produits proposés par les entreprises. Pour faire face à l'augmentation de la demande, une majorité d'entreprises ont grandi, pour réaliser des économies d'échelle et sont devenues des entreprises managériales (Barrand, 2006). A cet effet, leur mode d'organisation a évolué dans le sens où la gouvernance, la stratégie et le management se sont orientés de plus en plus vers la collaboration entre les parties prenantes de l'entreprise, à la fois internes et externes, selon Carroll (1989) et Carroll et Näsi (1997).

En effet, à l'époque du taylorisme, pendant la première moitié du 20ème siècle, les managers étaient supposés respecter les orientations des actionnaires et s'assurer de l'exécution des tâches au rythme de la machine par les salariés. Les ressources humaines étaient gérées de façon à maintenir la rigidité et l'autorité. Ce « one best way » a été initialement remis en cause par l'Ecole des Ressources Humaines qui a mis en avant la possibilité d'optimiser la productivité des salariés par des stimuli psychologiques. A cet effet, les objectifs des organisations ont évolué. Ceci implique un changement en termes de mesure de la performance pour ne pas se limiter à la performance économique et financière, mais de l'élargir à la performance et suivant une approche sociale (Quinn et Rohrbaugh, 1981).

L'Ecole de la Contingence poursuit dans la remise en question du « one best way », en montrant précisément l'existence de nombreux facteurs internes et externes, auxquels l'entreprise doit s'adapter. C'est ainsi que la notion de performance a évolué avec l'objectif de prendre en considération les imprévus du contexte dans lequel l'entreprise est insérée, que ce soit en termes d'opportunités ou de menaces (Cohen, 2007). Avant les années 1980, les dirigeants d'entreprises se préoccupaient peu de leurs salariés et des consommateurs. Néanmoins, à partir des années 1980, le rôle de ces derniers est remis en question. Ainsi, les dirigeants d'entreprises ont cherché à convertir : 1/ « les salariés exécuteurs » en « porteurs de projets en interne », 2/ « les consommateurs, usagers, rois ou manipulés» en « partenaires », et 3/ « les concurrents » pouvant nuire à la pérennité de l'entreprise en « partie prenante » (Cohen, 2007). De ce fait, la créativité, l'innovation et le développement des connaissances et compétences individuelles et collectives des salariés se sont imposées. Cette évolution n'a pas été sans conséquences sur la gouvernance, la stratégie et le management des entreprises.

1. La gouvernance des organisations, composants et mécanismes de fonctionnement

1.1. Evolution de la gouvernance expliquée par les théories des organisations

L'objectif de la gouvernance est de : 1/ minimiser les asymétries d'information, 2/ générer une valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur, 3/ allouer les ressources nécessaires à l'innovation et à l'apprentissage des salariés et 4/ pallier aux pertes d'efficience liées aux biais comportementaux des individus. Ces objectifs sont le résultat d'une juxtaposition de définitions de la gouvernance qui ont évolué dans le temps. Selon nous, ces objectifs sont certes différents mais complémentaires.

Nous nous appuyons notamment sur l'article de Charreaux (2011) pour distinguer les trois différents modèles de gouvernance. En effet, la théorie de la gouvernance a évolué d'un modèle de gouvernance actionnarial (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976) vers un modèle partenarial négocié (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Rajan et Zingales, 2000 ; Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014), ensuite, vers un modèle cognitif et comportemental (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998 ; Sunstein et al., 1998) (voir annexe 18). Afin d'appréhender au plus juste l'évolution des modèles de gouvernance, nous avons fait une synthèse des théories des organisations. Comme nous aurons l'opportunité de le constater, en combinant les informations présentées dans l'annexe et suivant la grille d'analyse proposée par Laperche (2014), les théories des organisations peuvent aussi être classées en deux catégories, d'une part celles qui se fondent sur la rationalité parfaite des agents économiques dans un contexte de transparence des marchés, et celles qui la rejettent. Les

conséquences qui en découlent sur la nature de la firme sont importantes. Par exemple Williamson (1979, 1985) remet en question la rationalité parfaite et va jusqu'à dénoncer l'opportunisme de certains agents. En revanche, Jensen et Meckling (1976) acceptent cette hypothèse et un rapport d'autorité entre le principal et l'agent. La transparence et la confiance dont il a été question, s'agissant de la gouvernance associative, peuvent-elles être appréhendées de la même façon dans la théorie des organisations qui est historiquement sur l'organisation des entreprises, soit des organisations à but lucratif.

- Modèle de gouvernance actionnarial

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale et dans un contexte de la reconstruction et de reprise de la croissance, la demande a été pendant une longue durée supérieure à l'offre (Barrand, 2009). A cet effet, les grandes entreprises de production de masse ont nourri la curiosité de certains auteurs, y compris dans les années 1930, comme Berle et Means (1932), Coase (1937) ou Williamson (1979, 1985) qui ont étudié l'entreprise sous une approche contractuelle.

Berle et Means (1932) se focalisent sur les rapports de pouvoir entre les actionnaires (les propriétaires, qui passent moins de temps dans l'entreprise) et les managers (qui passent plus de temps dans l'entreprise). Selon cette approche, l'entreprise a une existence légale et ne peut être réduite à un seul individu (l'entrepreneur à la fois propriétaire et manager). Ceci s'explique par la délégation des actionnaires aux managers du droit de contrôler l'usage du capital. Cette délégation entraîne respectivement une asymétrie d'informations entre l'actionnaire et le manager, une séparation entre propriété et pouvoir et des divergences d'intérêts. Ainsi que ce soit les contrats ou les stimuli financiers, ceux-ci représentent des mécanismes qui permettent de cadrer les liens de subordination entre les actionnaires et les managers et de minimiser, voire de contrôler, leurs divergences d'intérêts, ce que montre aussi la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). En faveur de la création (voire maximisation) de la valeur pour les actionnaires, ce modèle de gouvernance est appelé *actionnarial*.

Selon Coase (1937), le rôle de l'entreprise est de coordonner de manière administrative et hiérarchique les ressources et d'assurer la réduction d'une partie des coûts de transaction réalisés sur le marché. Concrètement, à travers la coordination des ressources, l'entreprise pourrait réduire : 1/ les coûts « précontrats », notamment ceux liés à la détermination des budgets, la recherche et le choix des partenaires, la négociation et signature des contrats ; 2/ et les coûts « post-contrats », comme ceux liés au suivi et au contrôle de l'exécution de contrats par les parties prenantes. Dans la suite des travaux de Coase (1937), Williamson (1979, 1985) poursuit l'étude de la relation entre

l'entreprise et le marché, en fonction de la nature des transactions et en s'appuyant sur la rationalité limitée et l'opportunisme des agents. Il distingue ainsi une variété de contrats interentreprises : 1/ marché, 2/ contrat avec arbitrage, 3/ contrat bilatéral et 4/ internalisation (voir annexe 19). Par la suite, la théorie des contrats s'est élargie avec l'apport de Hart et Moore (1990). Selon ces derniers, l'entreprise est un nœud de contrats, dont chacun ne détaille pas la pluralité des cas envisageables après la signature du contrat, mettant en évidence la question de l'incomplétude des contrats. Pour Hart (1995), la propriété joue un rôle majeur en la matière. La question qui se pose est donc de savoir qui dispose du pouvoir de gestion des actifs dans le cadre d'un cas non-prévu dans le contrat. Pour répondre à ce questionnement, nous mobilisons de nouveau les travaux de Williamson (1979, 1985), selon lesquels la théorie des contrats incomplets s'appuie sur l'hypothèse à travers laquelle les agents contractants sont dotés d'une rationalité limitée qui ne permet pas aux agents de prendre une décision optimale. Dans ces conditions, c'est l'autorité qui permet à son détenteur de prendre une décision en cas de renégociation des termes liée à un évènement imprévu au moment de la signature du contrat.

Face à la nécessité pour les entreprises d'innover dans l'objectif d'assurer leur pérennité et leur compétitivité, des chercheurs, économistes et sociologues, se sont intéressés depuis les années 1980 aux modalités de mobilisation, de responsabilisation et d'autonomisation des salariés pour obtenir un meilleur rendement, une meilleure productivité et par conséquent, une meilleure performance. En ce sens, l'entreprise apparaît comme une organisation complexe qui est contingente des ressources dont elle dispose. Cette complexité de l'organisation, qui avait déjà été mise en avant par Cyert et March (1963), est notamment appréhendée par la théorie des parties prenantes ou encore, par la théorie cognitive.
A cet effet, nous stipulons que dans cette deuxième approche, où l'organisation est considérée comme « complexe », se positionnent les modèles de gouvernance partenarial négocié, cognitif et comportemental.

- <u>Modèle de gouvernance partenarial négocié</u>

Le modèle de gouvernance partenarial négocié a été développé dans un contexte où les entreprises cherchaient à concevoir des biens de qualité à moindre coût. L'objectif de ce modèle est de générer une valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Rajan et Zingales, 2000). Pour y parvenir le modèle s'appuie sur la capacité de négociation des salariés avec les parties prenantes. C'est ce qui nous amène à requestionner le sens des parties prenantes, leurs rôles et leurs impacts.

La théorie « des parties prenantes ou des stakeholders » est née suite aux travaux de Freeman (1984), bien que son émergence soit beaucoup plus ancienne. Nous pouvons citer en guise d'exemple : 1/ les propos de Berle et Means (1932, p. 312) indiquant que *« le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté »*, 2/ ou encore, dans les écrits d'Ansoff (1968) à l'issue de sa réflexion menée au Stanford Research Institute (SRI). La théorie des parties prenantes vise à démontrer l'existence, les effets et la pertinence des liens qu'une entreprise entretient avec les acteurs qui l'entourent. Les parties prenantes font l'objet de différentes définitions que nous présentons dans l'annexe 20. Ces définitions sont proposées par les différents auteurs et peuvent être regroupées et classées sous quatre catégories.

1/ Détermination des acteurs économiques pouvant représenter les parties prenantes. En effet, certains auteurs se sont intéressés, entre autres, à la spécification des parties prenantes de l'entreprise. Comme le montre le tableau 12, en se basant principalement sur les travaux de Carroll (1989) et Carroll et Näsi (1997), nous avons procédé au classement des parties prenantes en parties prenantes internes et externes. Ensuite, nous avons alimenté chacune des catégories.

Tableau 12 : Liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise

Types	**Parties prenantes**
Parties prenantes internes	*Les propriétaires* *Les dirigeants* *Les employés*
Parties prenantes externes	*Les clients* *Les fournisseurs* *Les Investisseurs* *Les concurrents* *Les Associations professionnelles* *Les institutions de recherche* *Les start-ups* *L'environnement naturel.* *Les groupes de pression* *L'état, les pouvoirs publics, les communautés locales* *Les médias*

Source ; Auteur, à partir de Donaldson et Preston (1995, p. 69), Laperche (2007, 2018), Carroll (1989) et Carroll est Näsi (1997)

Les parties prenantes internes se composent des propriétaires, des dirigeants (Carroll est Näsi, 1997) et des employés (Donaldson et Preston, 1995 ; Carroll est Näsi, 1997). Concernant les parties prenantes externes, celles-ci se composent des clients (Donaldson et Preston, 1995, p. 69 ; Laperche, 2007, 2018 ; Carroll est Näsi, 1997), fournisseurs (Laperche, 2007, 2018), investisseurs (Donaldson et

Preston, 1995, p. 69), concurrents (Laperche, 2007, 2018 ; Carroll est Näsi, 1997), associations professionnelles (Donaldson et Preston, 1995, p. 69), institutions de recherche, start-ups (Laperche 2018, p.11), environnement naturel (Carroll est Näsi, 1997), groupes de pression, Etats, pouvoirs publics, communautés locales (Donaldson et Preston, 1995, p. 69 ; Carroll est Näsi, 1997), médias (Carroll est Näsi, 1997).

2/ La forte interdépendance est une condition de survie, dans ce cas, les parties prenantes, groupes d'individus adoptant des comportements collectifs (Sturdivant, 1979), sont interdépendantes et n'agissent pas sous le contrôle d'une même entité. Ceci dans le sens où la réalisation d'objectifs, l'avenir ou encore la survie de chacune d'entre elles dépend de l'autre (Freeman, 1984 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Freeman et Reed, 1983).

3/ *L'impact généré,* ici l'interdépendance, est comparativement moins forte par rapport à la première catégorie. Les auteurs mettent en avant l'idée selon laquelle sont considérées comme parties prenantes tous les groupes ou individus dont les orientations, objectifs et comportements sont influencés par les décisions d'autres groupes (Freeman, 1984 ; Mitroff, 1983 ; Charreaux et Desbrières, 1998). Freeman (1984) a relevé cinq types d'effets de l'action de l'entreprise sur la partie prenante et vice-versa (voir annexe 21).

4/ Les liens entre les parties prenantes découlent des intérêts mutuels, de la légitimité, de l'influence et du pouvoir, dans cette catégorie, les parties prenantes réalisent des actions dont chacune en tire des intérêts (Savage et al., 1991). Les pratiques et comportements des entreprises en termes de travail avec les parties prenantes se sont ainsi développés. Ceci a conduit à l'introduction des relations contractuelles traduisant l'intérêt porté aux activités d'une entreprise et l'investissement en capital humain et financier dans l'objectif de maximiser les résultats. Ainsi, les parties prenantes qui investissent détiennent une part de propriété et de droits sur l'entreprise (Evan et Freeman, 1993 ; Mitchell et al., 1997 ; Clarkson, 1995 ; Kochan et Rubinstein, 2000) leur accordant une certaine légitimité (Hill et Jones, 1992 ; Mitchell et al., 1997) pour contribuer aux prises de décisions de celle-ci et ainsi avoir un impact sur sa performance (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Post et al., 2002).

Le modèle partenarial négocié n'était pas le seul à être développé au lendemain de la deuxième guerre mondiale. En effet, face à la nécessité d'innover et aux comportements opportunistes des agents, deux modèles centrés sur l'individu ont été recensés : le modèle cognitif et le modèle comportemental (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998 ; Sunstein et al., 1998).

- <u>Modèle de gouvernance cognitif et comportemental</u>

Les théories cognitives des organisations mettent l'accent sur les compétences et les connaissances détenues par les salariés et par extension par les organisations (Galbraith, 1969 ; Cyert et March,

1963; Nelson et Winter, 1982 ; Laperche, 2007). Celles-ci s'appuient sur la rationalité procédurale par opposition à la rationalité calculatoire ou parfaite. L'émergence des théories cognitives s'explique par le transfert du pouvoir de décision des actionnaires aux managers et la prise d'initiative progressive des salariés dans la réalisation des objectifs dépassant la réalisation de profits (Coase, 1937, 1960 ; Berle et Means,1932 ; Williamson, 1975). Les théories cognitives comprennent trois champs, la théorie behavioriste ou comportementale, la théorie évolutionniste et la théorie stratégique.

La théorie behavioriste, dite comportementale, a été initiée par Cyert et March (1963) sur la base des travaux de Simon (1947) et March et Simon (1958). Les auteurs de la théorie behavioriste appréhendent l'entreprise comme une institution cognitive qui s'adapte dans le temps pour : 1/ définir les orientations nécessaires à la résolution des problèmes auxquels elle fait face : et 2/ assurer et maintenir la stabilité des groupes d'individus. Cette théorie part du principe que les décisions sont appréhendées et évoluent en fonction des négociations faites entre les individus. Ainsi, elle examine de plus près les interactions entre individus, pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, et leurs impacts sur l'évolution des comportements et routines organisationnelles,
La théorie évolutionniste définit l'entreprise comme un ensemble dynamique qui accumule des savoir-faire et des compétences tacites et non-transférables qui la démarquent de ses concurrents. Cette théorie trouve son origine dans les travaux de Nelson et Winter (1982) qui : 1/ s'insèrent dans une réflexion portant sur l'évolution structurelle du capitalisme, dans la continuité notamment des travaux de Schumpeter (1911, 1942), et 2/ prolongent la théorie behavioriste en mettant l'accent sur les routines organisationnelles. Pour eux, le comportement adaptatif de l'entreprise s'explique par sa recherche continue de nouvelles routines permettant à l'entreprise de s'adapter à un contexte en constante transformation. Ce comportement adaptatif se base sur l'identité historique, le développement et des orientations de l'entreprise. Il permet d'aboutir à une « efficience dynamique » (contrairement à « l'efficience statique » correspondant à la maximisation de la valeur à un moment précis).

Les théories stratégiques se sont développées sur la base des travaux d'Edith Penrose (1959). Au même titre que les théories behavioriste et évolutionniste, celles-ci stipulent que l'entreprise regroupe un ensemble de salariés mobilisant des connaissances et compétences pour faire face aux problèmes rencontrés et répondre aux objectifs. Néanmoins, dans un contexte demandant une capacité d'innovation et de création de nouvelles routines de la part des entreprises, la théorie stratégique a un apport complémentaire par rapport aux précédentes réflexions. La particularité de ces théories est qu'elles se concentrent sur les managers qui ont pour rôle : 1/ d'évaluer les

ressources productives et leur contexte et 2/ d'identifier les opportunités productives permettant la croissance de l'entreprise (Charreaux[25]).

La théorie de la gouvernance a également évolué avec le modèle cognitif. Pour Prahalad (1994), Lazonick et O'Sullivan (1998), la gouvernance représente un mécanisme d'allocation des ressources favorisant l'apprentissage et le développement des connaissances nécessaires à l'innovation.
Vers la fin des années 1990, Sunstein et al., (1998) accordent à la gouvernance un nouveau rôle. Ils la conçoivent comme un mécanisme de correction des biais comportementaux. Ce modèle de gouvernance comportementale a émergé pour limiter les pertes d'efficience générées par des comportements cognitifs et émotionnels au détriment de l'intérêt de l'entreprise. Avant les années 1990, des chercheurs comme Barnard (1966), Alderfer (1969) et Crozier et Freiberg (1977) se sont intéressés aux comportements opportunistes des individus et à la manière de les convertir en opportunités d'apprentissage et d'innovation pour les organisations (voir annexe 22).
Crozier et Friedberg (1977) se sont ainsi plus particulièrement intéressés aux jeux de pouvoir dans une organisation, en s'appuyant sur les travaux de March et Simon (1958). Crozier place ses travaux dans le prolongement des deux chercheurs américains. A l'issue de ses recherches menées principalement à la SEITA et à l'administration des Chèques Postaux en France, Crozier montre dans « *Le phénomène bureaucratique* » (Crozier, 1964) et « *L'acteur et le système* » (Crozier et Friedberg, 1977) que chaque salarié, quelle que soit sa place dans l'organisation, cherche à saisir toute opportunité, toute zone d'incertitude, pour exercer une influence sur les autres individus. Freiberg (1993) a actualisé cette théorie en se penchant sur les rapports entre le pouvoir et l'organisation, en mettant plus particulièrement l'accent sur la structuration des relations et la création des règles.
La mise en place des règles par les reponsables représente en effet une manière parmi d'autres pour pallier à l'opportunisme des salariés. Alderfer (1969), remettant en cause la hiérarchisation des besoins de Maslow (1987), a redéfini la théorie des besoins. Il distingue ainsi trois besoins essentiels des individus : les besoins d'existence, de relation et de croissance (E-R-C). L'ensemble de ces travaux montre que la motivation des salariés ne dépend pas uniquement de leur rémunération (comme le considérait Taylor), mais aussi (et peut-être surtout) des facteurs psychologiques, d'estime de soi et de reconnaissance de leur travail par les dirigeants de l'entreprise. En bref, la motivation du salarié passe aussi par la prise en considération de ses besoins personnels, comme la satisfaction de l'égo, la réalisation de soi ou encore la satisfaction à travers la construction spontanée d'un système social informelle, etc.

[25] https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprise-gouvernance-d-entreprise/1-l-approche-financiere-de-la-gouvernance/

Concernant les systèmes sociaux, de travail et de contrôle, les recherches de l'école des ressources humaines continuent avec Barnard (1966). Celui-ci a montré le rôle déterminant d'une organisation informelle et de la gestion dans l'émergence des coopérations entre les salariés. Pour Barnard, la gestion consiste à coordonner les objectifs individuels (satisfaction des besoins individuels) avec les objectifs généraux (atteinte des objectifs recherchés par l'organisation), ce qui s'inscrit dans le même ordre d'idée que Galbraith (1979), Lawrence et Lorsch (1967) et Friedberg et Crozier (1977). Toutes ces études confirment que l'entreprise est en soi un système complexe. Galbraith (1969) s'inscrit dans la continuité des travaux de Cyert et March (1963), pionniers de la théorie behavioriste. Pour ces derniers, l'entreprise est une organisation complexe, un lieu d'apprentissage collectif regroupant des individus aux intérêts divergents, qui peuvent être source de conflits et de rapports de coopération. « La technostructure » de Galbraith représente un pouvoir collectif décisionnel qui planifie la croissance de l'entreprise, du fait des compétences et des connaissances qu'elle détient.

Au-delà de la présentation ci-dessus, nous soulignons que la gouvernance correspond à un mécanisme de régulation appuyé par une configuration structurelle. En effet, Doll et Vonderembse (1991) ont montré que la réussite des entreprises dépend des réseaux de systèmes sociaux développés qui leur permettent de cerner la demande des consommateurs. Ainsi, ils considèrent l'organisation du travail dans les entreprises comme une entreprise en soi. C'est-à-dire une chaîne ou un réseau complexe d'actions interdépendantes à valeur ajoutée allant de la préparation des matières premières jusqu'au service après-vente. Cette organisation du travail s'explique, comme présenté précédemment, par le biais de deux approches : 1/ une approche qui traite des modes de gouvernance présentant les rapports de pouvoir en interne, 2/ et une approche qui étudie l'impact des modes de gouvernance sur l'organisation du travail (ou l'inverse) sur les configurations structurelles, les acteurs dominants et les moyens de coordination. A cet effet, dans le point 1.2., nous nous intéressons aux différentes configurations structurelles que peuvent adopter les entreprises.

1.2. Les configurations organisationnelles, composante de la gouvernance des organisations

Comme mentionné précédemment, la gouvernance des organisations s'appuie sur une configuration organisationnelle qui repose elle-même sur des acteurs dominants et des mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982, 1990). L'évolution des théories des organisations témoigne de la présence d'une multitude de configurations organisationnelles (voir annexe 23). Remettant en cause le one best way tant défendu par les auteurs de l'école classique de l'organisation du travail, l'objectif de Mintzberg était *« d'éclaircir le lien entre la structure d'une organisation et son*

fonctionnement interne » (Mintzberg, 1982, p.82). Selon celui-ci, l'organisation doit adopter une configuration organisationnelle qui prend en considération ses objectifs et le degré de stabilité du contexte dans lequel elle est insérée. Une configuration organisationnelle qui se base sur des mécanismes d'ajustement afin de maintenir une cohérence au service du fonctionnement de l'entreprise elle-même. En fonction de la taille, des missions, des acteurs dominants et des mécanismes de coordination, Mintzberg (1982, 1990) en tire sept types de configuration (voir annexe 23) : 1/ *l'organisation simple*, appelée également organisation entrepreneuriale, s'applique aux petites et moyennes entreprises. Le sommet stratégique, représenté par les dirigeants, fixe les objectifs et veille à ce qu'ils se réalisent à travers la supervision directe. 2/ *L'organisation bureaucratique* mécaniste se caractérise pas des procédés de travail routiniers et standardisés. La technostructure planifie, organise et contrôle. Cette instance se charge également de la standardisation des processus de travail et de la formalisation des relations. 3/ *L'organisation bureaucratique* professionnelle regroupe des individus experts et autonomes, dont chacun décide ce qu'il doit faire et comment le faire. En ce sens, elle se base sur leurs qualifications et savoirs pour fonctionner. 4/ *L'organisation en divisions* concerne les grands conglomérats constitués de plusieurs divisions, relativement autonomes les unes des autres dans cette configuration ; le sommet stratégique fixe les objectifs et cadres intermédiaires, responsables des divisions, se portent garants de l'atteinte de ces derniers. 5/ *L'organisation ad-hoc* concerne les entreprises qui reposent sur une organisation par projets. L'objectif est de former des équipes pluridisciplinaires d'experts nécessaires à l'aboutissement d'un projet dans un environnement dynamique et complexe. Dans ce cas, la stratégie de l'entreprise est construite au moyen de flux allant de bas en haut. 6/ *L'organisation missionnaire* se distingue des autres configurations par sa force de mobilisation du personnel par le biais de la culture de l'entreprise, qui standardise les comportements et assure une forte coordination. 7/ *L'organisation politisée* concerne les organisations décentralisées qui rassemblent un bon nombre d'individus disposant tous du même pouvoir.

Comme nous l'avions évoqué précédemment, l'organisation hiérarchique du travail repose sur la spécialisation et la centralisation des informations. Face à l'évolution d'un contexte économique changeant (via la diversification de la production), la spécialisation s'avère coûteuse et la centralisation des informations génère des pertes d'informations (Aoki, 1986). Le modèle J, en faisant référence au modèle japonais, se caractérise par une coordination horizontale des informations, sans l'intervention de la hiérarchie. Ce modèle repose sur des mécanismes qui facilitent la transmission horizontale des informations (Aoki, 1988), en se basant : 1/ sur des outils comme *le kanban*, ou 2/ sur des pratiques de gestion des ressources humaines traduites par une définition souple des fonctions,

par des rotations des postes de travail, par la réduction des niveaux de prise de décisions et par l'investissement massif dans la formation des individus. Ces pratiques de gestion des ressources humaines génèrent aussi bien des avantages que des inconvénients. Respectueusement, elles amènent les individus à développer leur volonté d'apprendre, à développer individuellement leurs compétences et à les mobiliser collectivement en présence d'aléas importants. Néanmoins, ces pratiques entraînent une dégradation de l'efficacité statique, que la spécialisation peut procurer. Avec la réduction des niveaux de prise de décision, les Middle-managers voient leurs responsabilités s'accroître (Roux, 2015). Leurs missions seront donc de collecter et d'analyser l'information, de négocier et prendre des décisions, de gérer les conflits et d'ajuster la stratégie (Mercuri, 2013). Sur la base des travaux d'Aoki, Berrebi-Hoffmann (1997) s'est intéressée à l'exercice du contrôle. Elle distingue deux formes de contrôle horizontal (non-hiérarchique) : 1/ *le contrôle social et politique* : les actions sont réalisées à travers une pression sociale entre les individus, ce qui rend l'encadrement symbolique ; 2/ *le contrôle marchand incitatif* : les actions sont menées par incitation et contrainte économique. Ainsi, le rôle de la hiérarchie pour l'élaboration des décisions et procédures est remplacé par le rôle institutionnel qui est de se porter comme garant du bon fonctionnement de mécanismes d'autorégulations.

Les années 1980 ont été marquées par l'apparition du mode d'organisation flexible. L'organisation classique avait été conçue dans un contexte où la consommation de masse garantissait l'écoulement des stocks. Depuis la fin des années 1970, ce modèle s'est essoufflé au profit de l'organisation flexible. Celle-ci repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter continuellement aux exigences du marché (renouvellement rapide des produits et anomalies de fonctionnement) à travers l'optimisation des délais et des coûts de la mutation (Pesqueux, 2002). Ainsi, l'adaptation aux exigences du marché demande un effort organisationnel qui se traduit, dans ce cas, par l'adoption des méthodes « Lean », telles que la gestion de type zéro stock, de juste à temps, des flux tendus, ou encore, l'adaptation de la production à des produits dont le cycle de vie est court. Ce type de configuration organisationnelle repose sur l'apprentissage, l'appropriation des connaissances (malgré la rotation des postes) et l'amélioration continue (Pesqueux, 2002). Néanmoins, cette organisation n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail et d'emploi des salariés. L'effort organisationnel déployé pour arriver aux finalités précitées fragilise l'organisation. Celle-ci finit par disparaître ou perdre une grande partie de ses salariés (Pesqueux, 2002, p.267 ; Pollert, 1989, p.78). En effet, pour maintenir sa position sur le marché, l'organisation réduit ses charges ; y compris les charges salariales. Elle passe ainsi par la constitution d'un noyau de salariés de base et procède aux plans de licenciement et/ou des contrats de travail précaires comme les contrats à durée déterminée, l'intérim, formation en alternance, sous-traitance, etc. (Fourmont et al., 2001).

Quelques années plus tard, au cours des années 1980, sur la base de l'article de Krafcik (1988) *« Triumph of the Lean Production System »*, Womack et al. (1990) ont développé le terme « Lean » pour faire référence à Toyota Production System (TPS). Ce système avait été adopté par Toyota pour faire face à la période d'après-guerre. Une période où toute ressource, étant rare, était précieuse, amenant Toyota à développer un système permettant l'exploitation optimale de celles-ci.

Les travaux menés dans les années 1960 par Herzberg (1959) et Mc Gregor (1960) ont permis de faire un lien entre performance, autonomie et motivations au travail, tout en remettant en question un mode d'organisation rigide. Pour Peters (1993), manager de spécialité, l'organisation libérée se base sur un ensemble d'équipes spécialisées, dont chacune est autonome et responsable vis-à-vis du projet qu'elle porte. Celle-ci repose sur les principes suivants : l'autonomie des salariés, la collaboration, l'intelligence collective, la confiance et les liens (Carney et Getz, 2012 ; Oddoux et al., 2017). L'Anact (2015, p.4) et Carney et Getz (2012) déclarent que l'organisation de l'entreprise est véritablement en train de se métamorphoser. Nous passons ainsi de l'entreprise « comment » dans laquelle les salariés sont soumis à une forme de conformisme procédurale, à l'entreprise « pourquoi » dans laquelle les salariés sont autonomes et responsables. Ce qui compte, en effet, est l'objectif et non la façon d'y arriver à l'image de ce que les ingénieurs au cours du 20ème siècle cherchaient à démontrer (Carney et Getz, 2012).

Selon Getz (2009), une organisation est libérée lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. Dans leur ouvrage *« Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises »*, Carney et Getz (2012, p.168) préconisent de « *traiter les gens avec grâce afin qu'ils agissent avec audace* ». Ils mettent également les lecteurs en garde quant à la mauvaise interprétation du sens du mot « liberté », qui ne rime ni avec *« anarchie »* (Carney et Getz, 2012, p.92), ni avec *« fermer les yeux »* (Carney et Getz, 2012, p.99) lorsque les intérêts des équipes ne convergent pas avec ceux de l'entreprise. Concrètement, il s'agit pour *« le leader libérateur »* (Carney et Getz, 2012, p.99) de rappeler les missions et la raison pour laquelle un individu a été recruté, lui accorder les moyens pour les réaliser et le responsabiliser en lui accordant l'autonomie nécessaire pour réaliser ses missions de la manière qu'il envisage le faire. Aussi, la liberté ne veut pas non plus dire fermer les yeux (Carney et Getz, 2012, p.99) quand une anomalie est repérée.

D'autres modes d'organisation ont encore vu le jour, comme celui de l'entreprise connectée/augmentée qui est encore émergent. Il a été mis en évidence pour la première fois par Maxime Guirauton, Directeur marketing et communication B2B de Samsung Electronics France, dans

l'interview réalisée au cours de l'Innovation Week : entreprise augmentée (Innovation Week, 2016). Voici son témoignage : l'introduction du digital dans les organisations *« [redéfinit] les nouveaux contours de l'entreprise, des contours où le professionnel et le personnel se mêlent en permanence, et où il faut réinventer les manières de travailler, ..., l'entreprise augmentée est un lieu de vie plus qu'un lieu de travail où on va y mélanger à la fois des espaces de travail, ..., que l'on va entièrement digitaliser, et puis des espaces de vie, de partage qui sont plus proches de notre vie de consommateur, comme un magasin connecté, un café ou un cabinet médical, le tout au service des employés, mais aussi des clients, des partenaires, des fournisseurs, des prestataires de l'entreprise »* (Innovation Week, 2016, [0'.49'']).

Comme nous pouvons le constater, l'intérêt de ces modes d'organisation est de rendre l'entreprise plus apte à s'adapter à son contexte à travers l'innovation et la créativité et en s'appuyant sur son système informatique, sa stratégie de communication, aussi bien en interne qu'en externe, sur le programme de formation des salariés et de leurs capacités à intraprendre (entreprendre de nouvelles actions en interne) (Saloff Coste, 2005). En d'autres termes, les entreprises sont à la recherche d'une forme d'agilité (mode d'organisation étudié dans la section 2.).

L'évolution des configurations organisationnelles témoigne d'une prise de conscience à la fois de la nécessité de mobiliser des connaissances et compétences des parties prenantes ainsi que de la nécessité de reconnaître que l'organisation est un ensemble d'individus dont les intérêts peuvent diverger et faire émerger des comportements opportunistes. A cet effet, pour maintenir et développer l'apprentissage organisationnel ainsi que la capacité d'anticipation et d'innovation, le management s'avère d'une réelle utilité. Celui-ci se décline sur tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, et ce, à partir de la direction. En effet, l'organisation agile implique des responsabilités partagées entre l'ensemble des salariés pour 1/ réaliser les objectifs assignés dans le cadre de la stratégie définie, 2/ être en mesure de saisir les opportunités et 3/ innover dans un contexte économique incertain (voir le point 2.2.).

2. La stratégie comme outil alliant gouvernance et management

2.1. La stratégie des organisations, éléments de présentation

Le terme « stratégie » fait l'objet de nombreuses définitions. Pour Chandler (1962), la stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs de l'entreprise à long terme. Elle constitue un instrument qui aide les praticiens à structurer leur activité (Séguin et al., 2008) pour se démarquer des concurrents et détenir un avantage concurrentiel (Chandler, 1962) durable et défendable (Porter, 1982). D'un côté, la réalisation des objectifs fixés doit se faire dans le cadre de la mission des

orientations et de la politique de l'entreprise (Desreumaux, 1993). D'un autre côté, la réalisation des objectifs nécessite : 1/ la traduction des objectifs en plan d'actions (Chandler, 1962) spécifiques (Desreumaux, 1993) et 2/ la mobilisation des connaissances, compétences et ressources de l'entreprise (Chandler, 1962).

Pour Porter (1982), pour qu'une entreprise développe un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence, celle-ci doit se poser trois questions : Quel est mon métier ? ; qu'est ce qui me déparque des concurrents ? Et comment puis-je développer mon activité ? Développer un avantage concurrentiel exige d'abord l'élaboration d'une stratégie. Pour élaborer une stratégie sur de bonnes bases, il nous paraît important d'enchaîner les étapes suivantes : 1/ réaliser un diagnostic interne et/ou externe, 2/ déterminer le type d'approche, 3/ déterminer le modèle stratégique à adopter et 4/ clarifier et communiquer sur les niveaux et les modalités de prise de décisions. Après cela et pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, il est important de réaliser une analyse stratégique de la démarche dans sa globalité. Dans cet objectif, Cavagnol et Roulle (2013, p. 94) soulignent que les chercheurs en stratégie déterminent quatre temps dans l'analyse stratégique : *1/ le temps d'étude et d'observation de l'entreprise et de son projet, 2/ le temps d'analyse de l'élément observé et projeté, 3/ le temps de mise en œuvre de l'action et 4/ le temps du bilan et du « feedback » pour modifier éventuellement les actions menées.*

Pour étudier l'entreprise et son projet tout en tenant compte de son contexte d'intervention, il est possible de réaliser un diagnostic en vue d'analyser l'entreprise et ses rapports avec son contexte d'intervention (diagnostics interne et/ou externe) ou d'analyser de son activité (voir annexe 24). Les exemples d'outils d'analyse stratégique présentés dans l'annexe 24 permettent aux praticiens de disposer d'une vue d'ensemble sur l'entreprise et son contexte afin de pouvoir identifier les opportunités à saisir, ou encore à créer. L'objectif des diagnostics réalisés à travers les outils d'analyse stratégique est d'élaborer et surtout de réaliser une stratégie. La littérature expose une pluralité de modèles stratégiques. Dans notre travail, nous allons exposer quelques exemples de modèles stratégiques contemporains (voir annexe 25). Quel que soit le(s) modèle(s) stratégique(s) adopté(s) déployé(s) par l'entreprise, sa/leur réalisation s'appuiera sans aucun doute sur un ensemble de décisions. A cet effet, la question qui se pose est quels sont les niveaux de décisions stratégiques (voir annexe 26) ? Après avoir présenté les différents niveaux de décision, il est indispensable de présenter les modalités à travers lesquelles les décisions sont prises. En effet, comme Sun Tsu le souligne (cité par Cavagnol et Roulle, 2013), la stratégie se réalise de manière dépendante de « l'inattendu ». Conscient de cette problématique, Ansoff (1968) montre que les

décisions peuvent être prises de deux façons différentes : la prise de décision en série et la prise de décision en parallèle. Face à une modification du contexte d'intervention, les décisions sont d'abord prises à l'échelle opérationnelle, si la solution proposée n'est pas satisfaisante, à ce moment les prises de décisions passent progressivement et respectivement vers le niveau administratif et stratégique. Pour la prise de décision en parallèle, en revanche, les modifications sont d'abord analysées par un groupe ad hoc qui oriente le problème vers le service adéquat.

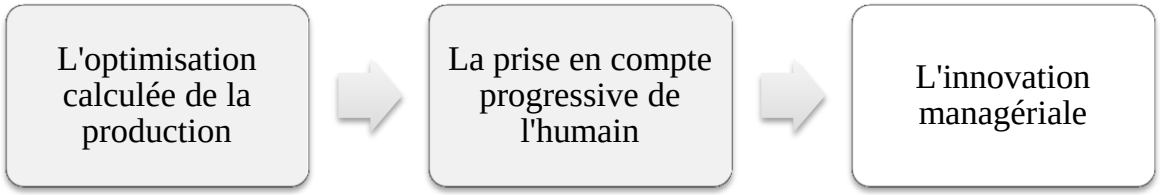
Le traitement des problèmes et la prise des décisions ne sont pas souvent aussi simples que l'on puisse imaginer. Surtout, lorsque de nombreuses équipes, qu'elles soient internes ou externes, doivent avancer ensemble pour trouver des solutions face aux modifications du contexte d'intervention, tout en restant en cohérence avec les orientations de l'entreprise. Pour faciliter la tâche des praticiens et managers, les entreprises recourent de plus en plus fréquemment à des innovations managériales. Le point suivant présente l'évolution de l'organisation du travail et la mise en place des innovations managériales.

2.2. L'innovation managériale, garant de la réalisation des objectifs et leur alignement avec les orientations

Avant de présenter ce qu'est une innovation managériale, il nous paraît légitime de dresser un rapide bilan de l'évolution de l'organisation du travail dans les entreprises (voir encadré 7).

Encadré 7 : Retour historique sur l'évolution de l'organisation du travail

En remontant à la révolution industrielle du 19ème siècle, nous constatons que l'organisation du travail est passée d'un mode d'organisation hiérarchique et rigide à un mode d'organisation qui s'adapte plus facilement aux aléas du contexte dans lequel s'insère l'entreprise.



- <u>L'optimisation calculée de la production</u>

A travers les évolutions technologiques qui concernaient la production, la transmission d'énergie, la métallurgie, le transport et les processus mécaniques, la révolution industrielle du 19ème siècle a déclenché le passage d'un modèle artisanal à un modèle industriel. A cette époque, les modèles de fabrication dominants étaient ceux qui mobilisaient les technologies intensives en capital basées sur les produits, avec une efficacité supérieure de production de produits standardisés pour des marchés de masse (Doll et Vonderembse, 1991). Ce changement de modèle de fabrication a attiré une main-d'œuvre rurale (Aïm, 2016 ; Parodi, 2004) permettant de couvrir le besoin conséquent produit par le machinisme et ainsi, d'exécuter le travail planifié par les ingénieurs (Doll et Vonderembse, 1991 ; Fayol, 1916 ; Taylor, 1911). A cet effet, l'entreprise grandit, son organisation se complexifie, la réalisation des tâches de direction, de planification, de contrôle et de gestion n'est plus assurée par une seule personne, qui est l'entrepreneur au sens de Schumpeter (1911), mais par une organisation complexe. Au cours du début des années 1900, des praticiens comme Taylor (1911) et Fayol (1916) se sont intéressés à la répartition des tâches et du pouvoir dans les entreprises. Ils sont ainsi les initiateurs de la théorie classique de l'organisation du travail. Celle-ci repose principalement sur l'organisation scientifique du travail (OST) (Taylor, 1911), ainsi que sur l'administration industrielle et générale (Fayol, 1916), à travers lesquelles les individus répètent des tâches mécaniques et constituent des rouages facilement remplaçables.

Les principes de base de Taylor sont : 1/ la division verticale qui correspond à la séparation entre les tâches de conception (ingénieurs – cols blancs) et les tâches d'exécutions (ouvriers – cols bleus), 2/ la division horizontale qui consiste à décomposer le processus de production en de multiples tâches simples, 3/ le système de chronométrage des tâches accompagné par le salaire à la pièce comme moyen de motivation (Taylor, 1911). Inspiré par le taylorisme, Ford (Taylor et Mankiw, 2010) a introduit dans ses usines de fabrication automobile les principes suivants : 1/ le travail à la chaîne contrôlé par une chaîne mécanisée qui achemine le produit, dans l'objectif de réduire le temps et le coût de fabrication de la Ford T, 2/ la standardisation, 3/ un salaire élevé par rapport à la moyenne

(« five dollars a day ») pour stabiliser la main-d'œuvre et réduire les coûts associés aux flux de départ et de recrutement des salariés.
Quant à Fayol, il insiste dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916) sur le renforcement de la fonction de commandement et le développement des qualités du leadership. Il distingue ainsi cinq fonctions clés du management : planification, organisation, commandement, coordination et contrôle. La théorie de Fayol est par conséquent tout à fait emblématique de ces théories dirigistes et planificatrices du travail.
Dans un contexte économique et social marqué par la volonté d'encadrer de façon autoritaire le travail, Weber (1905) a théorisé la notion de l'autorité. Il en distingue ainsi trois formes : 1/ l'autorité rationnelle ou légale qui est le produit de la loi et de la réglementation, 2/ l'autorité traditionnelle qui découle de l'application des normes sociales issues des croyances et pratiques traditionnelles, 3/ l'autorité charismatique qui découle du pouvoir d'un chef qui par sa personnalité sait imposer sa vision des choses aux individus placés sous son autorité. En cela, les modalités de l'organisation du travail dans les organisations découlent de l'autorité rationnelle puisque l'objectif des ingénieurs et des praticiens qui en sont les auteurs est de définir une forme d'organisation du travail qui se veut universelle et qui est susceptible d'être appliquée dans toutes les entreprises. C'est précisément l'objectif des ingénieurs du début du 20ème siècle.
Au cours des années 1920, Parker Follett (1918, 1924) adopte une voie d'analyse distincte des fondateurs de l'école classique, Taylor et Fayol. Elle explore de près le comportement des ouvriers guidés non seulement par des procédures imposées, mais aussi par leur capacité de réflexion. Elle a une vision du manager qui doit disposer d'un esprit d'aventurier, d'une vision globale de l'organisation et d'une capacité de coordination (Groutel et al., 2010). Ainsi, elle a mis en avant quatre principes d'organisation comme éléments de réponse au pouvoir, à l'autorité et à la gestion des conflits. Ces principes sont les suivants : 1/ la coordination par contact direct, 2/ la coordination dès le début des tâches, 3/ la coordination sans exclusion de certains problèmes et 4/ la coordination en continue et en permanence (Aïm, 2016). Ces principes sont restés inaudibles et n'ont pu intégrer le fonctionnement des entreprises face au succès rapide qu'elles ont pu tirer en adoptant l'approche dirigiste et autoritaire, préconisée par Fayol et Taylor, à savoir : la réduction de temps de fabrication, l'augmentation du nombre de pièces produites par jour et donc la réalisation d'économies d'échelles et l'augmentation des salaires des ouvriers, puisque payés à la pièce.
Néanmoins, la réussite de ce système repose sur des conditions de travail déplorables (Roy, 2006), qui ont généré un manque de motivation et une baisse de productivité, et ce, à partir des années 1930. Ainsi, l'absentéisme, les malfaçons, les grèves ont entraîné des revendications sur les conditions de travail à partir de la fin des années 1930 (Roy, 2006). Ceci a eu comme conséquence le déclin de certaines entreprises (Duval et al., 2014). Pour remédier aux faiblesses du modèle taylorien-fordiste, des sociologues ont mis l'accent sur le facteur humain et ont étudié la faisabilité de la mise en œuvre de stimuli autres que financiers pour améliorer la productivité des ouvriers. La théorie des relations humaines, présentée dans le point suivant, a notamment mis l'accent sur les facteurs psychologiques pour augmenter la productivité des salariés.

- <u>La prise en compte progressive de l'humain</u>

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale et dans un contexte de reconstruction et de reprise de la croissance, la demande a été pendant une longue durée supérieure à l'offre (Barrand, 2009). Les activités industrielles comme l'automobile et la sidérurgie ont connu un développement considérable. Ainsi, pour assurer une production de masse, en pleine période de croissance économique, dans des entreprises regroupant un plus grand nombre de salariés, le modèle organisationnel du travail basé sur le taylorisme et le fordisme était encore privilégié (Sarciaux, 2006 ; Jaouen et Le Roy, 2013 ; Blancheton, 2017).
Dès les années 1930, des sociologues, psychologues, philosophes et managers s'étaient déjà

préoccupé de la place de l'humain dans l'entreprise, comme nous l'avons évoqué plus haut. Leurs critiques consistaient à prouver que l'optimisation de la productivité et l'efficacité des salariés ne passe pas uniquement par des stimuli pécuniaires, comme imaginé par les fondateurs de l'école classique. A cette époque, les apports des chercheurs ont couvert une pluralité de thématiques liées à la gestion des ressources humaines : besoins des salariés (Mayo, 1933 ; Maslow, 1954), facteurs de satisfaction (Herzberg, 1959), l'impact de l'apprentissage organisationnel sur l'individu (Argyris, 1957, 1962 ; White et Lippitt, 1960).

Mayo (1933), sur la base des travaux de Parker Follett, a développé la théorie des relations humaines suite aux recherches menées, avec l'appui de son équipe, à partir de 1927 dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago. Ses recherches prouvent que le contexte de travail (éclairage dans les ateliers, notamment) et l'existence d'une organisation informelle basée sur un construit social impactent la productivité des salariés. Dans le même champ de réflexion, les travaux de Maslow (1954) montrent que les besoins des individus sont variés et ne se limitent pas à des besoins matériels. Il distingue cinq types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'affection, d'estime et de prestige, de réalisation ou d'accomplissement.

Quant à Herzberg (1959), il s'intéresse aux facteurs qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction chez les individus. Il distingue les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction au travail, partant du principe que les facteurs qui génèrent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui génèrent l'insatisfaction. Les facteurs de satisfaction sont liés aux facteurs intrinsèques du travail, comme *la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement* (Plane, 2013, p.42). Concernant les facteurs d'insatisfaction au travail, ces derniers sont liés aux facteurs extrinsèques de travail, comme *la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire* (Plane, 2013, p.42).

Selon Argyris (1957) et Lewin (White et Lippitt, 1960), l'apprentissage organisationnel et la dynamique de groupe ont également un impact sur la motivation des salariés. Les travaux d'Argyris (1957) montrent que chaque individu dispose d'un potentiel qui peut se développer ou se dégrader en fonction de l'organisation et de l'environnement du groupe pour lequel il travaille. Ainsi, Argyris met l'accent sur le rôle du manager qui influence fortement le travail du groupe. Concernant les relations interpersonnelles des membres de son équipe, le manager se doit de les diriger et les contrôler pour : 1/ qu'elles soient utiles à l'organisation et 2/ qu'elles ne soient pas influencées par des émotions et/ou sentiments. Argyris (1962) a également mis l'accent sur l'apprentissage organisationnel et son impact sur le développement de l'énergie et des compétences des salariés. Il considère ainsi que l'efficacité d'une organisation dépend particulièrement de l'énergie et des compétences des salariés. Pour favoriser le succès psychologique des salariés, l'auteur met en avant la contribution des managers qui consiste, d'un côté, à permettre aux salariés de développer leur potentiel personnel, de s'accorder de la valeur, de croire en leurs compétences et de les développer tout en se fixant des défis. D'un autre côté, l'organisation doit parvenir à développer des capacités pour s'adapter à son contexte. L'apprentissage organisationnel correspond à un processus de changement des routines qui peuvent freiner l'adaptation d'une organisation à un contexte mouvant (Argyris, cité par Plane, 2013).

L'ouvrage de White et Lippitt (1960) présente les travaux de Lewing qui a, dans le même ordre d'idées qu'Argyris, travaillé sur la dynamique de groupe, la posture du leadership et son impact sur la productivité et l'efficacité du groupe. Lewin distingue trois formes de leadership : autoritaire, démocratique et permissif[26] (Aïm, 2016) permettant de sortir du schéma monolithique du modèle taylorien, basé sur le « one best way ».

Mc Gregor (1960) s'inscrit également dans ces travaux critiquant la théorie taylorienne. Il met en confrontation deux modèles de management en fonction de la posture des individus. Ainsi, il remet

[26] Qui manifeste une grande tolérance à l'égard des attitudes non conformistes.

en cause la seule et unique approche du taylorisme basée sur l'autorité. Dans son étude, il met en évidence : le potentiel des ressources humaines et le rôle du dirigeant en matière d'organisation du travail. Il confronte deux conceptions de l'homme au travail : 1/ la théorie X dans laquelle l'individu éprouve une aversion innée à l'égard du travail et préfère être dirigé. En réponse à cette aversion, le dirigeant doit adopter une posture dirigiste, de contrôle et de sanction pour amener les individus à accomplir leurs missions. 2/ La théorie Y dans laquelle le travail est perçu par l'individu comme source de satisfaction. Dans ce cas, l'organisation est souple et laisse la place à l'autonomie des salariés et à leurs prises d'initiatives (Plane, 2013 ; Aïm, 2016 ; Carney et Getz, 2012). Ainsi, le management peut être axé sur le contrôle (théorie X) ou sur la responsabilisation (théorie Y) (Mc Gregor, 1960). Ce qui signifie également que la technologie n'est pas neutre et que les modalités d'organisation du travail sont fonction de considérations sociales et managériales.

Source : Auteur

Replacer l'humain dans les orientations et objectifs des organisations était la préoccupation des chercheurs précités dans l'encadré 7. Néanmoins, l'innovation reste un moyen pour une organisation de survivre. Le rôle du manager devenant de plus en plus important n'est pas sans effets sur l'organisation de l'entreprise. Selon Schumpeter (1942), dans un tel contexte, l'innovation tend à devenir une activité routinière gérée par des équipes de spécialistes qui gagnent en expertise grâce aux méthodes qu'ils développent. Néanmoins, pour que l'innovation devienne routinière, les individus ou encore les équipes doivent être en capacité de générer et d'ancrer de nouvelles routines organisationnelles. Pour cela, afin de stimuler la capacité d'innovation des équipes, les managers doivent développer une organisation du travail adéquate pour stimuler la créativité et la réactivité de leurs équipes. A ce titre, l'innovation peut être autre que technique, elle est managériale. Qu'est-ce qu'une innovation managériale et comment se mesure elle ?

- <u>L'innovation managériale comme moyen d'adaptation de l'entreprise</u>

La question de l'adaptation de l'entreprise à son contexte d'intervention a attiré de nombreux chercheurs. Certains d'entre eux se sont intéressés à la détermination des changements du contexte qui déclenchent des adaptations ou des comportements spécifiques de la part de l'entreprise. Il s'agit des chercheurs de l'école de la contingence (Burns et Stakler, 1961 ; Woodward, 1965 ; Galbraith, 1969 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Friedberg et Crozier, 1977 ; Richardson, 1972 ; Meyer et Rowan, 1977). D'autres chercheurs se sont en revanche intéressés aux modalités d'adaptation de l'entreprise face aux divers changements qui peuvent impacter le contexte dans lequel les entreprises sont insérées, c'est-à-dire, leur capacité à générer des innovations pour évoluer et s'adapter à leur contexte d'intervention, tout en gardant une cohérence en interne. Il s'agit des théories évolutionnistes. Dans le cadre de notre travail, nous nous positionnons sur le deuxième champ d'études.

Le questionnement auquel les chercheurs de l'école évolutionniste cherchent à répondre est celui de la cohérence de l'entreprise. L'objectif est ainsi de comprendre de quelle façon chaque entreprise dispose et développe un portefeuille d'activités, de manière non-aléatoire, pour survivre dans un contexte en changement. Pour y répondre, les chercheurs mettent l'accent sur les notions d'apprentissage et de routines. Coriat et Weinstein (1995, p.120) définissent l'apprentissage comme *« un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées »*. Cette définition souligne l'intérêt de la répétition des expérimentations à la fois dans l'amélioration des tâches à réaliser et dans la manière de les réaliser. Les répétitions des expérimentations engendrent l'ancrage des routines. Feldman et Pentland (2003) définissent les routines organisationnelles comme *« un système génératif qui produit des modèles répétitifs et reconnaissables d'actions indépendantes portées par de multiples participants ».* Si certains auteurs limitent les routines à une répétition des manières de travailler (Reynaud, 2001), d'autres stipulent que les routines peuvent être statiques et dynamiques (Dosi et al., 1990) et se transforment (D'Adderrio, 2008). En effet, les routines sont des comportements que l'organisation adopte habituellement pour répondre à une problématique donnée. Lorsque l'on confronte les routines (répétitions ou comportements habituels) à de nouvelles problématiques, les individus interagissent entre eux afin d'optimiser l'utilisation des compétences collectives et générer une réponse (une routine nouvelle ou améliorée) adapté aux changements du contexte dans lequel l'entreprise est insérée (Soparnot, 2004). Progressivement, les routines renouvelées s'intègrent dans les compétences et les processus des entreprises (Nelson et Winter, 1982).

L'intérêt que portent les entreprises à l'utilisation optimale des ressources en connaissances et compétences des individus (surtout de manière collective et mobilisant des acteurs à la fois internes qu'externes) se reflète dans l'évolution de la gouvernance et des configurations organisationnelles (précédemment présentés). Cette évolution se répercute également sur l'exercice du management dans les entreprises. En effet, comme en témoignent certains travaux (Teglborg et al., 2013 ; Gréselle-Zaïbet et al., 2018 ; Allam-Firley, 2018 ; Teglborg et Glaser, 2018), de plus en plus d'entreprises développent des innovations managériales en vue de favoriser l'émergence et la réalisation de nouveaux projets. Néanmoins, avant de présenter ce qu'est une innovation managériale, il paraît logique et inévitable d'expliquer de quelle façon le management a évolué. Dans la suite de notre réflexion, face au besoin et à l'exigence de maintenir la compétitivité des entreprises, apporter un regard neuf sur le management s'est imposé comme une évidence selon Likert (1961) (voir annexe 27).

Les problématiques liées au management ont attiré de nombreux chercheurs. Parmi ceux-ci, nous nous sommes intéressés particulièrement à Likert (1961) qui, en distniguant différents styles de management, arrive à percevoir une évolution du management, en passant d'un manque de confiance envers les collaborateurs vers un travail qui se base sur la confiance entre l'ensemble des collaborateurs ; de la centralisation du pouvoir de prise de décision par le manager à participation des collaborateurs à la prise de décision ; enfin, d'un personnel exécuteur à un personnel responsable et engagé. En effet, Likert (1961) distingue quatre styles de management : le management autoritaire, le management paternaliste, le management consultatif et le management participatif. Il considère qu'il est remarquable que les modes de management aient évolué de façon à fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet. En ce sens, l'innovation managériale renvoie à la mise en place de nouvelles modalités de coordination et de coopération entre les individus dans un contexte contraignant (Autissier et al., 2016). A cet effet, étant donné que l'innovation ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais également comme un moyen permettant d'atteindre les objectifs escomptés (Innovation Makers Alliance, 2015, p.30-56). Cependant, l'innovation managériale ne peut être réduite à une simple définition. Celle-ci a en effet fait l'objet d'un grand nombre de définitions. Certaines définitions tendent vers un sens plus ou moins général et d'autres vers un sens plutôt précis. Dans le cadre de notre travail, nous optons pour la présentation d'une définition qui cherche à faire la synthèse de différentes définitions. L'innovation managériale renvoie à la modification de certaines approches comme les principes, les processus (Evan, 1966 ; Hamel, 2007), les stratégies (Evan, 1966) les pratiques managériales traditionnelles (Evan, 1966 ; Hamel, 2007 ; Volberda et al., 2013) ou nouvelles pour l'entreprise (Mol et Birkinshaw, 2009), les formes organisationnelles (Evan, 1966 ; Hamel, 2007 ; Volberda et al., 2013). L'ensemble de ces modifications, qu'il s'agisse d'améliorations ou de nouveautés, ont pour *objectif* de modifier concrètement la façon à travers laquelle les managers travaillent, autrement, l'exercice du management dans l'entreprise. Quant à *sa finalité*, l'innovation managériale devrait permettre : 1/ d'améliorer la performance de l'entreprise (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Damanpour, 2014) et 2/ d'enrichir sa base de connaissances et de compétences (Volberda et al., 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009).

Au-delà de la définition, certains auteurs se sont interrogés sur la mesure de la performance générée par l'innovation managériale. Damanpour (2014) souligne que la mesure de la performance d'une innovation constitue « un défi », sa mesure est abstraite et se limite à un sentiment d'adoption ou de rejet de l'innovation managériale (Armbruster et al., 2008). Pour Birkinshaw et al. (2008), l'adoption d'une innovation managériale se manifeste à travers l'intégration des modifications apportées dans

les routines de l'entreprise. Le management est une pratique exercée dans l'entreprise permettant d'amener les équipes à réaliser les objectifs de l'entreprise. A cet effet, comme souligné par Giuliani et Robert (2017), les performances poursuivies par une entreprise peuvent être diverses et variées. Tout en sachant que chaque performance est mesurée par des indicateurs précis, Giuliani et Robert (2017) proposent de les suivre aussitôt qu'une innovation managériale est mise en œuvre. Evidemment, parmi les critères de performance qu'une entreprise se fixe, l'innovation figure en bonne place. Mais de quel type d'innovation parlons-nous, puisque celle-ci est plurielle ? Pour Mignon (Mignon et al., 2017) l'innovation managériale peut être considérée comme « efficace », si elle génère une multitude d'innovations, comme les innovations « produit », commerciale, sociale, etc.

Les interrogations autour du lien entre l'innovation managériale et les autres types d'innovation poussent à remettre en cause les modalités d'exercice du pouvoir et du management dans les entreprises. Nous pensons que l'intérêt sousjacent est d'amener les équipes à réagir dans un intervalle temps limité, voire exigé par le contexte changeant dans lequel interviennent les entreprises. L'innovation managériale « […] est souvent assimilée au mouvement de « libération des entreprises » (Mignon et al., 2017, p.11) ou encore à celui de l'agilité des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à réagir rapidement pour trouver de nouvelles solutions aux problématiques générées dans un contexte en changement et imprévisible. En effet, le modèle de l'organisation agile a été développé dans une période de crise économique aux Etats-Unis. Mais qu'est-ce qu'une organisation agile ? Quelles en sont ses caractéristiques ? De quelle façon une organisation peut devenir agile ? La deuxième section de ce chapitre a pour objectif de répondre à ces interrogations.

Section 2 : … un modèle d'organisation agile

Comme présenté précédemment, face aux évolutions auxquelles les entreprises font face, depuis les années 1970, celles-ci sont à la recherche d'une forme d'organisation plus souple, leur permettant de s'adapter plus rapidement à un contexte économique en constante évolution, d'où la popularité du concept d'agilité (Badot, 1998). L'objectif des entreprises est de continuer à se développer dans un contexte en changement continu et souvent non-anticipé. Ainsi, économistes, sociologues et gestionnaires se sont intéressés à « l'organisation agile », qui se caractérise sommairement par le partage d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques, la coordination horizontale et la flexibilité à court terme (Badot, 1998).

Avant de définir ce qu'est l'agilité organisationnelle, il paraît opportun de commencer par la présentation de son contexte d'émergence. Les premiers travaux de recherche effectués sur l'agilité organisationnelle remontent aux années 1980. Ceux-ci portaient exclusivement sur les entreprises manufacturières américaines opérant dans un contexte de crise économique. L'état de santé économique des entreprises manufacturières américaines était en déclin, en raison d'une perte de compétitivité, particulièrement à travers la perte des marchés engendrée par les concurrents japonais et européens (Hormozi, 2001 ; Bureau des statistiques du travail des États-Unis, 1985) (voir annexe 28).

Cette situation économique des entreprises manufacturières américaines constituait une préoccupation majeure qui a été identifiée et expliquée au cours des années 1980 (Manufacturing Studies Board, 1986 ; Dertouzos et al., 1989 ; Hormozi, 2001). Selon le Manufacturing Studies Board (1986), trois tendances ont motivé la nécessité de changement du mode organisationnel des entreprises manufacturières américaines :

- La concurrence intense à l'échelle mondiale, due à l'apparition de nouveaux concurrents,
- Les modifications considérables des processus et des produits manufacturiers grâce à l'émergence de technologies de fabrication basées sur l'informatique et le numérique,
- Les nouvelles sources de compétitivité et d'opportunités stratégiques générées par des changements dans les critères de prises de décisions, les structures organisationnelles et les pratiques de gestion et de travail.

Suite à ce constat, de nombreuses recommandations ont été formulées aux entreprises manufacturières. Celles-ci renvoient à plusieurs notions, comme la réactivité, la flexibilité, la réduction des coûts et la maximisation de la qualité, la structure organisationnelle systémique, la participation des salariés et la sécurisation des emplois (voir annexe 29). L'annexe 29 représente les modalités que les entreprises doivent suivre pour améliorer leurs performances tout en développant leur réactivité et leur flexibilité. Les notions de réactivité (Gunasekaran, 1999), de flexibilité (Gunasekaran, 1999 ; Brown et Bessant, 2003), mais également de rapidité et d'innovation (Brown et Bessant, 2003) renvoient à l'agilité. Selon Dove (1992), celle-ci se présente comme une exigence concurrentielle permettant à une organisation de prospérer dans un environnement incertain. Pour mieux cerner le sens de l'agilité et son déploiement au niveau d'une organisation, nous procéderons dans un premier temps à la présentation des différentes définitions et thématiques qu'elle recouvre. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons particulièrement à l'évolution du système de gouvernance dans un contexte incertain qui exige une certaine forme d'agilité. Dans un troisième temps, il nous semble opportun de mettre en avant le résultat recherché par les entreprises à travers

une organisation agile : « l'innovation ». Enfin, nous nous intéresserons à la gestion du changement, en partant du principe que le changement organisationnel ne se décrète pas, mais doit être accompagné par le service de gestion des ressources humaines.

1. L'organisation agile, éléments de présentation et mécanismes de fonctionnement

1.1. Des éléments de présentation de l'organisation agile

C'est au cours des années 1980 que des chercheurs se sont intéressés aux nouvelles pratiques développées par les entreprises pour maintenir leur position dans le marché. Une enquête a été menée par Takeuchi et Nonaka (1986) auprès d'entreprises américaines et japonaises ayant adopté des processus de développement « révolutionnaire », en d'autres termes « agile », de produits (voir annexe 30). Au cours de cette période, l'accent était particulièrement mis sur les processus de développement des processus de production des nouveaux produits (Takeuchi et Nonaka, 1986) qui associent des pratiques de gestion des ressources humaines, des pratiques managériales, des technologies[27], des modes d'organisation du travail en équipe et un apprentissage organisationnel (Takeuchi et Nonaka, 1986 ; Hayes et al., 1988).

L'ère de la production de masse touchait à sa fin. A la fin des années 1980, des entreprises américaines adoptaient, au même titre que les entreprises japonaises (leurs principales concurrentes), des méthodes leur permettant de maintenir réactivité et flexibilité dans un contexte extrêmement rapide et concurrentiel de développement commercial de nouveaux produits (Takeuchi et Nonaka, 1986 ; Manufacturing Studies Board, 1986). Néanmoins, celles-ci représentaient une minorité, ce qui ne permettait pas de relancer l'activité économique des entreprises manufacturières américaines. Pour cela, le début des années 1990 a été marqué par l'organisation d'un congrès ayant pour finalité de permettre aux Etats-Unis de reprendre en main leur activité manufacturière en accompagnant les industries et le ministère américain de la défense dans la transition d'une production de masse à une production agile (Nagel et al., 1991 ; Nagel, 1992).

Désigné comme facilitateur pour l'élaboration de cette stratégie qui allie l'intérêt de l'industrie à celui du ministère américain de la défense, l'Iacocca Institute de l'Université de Lehigh, a été mandaté par le Congrès des États-Unis afin d'élaborer une vision englobant des objectifs de fabrication à plus long terme et de définir la « stratégie d'entreprise manufacturière du 21ème siècle ».

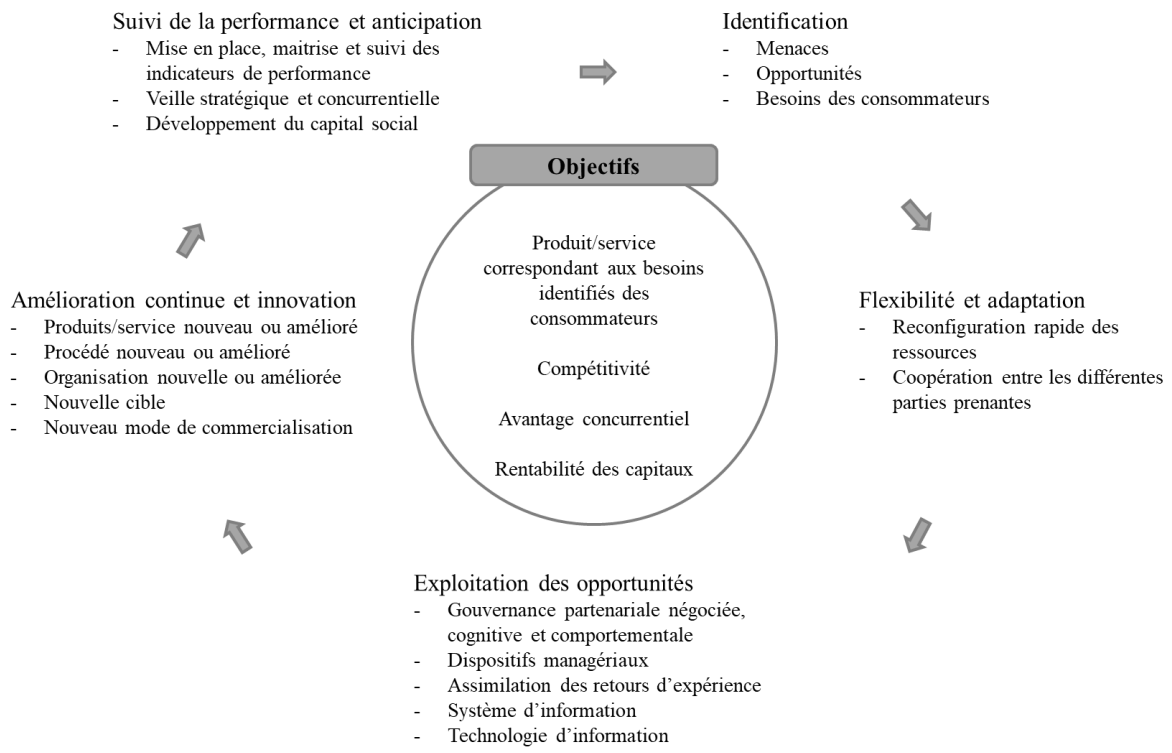
[27] Nous adoptons la définition de Bustamante (1999, p.6) quant au sens de la technologie : *« La technologie, …, est une combinaison de compétences techniques (technos) et de bases de connaissances (logos). »*

Ceci s’est traduit par la définition d’un plan d’action permettant le maintien d’une vision commune et des mécanismes de partenariats (Nagel et al., 1991 ; Nagel, 1992).
Sous la direction de Roger Nagel, directeur des opérations à l’Institut Iacocca de l’Université Lehigh, et de Rick Dove, président du Paradigm Shift International, la première conférence annuelle sur l'entreprise manufacturière agile, « Agile Manufacturing Enterprise Forum », a eu lieu les 12 et 13 décembre 1991, en Floride. Ce forum a mobilisé cent soixante-dix participants : une équipe interne composée de cadres supérieurs de l'industrie (voir annexe 31) et de représentants du ministère américain de la défense soutenus par les représentants des entreprises et les universitaires pour élaborer des pratiques innovantes nécessaires au développement de l’agilité dans les organisations (Nagel, 1992).
Ainsi, chercheurs, dirigeants d’entreprises et représentants des syndicats et du gouvernement ont été mobilisés en 1991, par le Congrès pour forger et développer les pratiques innovantes nécessaires au développement de l’agilité dans les entreprises manufacturières américaines. De nombreux secteurs d’activité ont été représentés (automobile, électronique, télécommunications, multimédia, informatique, assurances, pharmaceutique et santé, etc.). Néanmoins, les entreprises opérant majoritairement dans l’électronique et la télécommunication, comme Motorola et Dell Computer, ont profité de ces groupes de travail pour développer les plans d’action nécessaires à l’amélioration de leur agilité (Nagel, 1992).

Il serait réducteur de limiter la définition de l’agilité à être agile ou flexible. Ce mode d’organisation a attiré l’attention de nombreux chercheurs et leurs résultats ont abouti à des champs d’études diverses et variées ; 1/ classiquement : les différentes définitions de l’agilité ; 2/ et opérationnellement : le développement de nouveaux modes d’organisation, de nouveaux processus, de nouveaux modes de gestion des ressources, de management et une nouvelle posture vis-à-vis des consommateurs.

En effet, l’agilité organisationnelle représentait au début des années 1990 un objectif à atteindre pour palier aux difficultés générées par un contexte économique en crise. Progressivement, la littérature autour de ce mode d’organisation s’est développée.

Schéma 11 : Modèle de l'organisation agile



Source ; Auteur, à partir de Bustamante (1999), Charbonnier-Voirin (2011), Dertouzos et al. (1989), Devor et al. (1997), Dove (1992, 1999), Duguay et al. (1997), Gensheng et al. (2012), Glenn (2009), Goldman et Nagel (1993), Goldman, Nagel, et Preiss (1995), Gréselle-Zaïbet (2019), Laperche (2007, 2018), Manufacturing Studies Board (1986), Nagel et al. (1991), Parkinson (1999), Weill (2006)

Concrètement, l'organisation fait face à un contexte exposant les besoins des consommateurs, des opportunités et des menaces non anticipées et en changement (Nagel et al., 1991 ; Dove, 1999), à savoir : des variations de la demande, de la technologie, des ressources internes de l'entreprise, de la disponibilité des matières premières, des délais incontrôlables des fournisseurs ou encore, des variations en termes de gestion des ressources humaines : absentéisme, rotation excessive du personnel, etc. (Dove, 1999).

Face à ce contexte, l'organisation développe son agilité et intègre un cycle de changement durable (modèle de l'organisation agile, voir schéma 11), voire permanent (Gréselle-Zaïbet, 2019) dans lequel les décisions doivent être prises rapidement pour : 1/ aboutir à un produit/service qui correspond aux besoins identifiés des consommateurs (Dertouzos et al., 1989 ; Parkinson, 1999), 2/ développer l'avantage concurrentiel (Goldman et Nagel, 1993; Bustamante, 1999), 3/ maintenir le leadership sur le marché (Dove, 1992) et 4/ rentabiliser les investissements (Weill, 2006). En effet, suite à une enquête réalisée par l'Economist Intelligence Unit (Glenn, 2009), entre 2008 et 2009, auprès de 349

dirigeants d'entreprises de différents pays, près de 90% des cadres interrogés estimaient que l'agilité organisationnelle est essentielle au succès d'une organisation. La moitié des directeurs généraux (DG) et des principaux responsables interrogés reconnaissent que la prise de décision rapide et l'exécution sont non seulement des éléments importants, mais essentiels à la position concurrentielle d'une entreprise. Par ailleurs, une enquête réalisée par Massachusetts Institute of Technology (MIT) auprès de 649 entreprises, dont le nom n'a pas été précisé dans le rapport, montre que la rentabilité des capitaux propres des organisations agiles augmente de 37% grâce à l'introduction d'un nouveau produit ou d'un produit amélioré, contrairement aux entreprises non agiles qui voient la rentabilité de leurs capitaux propres diminuer de 13% (Weill, 2006, p.4).

L'agilité d'une organisation reflète sa capacité d'adaptation permanente face aux mutations du contexte économique dans lequel elle est insérée (Dove, 1992 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Duguay et al., 1997). Cette capacité d'adaptation fait référence à la flexibilité des processus, des programmes, de l'innovation, des prix et volumes (Manufacturing Studies Board, 1986), ou encore, à la flexibilité totale qui représente la capacité *« à fournir des produits de haute qualité adaptés à chaque client à des prix de production de masse ».* (Gensheng et al., 2012, p.11). Ainsi, l'objectif est de s'adapter rapidement et de différentes manières à travers la reconfiguration rapide des ressources (Goldman, Nagel et Preiss, 1995) humaines et physiques, interne ou externe (Devor et al., 1997 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995). Cette capacité d'adaptation et de flexibilité n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte de l'exploitation des opportunités de profit qui se présentent (Nagel et al., 1991) en s'appuyant sur un potentiel d'action de l'organisation (Charbonnier-Voirin, 2011).

Parallèlement à cela, l'organisation agile cherche à innover en permanence. Dans ce contexte, les connaissances et compétences de tout individu impliqué constituent une plus-value stratégique. A cet effet, l'application efficace des connaissances détenues et déployées par les individus ainsi que les technologies dont dispose l'entreprise (Nagel et al., 1991 ; Dove, 1999) se fait à travers la mobilisation de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019) et l'intégration sélective des informations, connaissances et compétences clés nécessaires à l'aboutissement d'un projet (Bustamante, 1999).

Avant d'aborder la question du management, il nous paraît important d'intégrer dans cette réflexion la théorie de la gouvernance, présentée précédemment sur la base des théories des organisations. Celle-ci a évolué d'un modèle de gouvernance actionnariale (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976), vers un modèle partenarial négocié (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Rajan et Zingales, 2000 ; Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014), ensuite, vers un modèle cognitif et comportemental (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998 ; Sunstein et al., 1998). Cette évolution témoigne d'une prise de conscience à la fois de la nécessité de mobiliser les connaissances

et compétences des parties prenantes ainsi que de la nécessité de reconnaître que dans l'organisation intervient un ensemble d'individus dont les intérêts peuvent diverger et faire émerger des comportements opportunistes. A cet effet, pour maintenir et développer l'apprentissage organisationnel ainsi que la capacité d'anticipation et d'innovation, le management s'avère d'une réelle utilité. En effet, l'organisation agile implique des responsabilités partagées entre l'ensemble des salariés dans l'objectif de saisir les opportunités et réaliser des projets tout en s'alignant sur la stratégie de l'entreprise, et ce dans un contexte incertain (voir point 2.2.).

L'étude du changement dans une organisation fait référence à des pratiques et des démarches différentes mais, complémentaires. En effet, d'un côté, les études sur l'agilité s'intéressent à la manière à travers laquelle une organisation va changer de modèle en passant d'un modèle rigide à un modèle agile (Lewin, 1951 ; Dove, 1999 ; Prosci, 2019a ; Pesqueux et Triboulois, 2004 ; Korhonen, 2013 ; Lemieux, 2013 ; Autissier et Moulot, 2016 ; Léchot, 2017 ; Autissier et al., 2018). D'un autre côté, des études sont axées sur la façon grâce à laquelle les organisations mobilisent leurs ressources et s'organisent pour faire face aux changements continus du contexte économique dans lequel elles sont insérées (Argyris et Schöon, 2001 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Nagel et al., 1991 ; Dove, 1992, 1999 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995 ; Steib, 1997 ; Badot, 1998 ; Tovstiga, 1998; Bustamante, 1999 ; Parkinson, 1999 ; Hormozi, 2001 ; Ermine, 2000 ; Charbonnier-Voirin, 2011 ; Laperche, 2018 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). Les deux points suivants abordent respectivement les deux facettes de traitement du changement à la fois comme processus de changement ou encore de transformation interne et adaptation permanente aux changements continus de leur contexte, à la fois interne et externe.

1.2. La stratégie ciblée, l'innovation et les connaissances sont le triptyque de l'organisation agile

La stratégie ciblée

Toute organisation agit pour atteindre des objectifs ciblés dans un contexte qui exige des adaptations en continu. Selon Lemieux et Beauregard (2015), l'organisation agile se caractérise par sa culture qui favorise les essais et tolère les erreurs. Elle s'appuie sur une structure organisationnelle dans laquelle la répartition des responsabilités, missions et tâches permet : 1/ d'avoir une stratégie ciblée et partagée, 2/ de faire évoluer les connaissances et compétences des salariés, 3/ de faciliter l'accès, le partage et la diffusion des informations, 4/ de déléguer le pouvoir, 5/ d'encourager la prise d'initiatives et de décisions, 6/ de favoriser la collaboration interne et externe, 7/ d'encourager l'innovation et 8/ de contribuer à la réduction du stress des salariés (voir tableau 13).

Tableau 13 : La structure organisationnelle : actions stratégiques favorables à l'agilité organisationnelle

Composants	**Actions**
Stratégie ciblée	- Une stratégie ciblée (Nagel et al., 1991), qui met le consommateur (Dertouzos et al., 1989 ; Gaunand, 2017), les salariés (Cummins, 2017 ; Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001 ; Nagel et al., 1991) ainsi que les autres parties prenantes (Parkinson, 1999) dans les priorités de l'entreprise. - L'utilisation de la technologie de l'information pour la mise en place d'outils de collecte, de partage et de diffusion d'informations et de connaissances en interne (les membres du CA y compris) entre les parties prenantes (Parkinson, 1999 ; Bustamante, 1999), - L'implication des parties prenantes dans la prise de décision et la réalisation des produits/services (Parkinson, 1999), - L'investissement dans les technologies de pointe en vue d'améliorer la communication entre les parties prenantes, seulement si les deux parties éprouvent le besoin ou la volonté de le faire (Parkinson, 1999), - Le consommateur, l'usager ou l'utilisateur au cœur de la stratégie d'entreprise (Dertouzos et al., 1989 ; Gaunand, 2017) en créant une communauté de consommateurs (Gaunand, 2017), - La mise en place d'un système d'évaluation de la performance (Gaunand, 2017) tout en s'appuyant sur les outils informatiques, comme :

	- La conception des bases de données (Cummins, 2017), - La mise en place des outils qui facilitent les flux de travail collaboratif (workflow) : (Cummins, 2017), - La mise en place des outils d'analyse (Cummins, 2017), - La mise en place et gestion des tableaux de bord (Cummins, 2017), - L'automatisation des unités de service, à travers le développement d'applications, de logiciels commerciaux, etc. (Cummins, 2017). - La mise en place d'un ensemble d'incitations à la coopération, la collaboration et l'innovation, que ce soit auprès des parties prenantes internes ou externes : - La gestion des carrières des salariés (Guillot-Soulez, 2018), - L'utilisation optimale et flexible des ressources humaines (Cummins, 2017), - La coordination du travail entre les unités de services (Cummins, 2017), - L'appui du travail d'équipe et de la prise d'initiatives des salariés (Dertouzos et al., 1989), - La mise en place et le suivi des plans de formation des salariés (Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001), en adoptant une stratégie réactive et proactive de formation (Guillot-Soulez, 2018), - La responsabilisation des salariés, de différentes équipes, à innover, autrement, à améliorer des produits et des processus de travail (Duguay et al., 1997), - La mise en place des incitations à la coopération interne et externe (Nagel et al., 1991 ; Gaunand, 2017) et à l'innovation et à la créativité (Gaunand, 2017), - La marque employeur pour conserver et attirer les compétences issues d'une main-d'œuvre qualifiée (Guillot-Soulez, 2018).

Source : Auteur, à partir de Badot (1998), Bustamante (1999), Cummins (2017), Dertouzos et al. (1989), Duguay et al. (1997), Dove (1992 ; 1999), Nagel et al. (1991), Gaunand (2017), Guillot-Soulez (2018), Parkinson (1999)

Une stratégie ciblée s'avère nécessaire pour assurer une cohérence (entre les orientations, les défis (Pesqueux et Triboulois, 2004 ; de Prosci, 2019c ; Dove, 1999) et les actions opérationnelles mises en

place (Mintzberg, 1982 ; Cummins, 2017). Celle-ci permettra à l'entreprise de maîtriser les changements (Bustamante, 1999 ; Goldman, Nagel, et Preiss, 1995), tout en tenant compte : de ses particularités (Quintana, 1998), de ses contraintes comme le coût, la qualité, le délai (Dertouzos et al., 1989 ; Parkinson, 1999) ainsi que sa performance financière à long terme, et enfin du bien-être des salariés au travail (Barrand, 2010 ; Barzi, 2011 ; Erstad, 1997 ; Laanti, 2013).

La stratégie doit retracer de manière claire et simplifiée les orientations et les défis et dresser un système d'évaluation de la performance (Gaunand, 2017) lui assurant ainsi une coordination du travail entre les unités de services (Cummins, 2017). Celle-ci doit également se pencher sur le développement des compétences des salariés à travers : 1/ la mise en place et le suivi de la réalisation des plans de formation des salariés (Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001) et 2/ la responsabilisation des salariés, de différentes équipes, à améliorer des produits et des processus de travail (Duguay et al., 1997).

Tenant à éviter les situations stressantes et à assurer bien-être des salariés au travail, la responsabilisation des salariés vis-à-vis de la créativité et de l'innovation est précédée par des incitations (Gaunand, 2017). Elle est également appuyée par la mise en place et l'animation (Bustamante, 1999) des lieux communs qui : 1/ permettent une utilisation optimale et flexible des ressources humaines (Cummins, 2017) et 2/ facilitent la prise d'initiative, l'apprentissage par l'expérience, le développement des compétences et la génération des innovations (Bustamante 1999; Dove, 1999).

La concrétisation de la stratégie est l'affaire de tous les acteurs. Elle est le résultat de la contribution de tous les niveaux hiérarchiques, que ce soit à travers des orientations, des défis (Pesqueux et Triboulois, 2004 ; Prosci, 2019a ; Dove, 1999), des plans de formation, de gestion de carrières, de maintien et de recrutement des salariés (Cummins, 2017 ; Dertouzos et al., 1989 ; Dove, 1992 ; Duguay et al., 1997 ; Gaunand, 2017 : Goldman et Nagel, 1993 ; Guillot-Soulez, 2018 ; Hormozi, 2001 ; Nagel et al., 1991), des systèmes d'information, des outils informatiques (Cummins, 2017 ; Gaunand, 2017) pour le suivi de la performance, ou encore, à travers des postures (Burgess, 1994) et des pratiques managériales agiles. Ce qui permet, en fin de compte, de dresser une feuille de route grâce à laquelle l'organisation va constituer et développer un « arsenal de compétences » nécessaire à la satisfaction des besoins des consommateurs, usagers et utilisateurs et ceci, tout en nouant des partenariats avec différentes parties prenantes (Parkinson, 1999).

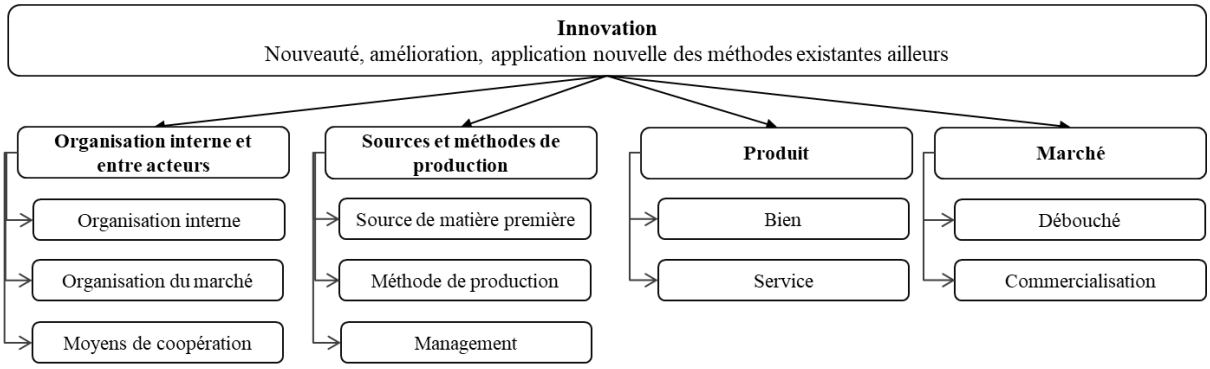
Il est sans doute clair que les responsabilités et les missions décrites dans le tableau 13 ne constituent pas une nouveauté en soi. Néanmoins, l'intérêt de ce tableau réside dans l'exposition des actions stratégiques, favorables à l'agilité. S'adapter de manière continue au changement ne peut être réduite à une affaire de stratégie ciblée. C'est ainsi que le management représente le processus

permettant de partager les responsabilités entre tous les niveaux hiérarchiques et faire le lien entre la stratégie et les actions opérationnelles. Concrètement, l'intérêt du management s'explique par : 1/ le maintien du partage d'un savoir commun, ce qui pallie à la rationalité limitée des salariés, 2/ le développement de la capacité d'innovation de l'organisation, 3/ la transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites, et 4/ la minimisation du risque d'être confronté à un comportement opportuniste des salariés par les responsables et les managers.

L'innovation

L'innovation, à caractère polymorphe, avait été abordée et étudiée dans un premier temps par Schumpeter dans « Théorie de l'évolution économique » (1911) (voir annexe 32). Dans sa conception, l'innovation correspond à l'*« exécution de nouvelles combinaisons »* des facteurs de production (Schumpeter, 1999, chapitres I à III, p. 68). Au début des années 1900, Schumpeter (1911) a axé son étude sur l'industrie pour répondre à la problématique qui était alors la sienne, celle du rôle de l'entrepreneur en tant qu'acteur de changement économique. Sa définition montre que l'innovation, qui naît des nouvelles combinaisons des facteurs de production, fait référence à une nouveauté, une amélioration ou une application nouvelle des méthodes déjà existantes. Depuis cette première définition, l'intérêt de l'innovation, que ce soit en tant que résultat ou en tant que processus, n'a fait que croître. En effet, à partir des années 1980, d'autres études ont alimenté la théorie de l'innovation. Pour cela, le schéma 12 ci-dessous présente une synthèse des travaux sur l'innovation que nous avons classés sous quatre catégories : 1/ l'organisation interne ou entre acteurs (Schumpeter, 1911) en s'appuyant sur le développement de nouveaux moyens d'interaction et de coopération entre les différentes parties prenantes internes et externes (Devor et al., 1997 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995) ; 2/ les sources et méthodes de production qui regroupent les sources de matières premières (Schumpeter, 1911), les méthodes de production (Duguay et al., 1997), les modes de management (Hamel, 2007 ; Pinchot, 1985 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Germain et al., 2011 ; Bouchard, 2009 ; Dosquet et al., 2017 ; Autissier et Moutot, 2013, 2015 ; Autissier et al., 2016 ; Chesbrough, 2003) et les technologies pour faciliter la conception, l'ingénierie et la fabrication (Parkinson, 1999) ; 3/ les produits, qu'ils soient des biens ou des services (Schumpeter, 1911, OCDE, Eurostat et EU, 1997, Goldman et Nagel, 1993 ; Burgess, 1994 ; Devor et al., 1997) ; 4/ et enfin, le marché, à travers l'exploration de nouveaux débouchés (Schumpeter, 1911) où la mise en place de nouvelles techniques de commercialisation (OCDE, 2005).

Schéma 12 : Le caractère polymorphe de l'innovation

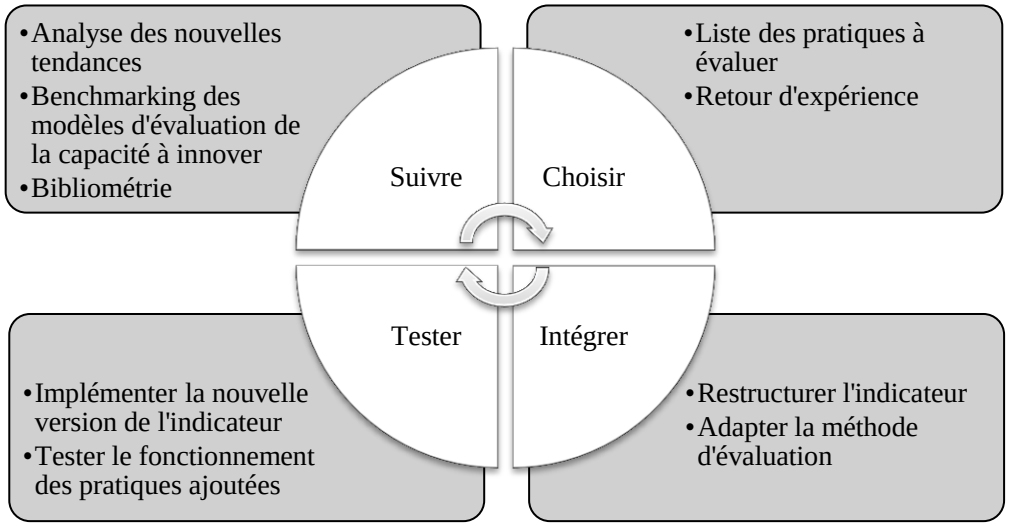


Source : Auteur, à partir de Burgess (1994), Devor et al. (1997), Duguayet al. (1997), Goldman et Nagel (1993), Goldman et al. (1995), OCDE et al. (1997), OCDE (2005), Schumpeter (1911), Hamel (2007), Pinchot (1985), Antoncic et Hisrich (2001), Germain et al. (2011) ; Bouchard (2009), Dosquet et al. (2017), Autissier et Moutot (2013, 2015), Autissier et al. (2016), Chesbrough (2003)

A partir des années 1970-1980, nombre d'études ont montré que la combinaison nouvelle des facteurs de production, qui était réservée aux *« cols blancs »* à l'époque de l'organisation scientifique du travail, est devenue l'affaire de tout individu quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise. Si l'innovation représente une nouvelle combinaison des facteurs de production (au sens de Schumpeter, 1911), progressivement, les études sur l'innovation ont été axées sur la manière à travers laquelle ces nouvelles combinaisons des facteurs de production s'effectuent pour inscrire l'entreprise dans une démarche d'apprentissage organisationnel. En effet, comparé au modèle taylorien-fordiste où l'information et la connaissance n'étaient détenues que par les salariés de bureau *« les cols blancs »,* le modèle de l'organisation agile préconise l'accès à l'information pour tous les salariés afin de mettre à leur disposition les informations et le savoir nécessaires pour prendre des décisions, innover et s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage organisationnel. Selon Bustamante (1999), le processus d'innovation intègre les flux d'informations et les bases de connaissances créées à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'entreprise, autrement dit, par des salariés qualifiés (Nagel et al., 1991), des partenaires, des équipes mixtes et pluridisciplinaires (Badot, 1998 ; Dove, 1992). Ceci correspond à un processus d'apprentissage organisationnel itératif à double boucle qui, en entreprenant des activités spécifiques à court terme, résout les problèmes, et qui modifie les règles et normes fondamentales qui sous-tendent les actions et les comportements à long terme.

Cette conception de l'innovation en tant que processus d'apprentissage nécessite la mobilisation de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019). En effet, le changement permanent, précédemment évoqué, est étroitement lié à l'adaptation permanente de l'entreprise au contexte dans lequel elle est insérée. Une adaptation qui se nourrit, en partie, de la créativité des individus. L'innovation « agile » se caractérise par la mobilisation de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, qui se décloisonnent et fédèrent toutes les ressources de l'entreprise. Ceci montre que l'innovation est un élément dynamique. Si la capacité à innover dans les entreprises est dépendante des pratiques et processus d'innovation, ceci implique, qu'au même titre que l'innovation, les indicateurs d'évaluation de la capacité à innover doivent être dynamiques. C'est principalement pour cette raison qu'Enjolras et al. (2018) se sont inspirés du cycle de Deming de l'amélioration continue afin de déterminer les phases de l'amélioration continue des indicateurs d'évaluation de la capacité à innover : suivre, choisir, intégrer et tester (voir schéma 13).

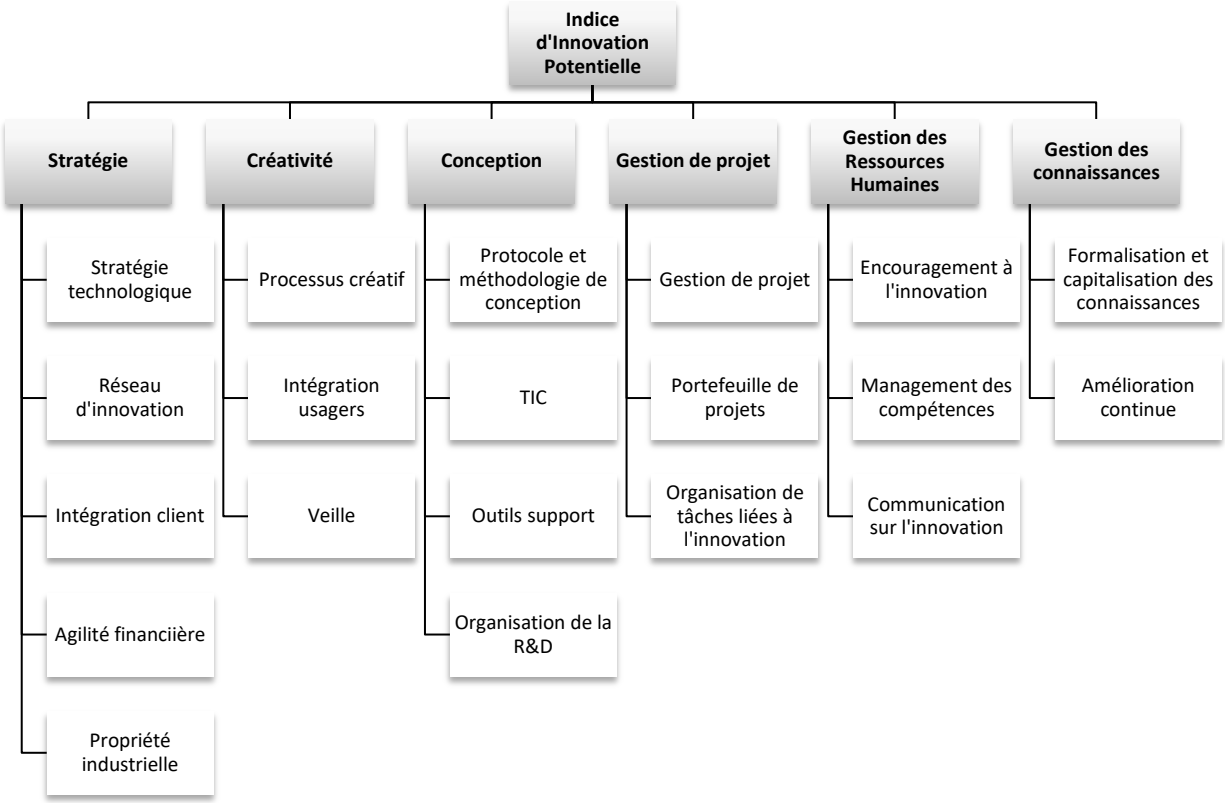
Schéma 13 : Cycle d'amélioration continue de l'indicateur de mesure de la capacité à innover



Source : Enjolras et al. (2018, p.5)

Puis, Enjolras et al. (2018) ont proposé une version renouvelée de l'Indice de l'Innovation potentielle (IIP) (voir schéma 14), initialement proposé par l'équipe de recherche ERPI de l'Université de Lorraine en 2016.

Schéma 14 : L'Indice d'Innovation Potentielle



Source : Enjolras et al. (2018, p.13)

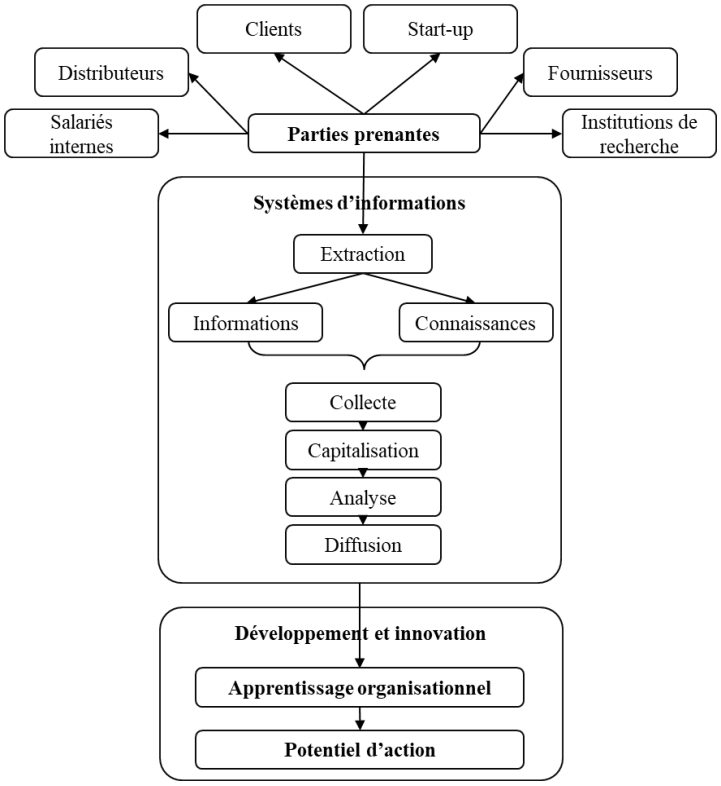
Les auteurs ont renouvelé l'IIP en se basant sur les tendances / thématiques identifiées à partir de la littérature actuelle sur l'innovation, à savoir : 1/ l'innovation collaborative et participative (open innovation, co-création, collaboration), 2/ l'innovation engagée (éco-innovation, innovation sociale, green innovation, etc.), 3/ les nouvelles formes d'innovation (service innovation, business model/business model innovation, entrepreneurship) et 4/ les impacts de l'innovation (internationalisation, avantage compétitif, performance, capacité d'innovation) (Enjolras et al., 2018). Les auteurs mettent l'accent sur la nécessité de prévoir des mises à jour des indicateurs de mesure de la capacité à innover. Comme le montre le schéma 14, ces indicateurs concernent une multitude de pratiques au niveau de l'organisation, comme la stratégie, la créativité, la conception la gestion de projets, la gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances.

Les connaissances

Pour être en capacité de s'adapter au changement, les connaissances constituent un élément primordial pour les entreprises. La gestion des connaissances n'est pas un nouveau champ d'étude. Néanmoins, la nouveauté réside dans la compréhension et la mise en place formelle et consciente des pratiques liées à la gestion des connaissances pour s'adapter de manière continue aux changements (Dove, 1999).

La gestion des connaissances regroupe des actions d'extraction (Parkinson, 1999), de collecte, de capitalisation, d'analyse et de diffusion d'informations avec les différentes parties prenantes (Parkinson, 1999 ; Bustamante, 1999), à savoir les consommateurs, fournisseurs, distributeurs, start-up, communauté, institutions de recherche (Laperche, 2007, 2018), et ceci tout en s'appuyant sur les systèmes d'information. Les systèmes d'information tels que l'intranet, les workflows, les progiciels de gestion intégrée ou encore groupware constituent des outils de gestion de la connaissance permettant la mise en commun des connaissances et la sauvegarde du capital immatériel de l'organisation (Gunia, 2002). Ils facilitent les échanges entre acteurs et l'enrichissement mutuel des savoirs à travers la communication, la coordination et la coopération (Prax, 2000 ; Gunia, 2002). L'objectif est ainsi de former un réseau d'organisation virtuel *« non linéaire et sans cesse renouvelé, de liens informationnels co-construits par les auteurs-lecteurs et les lecteurs-auteurs »* (Prax, 2000, p.122). Ceci permettra à chacune des parties prenantes d'apporter les informations nécessaires : 1/ à la compréhension de leur contexte d'intervention (Parkinson, 1999), et 2/ à l'assimilation du retour d'expérience (Nagel et al., 1991 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995), et 3/ au développement et à l'innovation (Bustamante, 1999 ; Parkinson, 1999) (voir schéma 15).

Schéma 15 : La gestion de la connaissance : de l'extraction à l'innovation



Source : Auteur, à partir de Badot (1998), Bustamante (1999), Charbonnier (2011), Ermine (2000), Dove (1992, 1999), Gréselle-Zaïbet (2019), Goldman et Nagel (1993), Goldman, Nagel et Preiss (1995), Hormozi (2001), Laperche (2018), Nagel et al., (1991), Parkinson (1999)

L'extraction de la connaissance peut s'avérer particulièrement difficile dans certaines entreprises. Ceci s'explique par la détention des connaissances non répertoriées par des salariés qui courent le risque de changer de poste en interne ou de changer d'entité. Ceci peut rendre l'accès aux informations détenues difficile, voire impossible. Pour cela, l'organisation agile doit : 1/ systématiser le traitement de l'information dans le cadre d'un processus global, 2/ réduire le nombre d'étapes de transfert d'informations, 3/ éliminer toute transaction superflue, et 4/ s'appuyer sur des outils qui permettent de visualiser, de gérer et de contrôler le réseau d'informations (Parkinson, 1999). *La capitalisation* des connaissances et informations *collectées* renvoie à la notion d'accumulation. On parle de capitalisation des connaissances et informations, lorsque celles-ci ont de la valeur pour l'entreprise. La capitalisation permet ainsi à l'entreprise de connaître l'existence des informations et connaissances clés dont elle dispose (Ermine, 2000) pour pouvoir les *analyser* et les diffuser. La diffusion des informations et connaissances nécessite la mobilisation et l'implication de nombreux services/départements, voire de parties prenantes, dans la conception et la mise en place d'un projet ou d'une activité, à savoir : les consommateurs, fournisseurs, distributeurs, consommateurs, start-up,

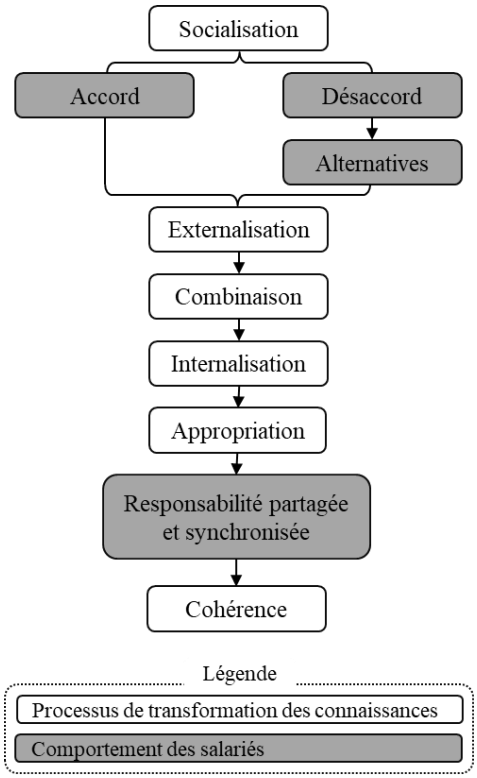
communauté et institutions de recherche (Laperche, 2018). Dans les organisations agiles, des techniques adoptées en interne comme l'autonomisation et les rotations de postes permettent non seulement d'exécuter des nouvelles tâches mais surtout de transmettre leur retour d'expérience à l'ensemble de l'organisation, et d'intégrer les salariés dans un processus d'apprentissage menant à la créativité et l'innovation (Bustamante, 1999). La notion de rapidité s'applique également à la gestion des connaissances. Le temps entre l'extraction, la diffusion et le déploiement des connaissances doit être réduit pour répondre rapidement aux exigences de leur contexte, notamment aux besoins des consommateurs exigeants (Badot, 1998 ; Gunasekaran, 1999 ; Barrand, 2010) et pour entraîner l'organisation dans un apprentissage collaboratif et rapide (Dove, 2001).

L'apprentissage organisationnel (Badot, 1998 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi, 2001) permet à l'organisation de : constituer son potentiel d'action *« destiné à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement* (Charbonnier, 2011, p.123) et de renforcer sa capacité d'anticipation (Badot, 1998 ; Brown et Bessant, 2003 ; Dove, 1992 ; Gunasekaran, 1999) et d'innovation (Badot, 1998 ; Barrand, 2010 ; Brown et Bessant, 2003 ; Delavallée, 2016 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Gunasekaran, 1999).

Néanmoins, selon Bustamante (1999), la gestion des connaissances implique que l'organisation reconnaisse la nécessité de développer les connaissances des salariés. C'est ainsi qu'elle mobilise sa capacité : 1/ à déployer des moyens sécurisés de collecte d'informations internes et externes afin de couvrir des marchés pertinents, 2/ à stimuler la diffusion interne des informations et connaissances, 3/ d'absorption permettant la reconnaissance, la valorisation, l'assimilation et l'application des bases cognitives développées à l'extérieur, 4/ d'incorporation de nouveaux critères de détermination des compétences, 5/ de rétention, qui fait référence à l'utilisation institutionnalisée des connaissances développées à l'extérieur et à leur intégration aux routines de l'organisation, 6/ d'exécution correcte des processus d'innovation, et 7/ de modification des directives stratégiques.
Le développement et le maintien de ces capacités met l'entreprise dans une logique de destruction créatrice. Selon Steib (1997), le succès constant ne crée pas d'opportunités d'apprentissage, car il favorise la confiance en soi, les recherches limitées d'informations, les comportements défavorables au risque et l'homogénéité. Selon Bustamante (1999), la gestion des connaissances passe par deux phases : la création du chaos et de la crise et leur orientation vers la création des connaissances. La création du chaos se traduit ainsi par la rupture des routines, des habitudes et modes de pensées qui paralysent la prise de décisions et par conséquent l'innovation et l'agilité. Quant à l'orientation du chaos et de la crise vers la création des connaissances, celle-ci favorise la création de nouveaux

concepts et de nouvelles solutions qui, sans le chaos n'auraient pas été mises en place. La gestion de la connaissance encourage l'interrogation sur les activités quotidiennes, la discussion, le partage d'expériences et les réflexions collectives, l'évaluation positive de l'expérience des autres, la reconnaissance des problèmes, la prise de décisions risquées, l'expérimentation, et enfin, le renouvellement des processus organisationnels. La mise en place de ces deux phases insère l'entreprise dans un processus d'apprentissage organisationnel (voir annexe 33). Nonaka et Takeuchi (1995) se sont intéressés au processus de transformation des connaissances individuelles et tacites en des connaissances collectives et explicites. Ils ont déterminé un processus en quatre étapes nommé SECI : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Sur la base de ce travail, Bustamante (1999) a ajouté une nouvelle étape appelée « assimilation » ou « appropriation » selon Dove (1999). Quant à Dove (1999), il a ajouté les réactions des salariés face aux différentes étapes du processus de développement des connaissances, à savoir, le désaccord, l'alternative et la responsabilité partagée et synchronisée (voir figure 1).

Figure 1 : Processus de transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites



Source : Auteur, à partir de Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et al. (1996), Nonaka et Noburo (1998), Bustamante (1999) et Dove (1999)

La socialisation correspond à la création des connaissances tacites à travers le partage d'expériences en commun. Ainsi, les processus de brainstorming, les cercles de qualité, l'expérience et l'observation directe, l'apprentissage guidé, l'imitation et le partage d'idées avec les consommateurs et les utilisateurs, favorisent l'extraction et la diffusion des informations et connaissances. Dans certains cas, la socialisation peut aboutir à des *désaccords* au cours desquels des salariés ou d'autres parties prenantes remettront en question des concepts ou décisions que certains tiennent pour acquis ou considèrent comme une règle. En réaction à cela, certaines parties prenantes (internes ou externes) proposeront des concepts *alternatifs* pour aboutir à une décision commune. *L'externalisation* de la pensée interne transforme la connaissance tacite en connaissance explicite ; une connaissance qui donne à la réalité un nouveau sens à travers des mots, des images etc.

Les bases de données et de réseaux de communication informatisés permettent d'effectuer des tris, ajouts, combinaisons et catégorisations des différentes connaissances explicites. En conséquence, ceci permet non seulement de créer et développer de nouvelles connaissances, mais d'innover. Ceci ne s'arrête pas là. Comme précisé précédemment, l'organisation agile doit réagir rapidement aux mutations du contexte socio-économique dans lequel elle intervient. Ainsi, *l'internalisation* des connaissances explicites combinées dans son capital savoir et *l'appropriation* des expériences réalisées grâce aux connaissances explicites déployées, s'avèrent une nécessité. La documentation de ces connaissances dans des manuels, des discours, des diagrammes ou des articles ainsi que l'incorporation des nouvelles pratiques dans l'activité professionnelle quotidienne des salariés facilite cette incorporation. Evidemment, la responsabilité doit être partagée et synchronisée vu la pluralité des parties prenantes. L'objectif est ainsi d'être en cohérence avec la réalité à travers sa compréhension mutuelle, qui demande un suivi permanent et reste nécessaire à l'exploitation de plusieurs niveaux de pensée.

Dans l'organisation agile, la gestion des connaissances et le management n'ont un sens que s'ils lui apportent une plus-value. En d'autres termes, que s'ils permettent d'aboutir à des innovations (Cummins, 2017). En effet, si les connaissances collectées et capitalisées ne sont pas déployées assez rapidement, elles deviennent obsolètes avant de générer un retour sur investissement (Dove, 1999, p.34). Pour cela, il est important de veiller à ce que les nouvelles connaissances soient rapidement exploitées en vue de générer des innovations.

2. Devenir et maintenir une organisation agile, un changement à accompagner

2.1. Du changement à la transformation organisationnelle

L'agilité organisationnelle, qui renvoie à la flexibilité et l'adaptation, n'est en aucun cas un concept nouveau. Si l'organisation scientifique du travail (OST) a été pensée et mise en place au début des années 1900, c'est justement pour s'adapter à un marché en forte expansion avec une main-d'œuvre peu qualifiée et peu compétente au regard des nouveaux enjeux industriels et économiques du moment. En ce sens à partir de la fin du 20ème siècle, période porteuse d'éléments perturbateurs pour les organisations, ce n'est pas le concept d'agilité qui est nouveau, mais le caractère mouvant du contexte social, économique, politique et environnemental dans lequel interviennent les entreprises ainsi que leurs réactions envers celui-ci.

Ce contexte - marqué par l'accélération démographique (Genelot, 2017), une main-d'œuvre plus qualifiée (Barrand, 2009), la mondialisation, l'utilisation d'internet et du digital, la révolution informationnelle (Genelot, 2017), l'obsolescence rapide des informations (Barrand, 2009) ainsi que la montée de l'interdépendance entre les organisations (Barrand, 2009 ; Genelot, 2017) – a eu un impact considérable sur les entreprises elles-mêmes et leurs contextes économiques d'intervention. Le rapport des salariés au travail a évolué. Le travail, en plus de sa fonction principale de production et de rémunération, est aussi reconnu comme un moyen permettant aux salariés de s'épanouir et de se réaliser (Boissonnat, 1995 ; Genelot, 2017). Parallèlement à cela, la révolution informationnelle a accéléré l'obsolescence des métiers, techniques et procédés ainsi que le raccourcissement de leurs cycles de vie (Léchot, 2017). Consommateurs ou usagers deviennent exigeants avec des besoins changeants et instables, ce qui raccourcit les délais de mise sur le marché de produits et de services (Benraiss-Noailles et Lhajji, 2015).

L'organisation agile des 20ème et 21ème siècles dispose d'un ensemble de ressources et de compétences qu'elle combine pour développer sa capacité stratégique, une capacité nécessaire à la détention d'un avantage concurrentiel. Les éléments précités ne laissent pas le choix aux entreprises. Celles-ci doivent revisiter leurs modèles organisationnels de façon à s'adapter facilement aux différentes mutations de leur contexte.

Avant de décliner ce qu'est le changement ou encore la transformation, il nous paraît opportun de présenter en quoi consiste la différence entre les deux notions. Ayant réalisé une série de recherches sur la conduite du changement, Autissier, en collaboration avec Johnson et Metais-Wiersch (2018)

ont rédigé l'article intitulée « *Du changement à la transformation »*. Ce dernier montre la différence, mais également, la complémentarité existante entre la transformation et le changement. Selon ces derniers, la transformation a pour objectif de : 1/ piloter et accélérer le changement en lien avec la stratégie de l'entreprise pour répondre aux mutations du marché dans un temps réduit, 2/ développer l'innovation et de nouveaux business modèles, 3/ mesurer et améliorer en continu la capacité à changer de l'entreprise (Autissier et al., 2018). Le changement des entreprises représente « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès »* (Autissier et Moutot, 2016, p.9). Inclure le changement dans une logique de transformation est une manière pour les entreprises de faire du changement un moyen pour développer leurs capacités à changer et par conséquent, leurs capacités à innover. On parle de la capacité à changer lorsque le projet de changement est intégré aux rôles, structures, processus, projets et compétences de l'entreprise (Prosci, 2019). Le changement se fait à travers la professionnalisation des managers aux compétences de la gestion du changement et l'outillage de l'entreprise en matière de méthodologies d'accompagnement. Il peut concerner différents niveaux : 1/ stratégique, 2/ organisationnel et comportemental, 3/ relationnel, 4/ financier, 5/ innovant, 6/ du management des connaissances et 7/ des mesures de la performance (voir annexe 34). L'annexe 34 présente les différents niveaux ciblés par le changement dans une entreprise ainsi que leur impact. Selon Autissier et Moutot (2016), il ne peut y avoir de changement effectif sans l'adhésion des participants qui, à travers leur dynamique, contribuent à la formalisation et au déploiement de celui-ci. Cette dynamique nécessite d'être accompagnée. L'objectif est de faire face à : 1/ la réaction « humaine » qui est « la résistance ». Celle-ci représente « *le système immunitaire anti-changement* » (Arrighi, 2013, p.104) par lequel les individus agissent dans des situations jugées dangereuses et risquées. Ici, le danger et le risque ressentis résident dans la crainte de perdre un existant connu et maîtrisé à travers lequel l'individu ou les individus en question sont positionnés et reconnus au niveau de l'entreprise (Autissier et Moutot, 2016). Parallèlement à cela, le changement amène les organisations à faire face ; 2/ à certains paradoxes, appelés « les paradoxes d'apprentissage » (Smith et Lewis, 2011), qui émergent suite à la difficulté de se baser sur le passé et le modifier pour créer le futur (O'Reilly et Tushman, 2008). Intégrée dans une logique de transformation, la conduite du changement s'impose. En tant que concept, la conduite du changement a évolué dans le temps (voir annexe 35). Le changement des entreprises se fait en trois temps (Lewin, 1951) : 1/ *dégel* : état de prise de conscience et de remise en cause de l'organisation, 2/ *mouvement* : dynamique et mise en mouvement de l'organisation, et 3/ *regel* : appropriation et cristallisation des nouveaux comportements.

L'évolution de la conduite du changement a commencé avec l'expérience *sociologique et psychologique* de Lewing (1951). Il s'agit de l'expérience « des focus groupes » selon laquelle l'individu développe naturellement une forme de résistance au changement lorsqu'il est amené à abandonner ses routines et faire des efforts d'apprentissage pour un futur inconnu. Selon Lewin (1951), le fait d'être en petit groupe et d'échanger sur les expériences en lien avec les changements à opérer fait adhérer un grand nombre de participants, ce sont les personnes persuadées, amenées à convaincre des individus dégageant encore plus de résistance. Ainsi, une communauté se construit dans laquelle chacun est prêt à développer son comportement pour maintenir sa position (Bowers, 1973 ; Bowers, Franklin et Pecorella. 1975, Franklin, 1976).

Cette approche a été complétée par une approche *opérationnelle et instrumentale* dans laquelle la communication et la formation représentent les leviers d'accompagnement du changement (Kanter, Stein et Jick, 1992). Ces leviers ont fortement été mobilisés par les cabinets de conseil pour le déploiement des progiciels de gestion intégrée. Mais, selon Burgess (1994) et Autissier et al. (2018), le milieu des années 1990 a était marqué par l'échec des entreprises à conduire le changement. Suite à une enquête effectuée par Kotter (1996) auprès d'une centaine d'entreprises, le manque de méthode était le frein à la réussite de la conduite du changement. Cette méthodologie consiste à mobiliser, impliquer et engager les managers à travers leur formation. Ceci se complète ainsi par la posture adoptée par la direction et les managers en : 1/ acceptant de se lancer dans un processus dynamique qui risque de s'étaler sur une longue durée (Nahmis et Perkins, 2012), et en 2/ s'appuyant sur une culture qui favorise les essais et tolère les erreurs (Lemieux et Beauregard, 2015).

Cette *approche managériale* dans laquelle le manager était le principal acteur du changement, a été confronté à ses limites face à : 1/ un contexte de plus en plus mouvant, exigeant une capacité de changement en continu (Lemieux et Beauregard, 2015), et 2/ des individus de plus en plus désireux de participer à la prise de décision (Autissier et al., 2018).

A cet effet, *l'approche stratégico-organisationnelle* a émergé. Son objectif est d'internaliser la capitalisation et le développement des compétences en matière de conduite du changement et (bien évidement) faire des économies sur les coûts d'intervention des cabinets de consulting (Leloup et al., 2006). Selon cette approche, la gestion du changement est une priorité stratégique énoncée explicitement auprès des salariés (Prosci, 2019).

Quant à *l'approche expérientielle*, celle-ci part du principe que le changement est avant tout un changement dans le comportement individuel ou collectif des salariés. Cette approche fait des initiatives et des projets, menés par les salariés, des expériences dans lesquelles les changements souhaités sont expérimentés. Ainsi, à travers les multiples expériences, les compétences en conduite du changement s'internalisent (Prosci, 2019) et intègrent les pratiques routinières en management

de projets (Change Management Institute, 2012, cité par Lemieux et Beauregard (2015)) portés par l'organisation allant de la planification ajustable en continu jusqu'à la réalisation (Lemieux et Beauregard, 2015). Selon cette approche, la gestion du changement a pour objectif de faire adhérer les individus, de transformer les collectifs d'individus et de faire évoluer l'organisation (Autissier et Moulot, 2016).

De toute évidence, vu l'évolution des paradigmes de conduite du changement, la démarche de son opérationnalisation a évolué également. Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la façon dont l'organisation peut passer d'un modèle organisationnel jugé obsolète et inefficace à un modèle organisationnel lui assurant performance et pérennité dans un contexte en mouvement et imprévisible. La réalité comporte autant de situations que de démarches de conduite du changement. Néanmoins, d'un côté, des phases et des leviers sont communs, d'un autre, les modèles dans leurs différences présentent des complémentarités dont la combinaison forme une démarche globale (voir annexe 36). Bien évidemment, l'objectif n'est pas de proposer un « one best way » de la démarche de conduite du changement, mais un modèle comportant un maximum d'outils que l'entreprise peut mobiliser en fonction de ses caractéristiques, sa stratégie, sa problématique, ses besoins et son niveau de maturité en termes de conduite du changement. Pour cela, il nous paraît important de ne pas faire « table rase » des approches antécédentes (sociologique, instrumentale, managériale et stratégico-organisationnelle) pour se focaliser uniquement sur l'approche agile et expérientielle. Ceci s'explique par la nature des organisations qui rassemblent des individus avec des personnalités et des traits de caractères variés. Certains individus vont adhérer plus que d'autres à la transformation et donc au changement. Ils vont ainsi se mobiliser pour produire l'impact du changement. Certains vont s'y appuyer pour adhérer, contribuer et s'approprier les pratiques de gestion du changement. Et d'autres encore, vont continuer à s'opposer. Ceci va dans le sens de Prosci[28] (2019b), qui à travers les études comparatives menées successivement en 2003, 2013 et 2017 (3/5 enquêtes), 34%, 79% et 70% (respectivement) des participants ont suivi une méthodologie de gestion du changement particulière. Également, l'adoption et le suivi d'une démarche structurée de conduite du changement représentent le 2ème ou le 3ème critère, en fonction des organisations, après le parrainage actif et visible de cadres supérieurs. La démarche permet ainsi aux organisations de s'éloigner de la simple réaction à la résistance au changement et fournit un cadre solide pour engager et mobiliser les salariés, qui seront acteurs et parties prenantes du changement.

[28] Prosci : Cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement à la conduite du changement depuis 1994, année de sa création. Celui-ci s'appuie sur une démarche combinant recherches scientifiques et actions professionnelles auprès des consommateurs accompagnés et suivis. En ligne : https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-methodology

- *Cartographie*

Phase 1 *Cartographie*	*Situation stratégique initiale*	• Portrait synthétique • Situations problématiques ou cartographie des difficultés • Besoin de changement

La première phase de la démarche consiste à disposer d'une *cartographie* de la situation stratégique initiale de l'entreprise. L'objectif est de présenter « noir sur blanc » et de façon objective et synthétique, les problématiques actuelles qui empêchent l'entreprise de s'adapter facilement et rapidement aux mutations de son contexte (Léchot, 2017). Ceci permettra de connaître et reconnaître le besoin du changement, ce qui facilitera la constitution d'un langage explicatif et créateur de sens, nécessaire à la mobilisation des parties prenantes internes et externes (Autissier et Peretti, 2016).

- *Le diagnostic*

Phase 2 *Diagnostic*	*Diagnostic du changement*	• Note de cadrage • Cartographie des acteurs • Dimension de la conduite du changement • Niveau de maturité de la conduite du changement

La deuxième phase du *diagnostic* permet à l'entreprise de bâtir le scénario du changement sur la base d'un ensemble de livrables, à savoir : 1/ la note de cadrage qui récapitule le constat, les éléments explicatifs du besoin de transformation, les changements à effectuer, les objectifs, les résultats/gains et risques inhérents ; 2/ la cartographie des salariés, c'est-à-dire les principaux membres qui vont contribuer chacun à son niveau à la conduite du changement ; 3/ les dimensions de la conduite du changement (voir annexe 37) (Autissier et Peretti, 2016 ; Autissier et Moulot, 2016).

Les dimensions du changement se mesurent en largeur et en profondeur. La largeur permet de déterminer et quantifier les parties prenantes (personnes, entreprises, fonctions et sites) à faire participer au projet de conduite du changement. La profondeur consiste à préciser l'importance des changements pour les différentes cibles du projet de conduite du changement, s'agit-il d'un profond changement des pratiques ou seulement des ajustements ? L'objectif est ainsi d'identifier les différentes parties prenantes et les impacts recherchés par le projet de conduite du changement (Autissier et Moulot, 2016).

Toujours dans la phase de diagnostic, la détermination du niveau de maturité de la conduite du changement (voir annexe 38) est un élément important qui permet à l'entreprise de prendre conscience de sa situation initiale en termes de conduite du changement et de se projeter de

manière pragmatique tout en tenant compte des différents éléments présentés dans la note de cadrage.

Au stade d'un niveau initial, voire embryonnaire de la démarche de conduite du changement, les entreprises mettent l'accent sur la communication et la formation des salariés (Lewin, 1951 ; Change Management Institute, 2012), sans avoir un plan de conduite du changement (Prosci, 2019b). Différentes démarches et pratiques s'appliquent sur certains projets. Progressivement, ces différentes approches, pratiques, indicateurs et normes se construisent dans le but de responsabiliser chacune des parties prenantes de la conduite du changement. L'objectif derrière la détermination du niveau de maturité de l'entreprise en matière de conduite du changement est qu'elle reconnaisse et assimile que la conduite du changement et son internalisation demandent une ligne directrice, une démarche évolutive, du temps et de l'engagement.

- *La conception*

Phase 3 *Conception*	*Stratégie de conduite du changement*	• Feuille de route • Plan de communication et de gestion de la résistance • Plan de développement des compétences • Plan de coaching et d'appropriation

A partir du moment où l'entreprise dispose des éléments précités, elle peut se lancer dans la phase de *conception* de la stratégie de conduite du changement. Celle-ci se fait sur la base des objectifs escomptés, les éléments d'appui et les freins empêchant la conduite du changement. Elle se présente sous forme d'une feuille de route regroupant des plans qui se complètent mutuellement : un plan de communication et de gestion de la résistance, un plan de développement des compétences et enfin, un plan de coaching et d'appropriation (Léchot, 2017 ; Prosci, 2019b ; Lewin, 1951).

Le *plan de communication* consiste à définir les actions et les médias à mobiliser afin d'atteindre un maximum des parties prenantes ciblées. Celle-ci a pour objectifs de sensibiliser, impliquer, expérimenter et ancrer (voir annexe 39). L'annexe 39 montre en effet que la communication permet le passage d'une phase de persuasion à une phase de conviction. C'est-à-dire que les initiateurs du changement vont se baser sur des objectifs fixés pour persuader et mobiliser les premières personnes qui vont contribuer à la conduite de la transformation. Progressivement, un « langage de preuve » se construit pour faire adhérer toute personne passive ou opposante au changement à l'aide d'arguments objectifs. Parallèlement à cela, *la formation* revêt une haute importance lorsque le changement demande des compétences non détenues par les parties prenantes ciblées. Ceci se matérialise par un plan reprenant les changements, les besoins en compétences, les besoins en formation, les contenus, les bénéficiaires et les échéances (Autissier et Moulot, 2016). Ces changements ne peuvent être facilement et rapidement acceptés par les salariés cibles. *La résistance*

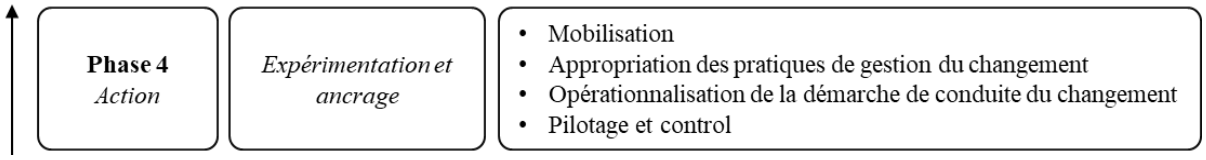
au changement est une réaction humaine courante. Selon Autissier et Moulot (2016), 10% des salariés cibles représentent les pro-actifs, 80% sont des passifs en attente des résultats et 10% sont des opposants. Le changement ne peut avoir lieu sans l'adhésion des contributeurs, pour cela il est important de gagner l'adhésion des passifs qui représentent 80% au lieu de passer du temps à convaincre les 10% des opposants. Dans une entreprise, la résistance au changement n'est pas facilement détectable. Néanmoins, Autissier et Moulot (2016) expliquent que celle-ci peut être liée à : 1/ la non-allocation des ressources financières et humaines nécessaires au changement, 2/ la mise en place de projets concurrents au changement en cours de déploiement, 3/ la diffusion des rumeurs nuisibles sur le projet du changement ou son porteur et enfin, 4/ l'adoption de la chaise vide qui consiste à ne rien faire sur tous les plans. Faire face à la résistance nécessite une connaissance fine du système de valeur de l'organisation, car cela lui permettra de déterminer le style de conduite de la transformation à adopter (voir annexe 40). Lorsque le système de valeur de l'entreprise est marqué davantage par des routines, rites, mythes et symboles, la nature du changement sera plus sociologique qu'organisationnelle et le changement ne peut être fait qu'à travers l'adhésion totale des salariés concernés. Ainsi, le style de conduite du changement à privilégier sera orienté vers la collaboration et l'apprentissage des salariés qui portent, diffusent et entretiennent les routines, rites, mythes et symboles.

Dans le cas inverse, lorsque le système de valeur est plutôt orienté vers les systèmes de contrôle, de pouvoir et organisationnel, le style de conduite du changement à envisager sera de nature directive et interventionniste. C'est-à-dire que mis à part l'adhésion des salariés aux décisions, celles-ci doivent être entérinées dans les instances hiérarchiques et légitimes de l'entreprise (Autissier et Moulot, 2016).

Quelle que soit l'approche choisie pour faire face à la résistance des salariés, un plan de coaching s'avère nécessaire pour faciliter l'adhésion de ces derniers. Le coaching s'opère entre un employé et son responsable direct. *Le plan de coaching* présente l'équipe et les ressources nécessaires pour établir les étapes à travers lesquelles les managers seront préparés, formés, impliqués et engagés dans la gestion du changement. Concrètement, dès le début du déploiement, des séances de coaching en groupe et en individuel s'organisent afin d'impliquer les salariés de première ligne et les faire progresser pour s'approprier les pratiques et les approches recherchées à travers le changement. Dans un contexte qui enclenche des changements en continu, les entreprises font généralement appel à des consultants, des membres de l'équipe de projet de changement ou des représentants des ressources humaines, mais cela s'avère insuffisant. Les dirigeants et managers jouent un rôle essentiel dans la réussite du changement de l'entreprise. Lors de la mise en œuvre, ils identifient et gèrent la résistance à travers leurs attitudes qui ont un impact direct sur la réaction de

leurs subordonnés. En effet, en manifestant leur propre soutien et leur engagement en faveur de l'adoption à long terme de la transformation, les managers et les superviseurs renforcent leurs efforts pour le maintenir (Prosci, 2019b).

- *Action*



La mise en action de la stratégie de transformation commence par la mobilisation des salariés cibles. Celle-ci est arc-boutée par la présence d'un réseau d'acteurs (managers et consultants) qui contribuent activement à la transformation (Korhonen, 2013), une forte communication persuasive, un programme de formation (Lewin, 1951 ; Korhonen, 2013), un accompagnement des salariés et des ateliers participatifs (Autissier et Moulot, 2016 ; Korhonen, 2013 ; Lewin, 1951). En effet, le changement est le résultat d'actions et de dispositifs qui viennent *« expliquer, incarner et faire vivre le processus de changement aux principaux intéressés »* (Autissier et Moulot, 2016, p.80). A cet effet, les ateliers participatifs viennent compléter les démarches traditionnelles de communication et de formation (voir annexe 41). Organisés en petits comités et étalés sur une demi-journée pour chacun, les ateliers permettent de faire prendre conscience aux participants des éléments qui ne peuvent être perçus à travers un plan de communication ou de formation. L'objectif n'est pas de présenter des éléments théoriques, mais de mettre en situation les participants pour résoudre un problème qui met en lumière la problématique, les situations et les solutions éventuelles pour que le changement ait lieu (Autissier et Moulot, 2016 ; Autissier et al., 2018). Une telle mobilisation permet aux salariés d'être acteurs et parties prenantes de la transformation, étant donné que ce sont eux qui vont subir ou bénéficier du changement. En d'autres termes, la transformation sera le résultat d'une démarche co-construite dans un contexte où les salariés souhaitent de plus en plus, d'une manière générale, participer à la prise de décision (Aïm, 2016 ; Autissier et al., 2018 ; Carney et Getz, 2012 ; Plane, 2013).

Aussi importants qu'ils soient, ces ateliers représentent un moyen de mobilisation des salariés. Ce qui relève d'une phase initiale du déploiement de la stratégie. Comme nous avons pu le noter précédemment, cette phase de déploiement trouve tout son sens dans les défis déclinés dans la note de cadrage. A partir du moment où les objectifs du changement sont clairs, l'entreprise passe à la phase du déploiement tout en déclinant et mettant en place des actions opérationnelles. Ces actions vont générer des résultats qui doivent être suivis pour apporter des corrections au fur et à mesure de la mise en œuvre de la conduite du changement. L'objectif est ainsi de mesurer la performance (voir

annexe 42) des actions de conduite du changement à travers des indicateurs de suivi des actions de conduite du changement, des indicateurs d'évaluation du changement qui s'opèrent, des indicateurs de projets et des indicateurs d'activité (Autissier et Moulot, 2016). Autissier et Wacheux (2006) ont pour leur part défini quatre indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de la stratégie de conduite du changement. Il s'agit de mesurer le taux d'Information, de Compréhension, d'Adhésion et de Participation, d'où l'intitulé du modèle : ICAP (voir annexe 43).

Paradoxalement, à côté de la conduite du changement dont le déploiement et la réalisation doivent être suivis, celle-ci doit être co-construite pour pouvoir faire faire au changement continu qui est devenu une condition à remplir pour conserver ou retrouver la stabilité (Vandangeon-Derumez, 1998 ; Guilhon, 1998 ; Tsoukas et Chia, 2002). Pour parvenir à suivre les changements récurrents, les entreprises recourent à l'apprentissage organisationnel pour développer la capacité des salariés à être flexibles, à accepter, à adhérer et à contribuer aux changements de manière continue. A cet effet, de plus en plus d'entreprises en France comme Areva, CEO, CNP Assurance, EDF, Bombardier Aéronautique, Axa, Société Générale (voir annexe 44), ont internalisé les pratiques de gestion du changement en vue de s'adapter le plus rapidement possible aux mutations continues de leur contexte (Autissier et Moulot, 2010 ; Jobidon et Levesque, 2012 ; Granger et Renaud, 2012).

L'objectif de l'internalisation est triple. Celle-ci permet de : 1/ développer les compétences internes en gestion du changement afin de s'approprier dans la durée les pratiques escomptées à travers la transformation, 2/ responsabiliser et motiver davantage les managers et par conséquent, 3/ réduire les coûts liés au recours à des cabinets d'audit et de consulting (Autissier et Moulot, 2016 ; Badot, 1998; Change Management Institute, 2012 ; Lemieux et Beauregard, 2015). Autissier et Moulot (2016) se sont penchés sur l'aspect opérationnel de l'internalisation. Ils ont ainsi distingué deux modes pour la déployer, soit à travers la légitimité hiérarchique, soit à travers la légitimité du terrain (voir annexe 45).

Le recours à la légitimité hiérarchique en constituant une équipe de consultants internes peut paraître naturel et efficace, notamment à travers sa capacité à diffuser rapidement et largement le message concernant le changement. Néanmoins, cette approche peut constituer un frein au changement et à son appropriation. En effet, l'approche hiérarchique peut avoir des conséquences négatives à deux niveaux : 1/ risque d'être perçue comme intrusive ou illégitime par les managers et responsables concernés par la transformation, jugeant qu'une entité de consultants internes gagnera la légitimité d'une transformation qui les concerne directement, ou encore 2/ celle-ci peut aussi d'être perçue comme une démarche secondaire qui ne mérite pas autant d'attention (Autissier et Moulot, 2016).

Concernant le recours à la légitimité du terrain, la transformation est internalisée grâce à une équipe de 2 à 3 managers/acteurs en charge du changement. Maîtrisant le cœur des métiers de l'entreprise, les acteurs se dotent naturellement d'une légitimité auprès des autres membres de l'entreprise. Concrètement, cette approche demande du temps et une projection sur le long terme. La mission des acteurs consiste ainsi à la mise en place et au suivi d'un dispositif qui va générer la mise en place de projets, ce qui permettra aux acteurs d'acquérir de l'expérience. Quant à la légitimité, celle-ci se gagne dans la durée (6 à 8 mois) à travers les premiers succès valorisés.

Les organisations présentées dans le l'annexe 44 sont principalement des grandes entreprises et des grands groupes, mais le changement ne concerne pas uniquement ce type d'organisation. Les PME sont tout aussi concernées. Selon une enquête réalisée auprès de 200 organisations, soit des entreprises de toute taille, nombreuses sont les PME qui ont mis en place une conduite au changement lors de l'intégration, à titre d'exemple, de progiciels de gestion intégrée dans l'organisation du travail (Gunia, 2002). Malgré la différence des cas étudiés, les résultats des enquêtes montrent que la gestion/la direction des ressources humaines occupent une place et joue un rôle fondamental dans la conduite du changement (Autissier et Moulot, 2010 ; Granger et Renaud, 2012 ; Gunia, 2002 ; Jobidon et Levesque, 2012). En effet, la conduite du changement est généralement, voire majoritairement, portée par la direction des ressources humaines (Autissier et Moulot, 2016).

Le changement n'est pas qu'une question de démarche. Pour parvenir à des résultats concrets, l'entreprise doit adopter une culture organisationnelle dans laquelle les erreurs et essais sont tolérés. Ce qui permet d'inscrire les salariés, ainsi que toutes les parties prenantes, dans une démarche expérientielle, qui génère un apprentissage à la fois individuel et collectif, dans le cadre des projets/initiatives réalisés. En fonction de ceux-ci, l'organisation opte soit pour une approche classique ou une approche agile de management de projets (Autissier et al., 2017). *L'approche classique* (appelée cycle de management en V dans le secteur informatique) repose sur une démarche traditionnelle de gestion de projet qui part d'une demande spécifique à sa réalisation tout en testant et validant le « livrable » auprès des consommateurs (ou utilisateurs et usagers), et ce, conformément aux éléments détaillés dans le cahier des charges. L'*approche agile* repose sur des techniques, outils et dispositifs managériaux qui permettent la flexibilité nécessaire à une adaptation rapide dans un contexte de plus en plus turbulent et qui doivent favoriser la créativité des salariés.

L'analyse de la théorie de transformation et du changement a été menée avec l'objectif de permettre à l'entreprise de passer d'un modèle jugé obsolète à un modèle jugé performant dans un contexte en changement, autrement dit, un modèle d'organisation « agile ». Néanmoins, les entreprises agiles

entreprennent des changements de manière permanente pour faire face à un contexte concurrentiel et imprévisible. Mais, quels sont les moyens et de quelles façons sont-ils mobilisés pour qu'une entreprise s'adapte en continu à son contexte ? Le point suivant présente des éléments de réponse à cette question.

2.2. Les techniques et dispositifs managériaux : moyens de mobilisation expérientielle dépassant les frontières de l'entreprise

Par nature, une organisation agit dans un contexte socio-économique et mobilise des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre ses objectifs et maintenir (voire accroître) sa compétitivité. Comme le soulignent Autissier et al. (2016), les modes de management ont été initialement empruntés des organisations militaires et religieuses fonctionnant sur un principe d'obéissance hiérarchique. Ceux-ci s'accompagnaient par l'instauration d'une chaîne hiérarchique responsable des moyens et résultats déterminés dans le cadre d'un contrat. Néanmoins, le contexte incertain dans lequel interviennent les entreprises ne leur facilite pas la tâche. Celui-ci met les cadres intermédiaires dans des situations paradoxales (voir annexe 46) où ils doivent prendre des décisions, désirables ou indésirables (Ehnert, 2009), à court terme tout en tenant compte des orientations stratégiques à long terme (Guilmot et Vas, 2013). Pour cela, avant de présenter les moyens et outils mis en place pour faciliter l'exercice du management dans un contexte en changement, il paraît opportun de présenter d'abord les difficultés rencontrées par les individus qui l'exercent, à savoir les cadres intermédiaires et/ou les managers.

Selon la définition usuelle du Larousse[29], le paradoxe renvoie à « être, chose ou fait qui paraissent défier la logique, parce qu'ils présentent des aspects contradictoires ». En effet, d'après l'annexe 46, nous constatons que les cadres intermédiaires, ainsi que les managers sont exposés à des situations contradictoires. Ces situations rendent difficile la réalisation de la stratégie de l'entreprise dans les activités quotidiennes (Guilmot et Vas, 2013). Guilmot et Vas (2013) distinguent quatre types de paradoxes. *Le paradoxe d'apprentissage* met en avant l'évolution des missions des cadres intermédiaires et/ou managers dans un contexte incertain. Autrement dit, les cadres intermédiaires et/ou managers doivent ajuster leurs activités et routines du passé en fonction du contexte dans lequel ils interviennent. Les cadres intermédiaires et/ou managers intègrent ainsi un processus de construction et d'adaptation de leurs rôles face aux différentes situations auxquelles ils se confrontent. Le paradoxe se situe dans l'absence d'attentes précises des dirigeants auprès des cadres

29 https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878#:~:text=Opinion%20contraire%20aux%20vues%20commun%C3%A9ment,%2C%20c'est%20un%20paradoxe.

intermédiaires et/ou managers. Quant au *paradoxe d'appartenance*, les cadres intermédiaires et/ou managers doivent agir tout en tenant compte des contraintes opérationnelles. De plus, ceux-ci sont amenés à trouver un juste équilibre entre l'information de masse à destination de leurs subordonnés (sur les changements, les projets en cours, etc.) et le management individuel qui consiste à motiver les salariés dans un contexte incertain. Concernant le *paradoxe de gestion*, les cadres intermédiaires et managers doivent en permanence trouver un équilibre entre le contrôle et la liberté de prise d'initiative envers les salariés. Ils doivent également requestionner de manière continue leurs planifications et improviser des solutions. Enfin, le *paradoxe d'exécution* se traduit par le manque de temps pour s'investir dans le changement permanent. Ainsi, l'obligation de s'adapter en permanence demande un temps et un effort considérables, générant une surcharge de travail (Guilmot et Vas, 2013).

A titre récapitulatif, le contexte incertain met les responsables et/ou managers dans une situation où ils doivent trouver des points de repère entre les demandes des dirigeants et les contraintes opérationnelles. Ceci requiert un niveau d'autonomie permettant de trouver un équilibre entre le contrôle de la direction et la liberté d'action dont disposent les cadres intermédiaires, les managers et les autres salariés. Certes, la liberté et le changement sont deux composantes qui caractérisent les entreprises agiles, néanmoins, celles-ci imposent aux cadres intermédiaires et managers de s'investir assez rapidement dans les changements entrepris, générant une surcharge de travail (Guilmot et Vas, 2013). En plus de ces paradoxes qui mettent l'ensemble des salariés de tout niveau hiérarchique en difficulté, au regard des contradictions qui apparaissent suite à la confrontation des exigences du contexte d'intervention avec les décisions prises par la direction, d'autres paramètres doivent être pris en compte, comme le contrôle qui limite la prise d'initiative des salariés dégradant la performance des entreprises ; et l'évolution du rapport des salariés au travail : ceux-ci ne souhaitent plus suivre à la lettre ce qui leur est demandé de faire pour être des acteurs et non plus seulement de simple exécutants (Autissier et al., 2016).

Les entreprises tendent de plus en plus vers le déploiement d'innovations participatives. Selon Durieux (2000), l'innovation participative renvoie à l'ensemble des innovations proposées par les salariés eux-mêmes. L'objet des innovations participatives est donc d'optimiser l'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise, tout en : 1/ démocratisant l'innovation et en faire l'affaire de tous les échelons hiérarchiques (Teglborg et al. 2013), 2/ sortant le salarié de ses tâches quotidiennes (Teglborg et Glaser, 2018). En effet, l'innovation participative favorise la transversalité au sein de l'entreprise, stimule l'échange des pratiques entre les individus (Teglborg et al. 2013) et déclenche

l'expression d'un potentiel créatif que ce soit à travers des points de rencontre physique ou des plateformes numériques (Teglborg et Glaser, 2018).

Ainsi, l'objectif est d'encourager, voire d'exiger, la créativité des salariés en mettant en place des pratiques managériales favorisant l'agilité organisationnelle, à travers l'organisation de challenges et de séances de créativité (Teglborg et al. 2013). Les pratiques managériales peuvent concerner les salariés, mais aussi les acteurs représentants d'autres parties prenantes (Janssoone, 2011 ; Barthelemy, 2015 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Teneau, 2010 ; Pinchot, 1985) (voir annexe 47). Comme le montre l'annexe 47, les dispositifs managériaux présentés dépassent les frontières hiérarchiques (Bechellereau, 2015) et mobilisent les savoirs, savoir-faire et savoir-être des salariés (Likert, 1976) et de toutes les parties prenantes (Forasacco, 2015). A cet effet, l'innovation participative (au sens de Forasacco, 2015) appuie l'agilité organisationnelle des entreprises en les accompagnants dans leur changement continu face à un contexte incertain qui expose les managers à un ensemble de paradoxes (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011 ; Guilmot et Vas, 2013).

En effet, l'organisation agile crée des synergies entre ses parties prenantes internes et externes. Ainsi, le « faire avec » lui permet de co-construire le changement avec les destinataires/bénéficiaires et parties prenantes, en mobilisant des dispositifs managériaux (Autissier et Moutot, 2015). L'objectif est ainsi de minimiser les risques et les incertitudes (Brunet, 2019 ; Piller[30]) pour faire du changement de contexte une opportunité (Alis et Gentil, 2015). En effet, la mobilisation des dispositifs managériaux permet de mettre à la disposition des salariés les informations, les connaissances et compétences pour : 1/ éviter des situations stressantes, ainsi que toute forme de divergence d'intérêt qui porterait atteinte à ses plans stratégiques et opérationnels (Dove, 2001), 2/ éviter de nourrir l'opportunisme de certains salariés par la détention d'une information inaccessible aux autres (Bustamante, 1999), 3/ être autonomes, réactifs et créatifs (Hormozi, 2001). 4/ prendre des décisions rapides et optimales, et 5/ évaluer l'impact de leurs décisions (Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993). Ici, le rôle des managers est d'une haute importance, comme l'avait déjà souligné Penrose (1959). Sur la base des objectifs communiqués par la direction, les managers sont co-créateurs et agissent non seulement en tant que responsables hiérarchiques, mais aussi en tant que coach (Autissier et Moutot, 2015, Burlea et Bernardon, 2015 ; Destoc, 2015 ; Barrand, 2009), expert, entraineur ou facilitateur (Duguay et al., 1997 ; Gaunand, 2017). Leur objectif est de traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels partagés avec les salariés. Ainsi, ils se chargent de : 1/ mettre en place un système continu d'évaluation de la performance des collaborateurs, 2/ développer

[30] Franck Piller, *Open innovation*, http://frankpiller.com/open-innovation/, En ligne, consulté, le 06/11/2019.

l'autonomie de leurs collaborateurs, en encourageant la prise d'initiative, l'expérimentation, l'amélioration continue des livrables (Gaunand, 2017), 3/ regrouper des membres pluridisciplinaires, autonomes et auto-organisés autour d'un projet (Badot, 1998 ; Dove, 1992), 4/ adopter des pratiques managériales agiles comme la planification et la coordination quotidienne du travail, en utilisant des affichages visibles par toute l'équipe, l'intégration des usagers dans tout le processus de conception tout en sollicitant en continu leur avis (Gaunand, 2017).

Les salariés autres que les managers ont également un rôle à jouer. Ceux-ci doivent : 1/ se doter d'une capacité à s'adapter au changement, 2/ prendre des décisions (Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993), 3/ se montrer autonomes, responsables, réactifs et créatifs (Hormozi, 2001), 4/ être en capacité de mesurer le risque et l'impact des nouvelles technologies et méthodes (Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993). Ce système fonctionne grâce à l'appui de l'informatique et des technologies de l'information. En effet, disposer des bases de données, d'outils d'analyse des informations, de tableaux de bord (Cummins, 2017), ainsi que d'outils de collecte, de partage et de diffusion d'informations et de connaissances en interne, allant des salariés jusqu'aux membres du CA (Parkinson, 1999 ; Bustamante, 1999) facilite l'accès aux informations, la prise de décision et la collaboration.

Il serait une erreur de ne pas évoquer le stress que peut générer le travail pour répondre à la contrainte de s'adapter en continu, face au changement technologique, à la réduction des effectifs, au manque de temps pour accomplir les missions prévues, à la réorganisation soudaine (Brown et Harvey, 2006), à la nécessité d'être polyvalent en continu, aux changements réguliers de postes, à l'abandon d'une tâche pour une autre non prévue (Algava et Vinck, 2015), au manque de participation à la prise de décision (Brown et Harvey, 2006), à la définition et l'obligation d'atteinte d'objectifs chiffrés précis, à la gestion des ordres contradictoires (Algava et Vinck, 2015), etc.

Une qualité de vie au travail négligée risque de dégrader la performance de l'entreprise. En effet, à l'issue d'un ensemble d'entretiens réalisés auprès de onze entreprises en France (Bourdu et al., 2016), il s'est avéré que celles-ci reconnaissent l'existence d'un lien étroit entre la qualité de vie au travail et la performance de leurs organisations. Pour faire face à tous ces éléments générant du stress pour les salariés et améliorer leur productivité, des entreprises, en fonction de leur assise financière, mettent en œuvre des stratégies de management de réduction du stress, des programmes de bien-être, des techniques de relaxation, des séances de planification de carrière, etc. Également, pour limiter le stress généré par l'autonomisation, il est important pour les entreprises d'accompagner les salariés ayant un intérêt pour la responsabilité (Brown et Harvey, 2006) à maîtriser leurs missions (Gill et al., 2010). L'autonomisation excessive des salariés peut également être source de stress. Pour cela, il est important pour les entreprises d'accompagner les salariés

ayant un intérêt pour la responsabilité (Brown et Harvey, 2006) à maîtriser leurs missions (Gill et al., 2010).

3. L'association employeuse agile

Comme nous avons pu le souligner dans les lignes précédentes, les associations font face à un contexte qui les met en difficulté. Certaines d'entre elles avancent avec un doute quant à leur survie (Tchernonog et Vercamer, 2006). Cette réalité ne peut être dissociée des difficultés de certaines associations à gérer les imprévus auxquels elles se confrontent. Néanmoins, si certaines ont du mal à être flexibles dans le but de s'adapter aux différents changements de leur contexte d'intervention – comme le retard dans le paiement de subventions publiques, le retrait d'un partenaire public, etc. (Tchernonog et Vercamer, 2012) – d'autres ont développé des pratiques qui leur ont permis de maintenir et de poursuivre leur activité. Aussi, des auteurs – comme Amblard (2019), Le Rameau (2019), Martin-Pfister (2015) – ont interrogé certaines pratiques des associations pour leur proposer des améliorations.

Nous structurons ce point de la façon suivante. Dans un premier temps, nous allons extraire du premier chapitre l'ensemble des pratiques agiles repérées dans les associations, en nous appuyons sur le modèle de l'organisation agile développée dans le deuxième chapitre. A partir de ce recensement, nous allons également nous interroger sur ce que pourrait apporter la théorie des organisations aux associations en matière d'agilité organisationnelle.

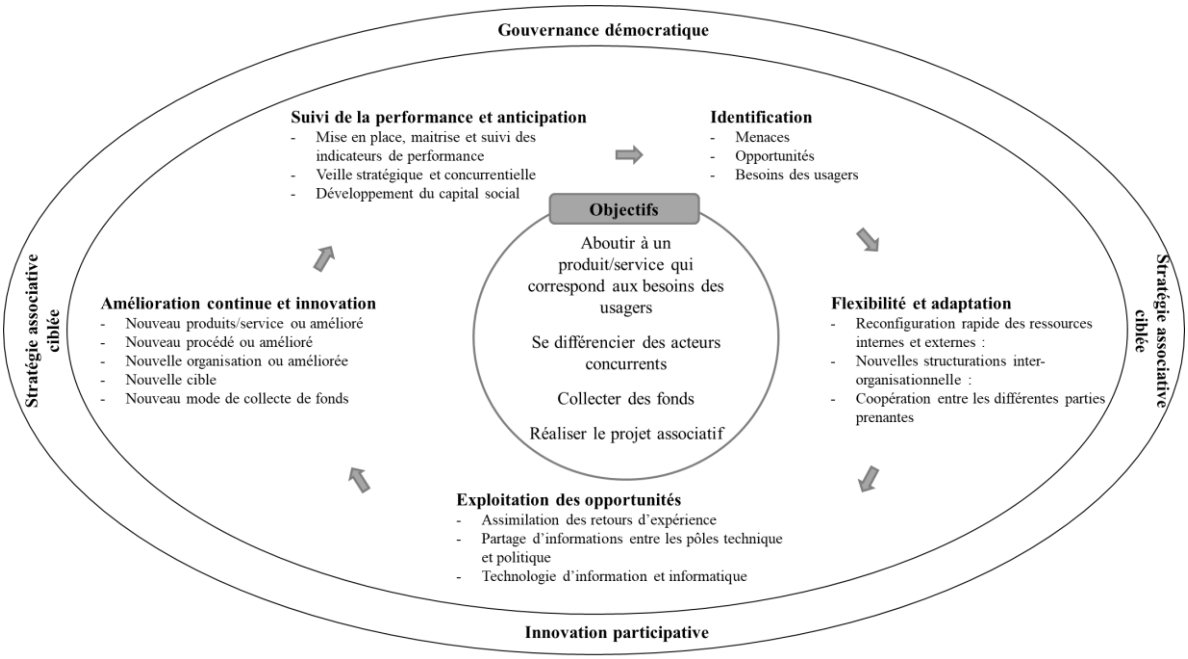
Dans un deuxième temps, nous déduisons à partir du travail effectué dans la première partie de ce même point, le modèle de l'association employeuse agile. Nous présenons ainsi les piliers sur lesquels elle repose et nous nous interrogeons la manière à travers laquelle cet ensemble de pratiques et d'outils de gestion peuvent être appropriés par les parties prenantes de l'association.

Avant tout, l'agilité est d'abord repérée dans le cadre de la loi 1901 qui régit les associations en France. Celle-ci suppose que deux personnes associent leurs connaissances et compétences pour répondre à une problématique socioéconomique à laquelle les entreprises et/ou l'Etat ne répondent pas. Certes, grâce à la loi ESS (2014) et à la loi PACTE (2019) venant en complément de la loi 1901, la création d'une association est à la portée de tous. Mais, différents types d'association existent. Des questions particulières se posent pour les associations employeuses. En effet, au-delà de leur création, les associations employeuses, qu'elles s'appuient sur un salarié ou davantage pour accomplir leur projet associatif, ont l'obligation de respecter le droit du travail auquel une entreprise se réfère également. D'autant plus que les litiges entre l'association employeuse et ses salariés se

traitent aux conseils des prud'hommes[31]. Le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports met ainsi à la disposition des associations employeuses un ensemble de guides pratiques sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour déclarer leurs salariés[32], pour former un groupement d'employeurs[33], pour bénéficier du crédit d'impôt de taxe sur les salaires[34], etc.

Dans les lignes qui suivent nous analysons les formes d'agilité organisationnelle dans les associations employeuses en mobilisant les quatre piliers de notre travail doctoral, à savoir : la gouvernance démocratique, la stratégie associative ciblée, l'innovation participative et l'accompagnement à l'apprropriation des changements par les salariés. L'objectif est ainsi d'aboutir au modèle de l'association employeuse agile (voir schéma 16).

Schéma 16 : Modèle de l'association employeuse agile



Source : Auteur, à partir de Tchernonog et Vercamer (2012), Lamy (2016), Amblard (2012), Eynaud (2015), Raedersdorf (2015), Amblard (2019), Medef et Le Rameau (2014), Desroches (1976), Benazet et al. (1999), Ideas (2014), Zoukoua (2005), Loi ESS (2014, art.15), Institut Godin (2015), Dussuet et Flahault (2010), Croupie (2010), Dubost et Zoukoua (2011), Herman et Renz (2004), Bustamante (1999), Charbonnier-Voirin (2011), Dertouzos et al. (1989), Devor et al. (1997), Dove (1992, 1999), Duguay et al. (1997), Gensheng et al. (2012), Glenn (2009), Goldman et Nagel (1993), Goldman,

[31] https://www.associations.gouv.fr/salariat-association.html#top
[32] https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/3060-cea-guideinternetmd.pdf
[33] https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/GuideGE.pdf
https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Groupement-employeurs_2014_Avise_Reperes_.pdf
[34] https://www.associations.gouv.fr/credit-d-impot-de-taxe-sur-les-salaires.html

Nagel, et Preiss (1995), Gréselle-Zaïbet (2019), Laperche (2007, 2018), Manufacturing Studies Board (1986), Nagel et al. (1991), Parkinson (1999), Weill (2006), Burgess (1994), Devor et al. (1997), Duguayet al. (1997), Goldman et Nagel (1993), Goldman et al. (1995), OCDE et al. (1997), OCDE (2005), Schumpeter (1911), Hamel (2007), Pinchot (1985), Antoncic et Hisrich (2001), Germain et al. (2011) ; Bouchard (2009), Dosquet et al. (2017), Autissier et Moutot (2013, 2015), Autissier et al. (2016), Chesbrough (2003)

Concrètement, face aux diverses difficultés auxquelles les associations employeuses font face, celles-ci peuvent développer leur agilité en intégrant un cycle de changement durable (modèle de l'association employeuse agile). A partir de la revue de littérature mobilisée sur les acteurs de l'ESS, les associations et les associations employeuses, nous avons pu aboutir à un modèle de l'organisation agile, soit une grille de lecture du fonctionnement des associations employeuses pour aboutir à une définition de l'association employeuse agile, ses caractéristiques et son fonctionnement.

Selon notre conception et en fonction de la réalité de notre terrain de recherche, nous considérons qu'une association employeuse agile s'appuie sur une gouvernance démocratique, une stratégie associative et une innovation participative, qui constituent les concepts clés de notre travail de recherche doctorale. Nous considérons que l'aboutissement à une organisation agile est en elle-même une innovation managériale, dont la mise en œuvre doit suivre une démarche d'accompagnement au changement et d'appropriation des nouvelles pratiques par les salariés. Les prochains paragraphes de ce point sont répartis ainsi : 1/ la gouvernance démocratique, 2/ la stratégie associative ciblée, 3/ l'innovation participative et 4/ l'appropriation des pratiques générées par la mise en œuvre d'une organisation agile. Nous mobiliserons les travaux sur la théorie des organisations, l'agilité organisationnelle, etc. dans l'objectif de répondre à certains questionnements.

3.1. Premier pilier de l'association employeuse agile : **La gouvernance démocratique**

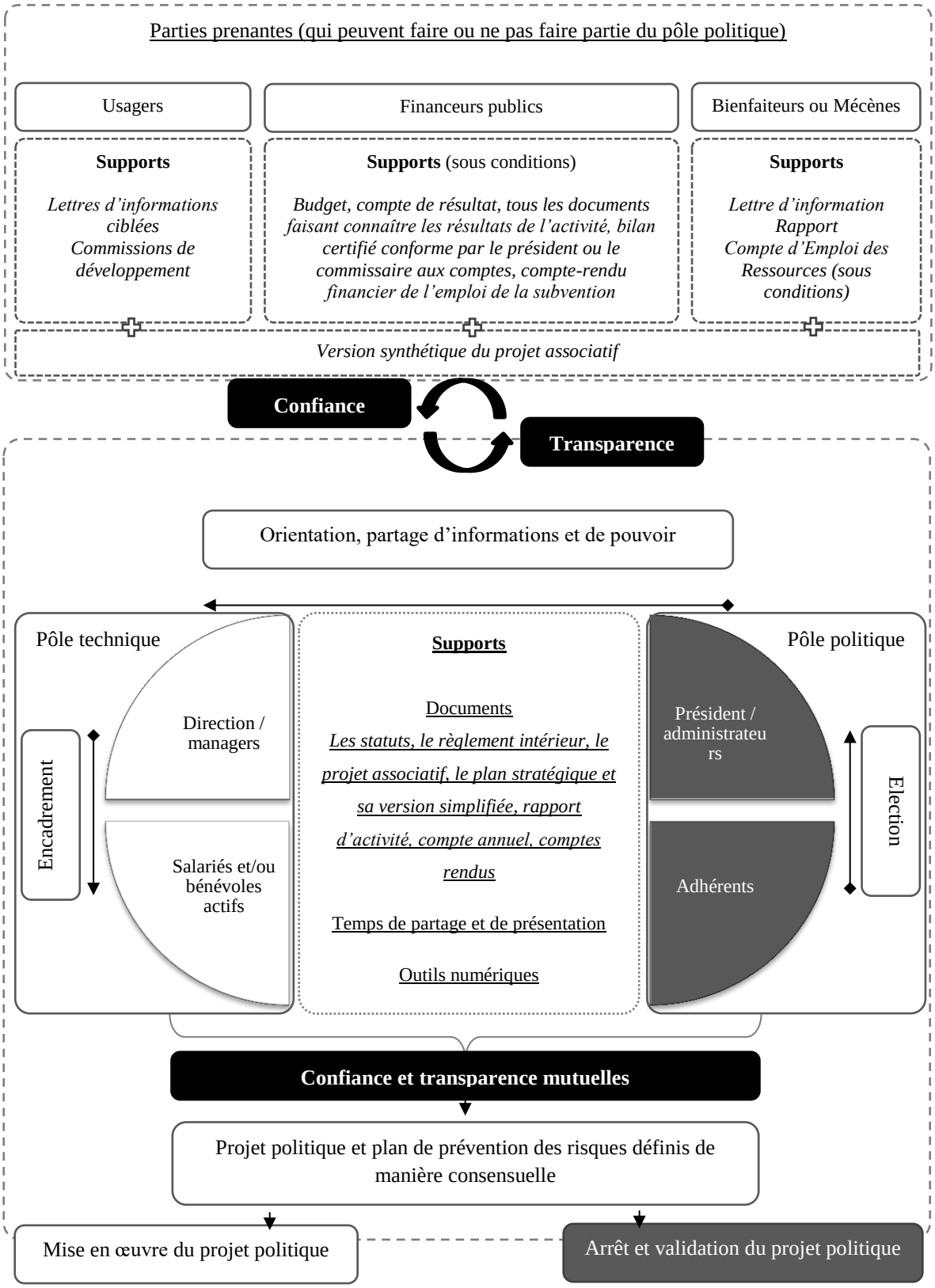
Dans les pages précédentes, nous avons élaboré un modèle de gouvernance démocratique (rappelé ci-dessous – schéma 17). Il permet d'expliquer les mécanismes de régulation du pouvoir au sein des associations employeuses. A partir de l'étude des modèles de gouvernance appliqués dans les entreprises (gouvernance actionnariale, gouvernance partenariale négociée, gouvernance cognitive et comportementale), nous remarquons que la gouvernance adoptée par les associations repose sur un pouvoir décisionnel étroitement détenu par une seule catégorie d'acteur(s) – militants, président, financeurs, etc. (Chatelain Ponroy et al., 2010 ; Adda et al., 2012 ; Bucolo et al., 2014)) – soit un

modèle de gouvernance qui se rapproche du modèle actionnarial dans lequel ce sont uniquement les actionnaires qui détiennent le pouvoir décisionnel. De plus, en comparant les modèles de gouvernance des entreprises avec le modèle de gouvernance démocratique que les associations devraient adopter pour devenir agiles, la gouvernance démocratique pourrait peut-être être appréhendée comme une sorte de combinaison entre les modèles de gouvernance partenariale négociée et de gouvernance cognitive et comportementale.

La gouvernance telle qu'elle est mise en œuvre dans les associations, génère des problèmes comme la fracture entre les pôles technique et politique des associations, la remise en cause de leur rôle de contrepouvoir et leur capacité à être force de proposition auprès des échelons territoriaux (pour la majorité des financeurs de l'activité associative), la remise en cause de la relation étroite entre les usagers et les associations (surtout employeuses et gestionnaires), etc.

Ainsi, le modèle que nous proposons vient pallier à ces problèmes et pourrait être adopté par les associations employeuses en vue d'instaurer une gouvernance démocratique.

Schéma 17 : **La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports**



Légende : ☐ Pôle technique ■ Pôle politique

Source : Auteur, à partir de Desroches (1976), Benazet et al. (1999), Ideas (2014), Zoukoua (2005), Amblard (2019)

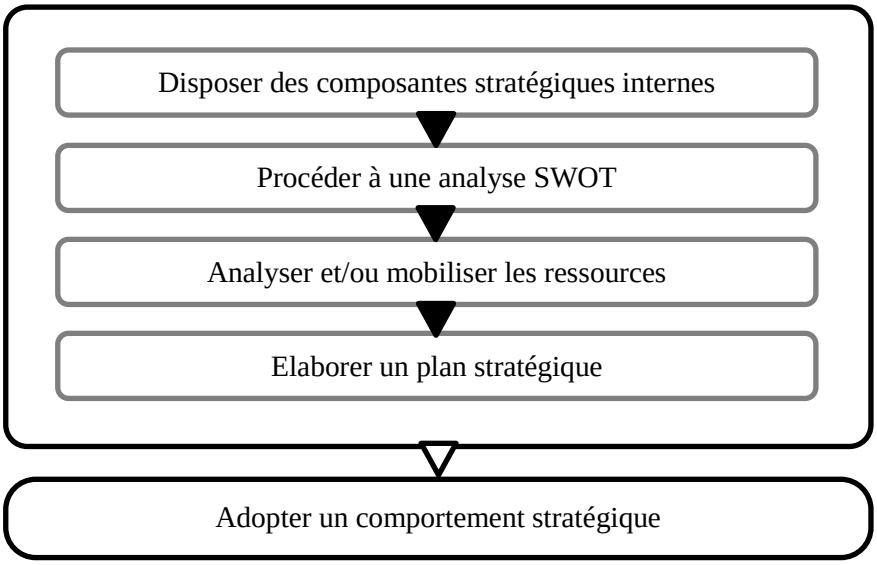
Dans le modèle de la gouvernance démocratique proposé, nous mettons en avant, d'un côté, les supports utilisés ainsi que les interactions qui peuvent avoir lieu entre les pôles politique et technique pour aboutir à un projet politique et un plan de prévention des risques définis de manière consensuelle. D'un autre côté, nous soulignons l'intérêt de communiquer avec les parties prenantes externes en utilisant des supports qui garantissent une transparence et une confiance mutuelles. En d'autres termes, ce mode de gouvernance peut amener l'association employeuse à accroître sa performance sociale qui se traduit par la reconnaissance des parties prenantes de l'efficacité des projets, de la qualité des retours d'expérience et des valeurs défendues par l'association.

3.2. Deuxième pilier de l'association employeuse agile : **La stratégie associative ciblée**

Dans le cadre de notre travail de recherche doctorale, nous avons étudié la partie opérationnelle de la stratégie associative. Ceci nous a amené à décliner un ensemble de questions comme : pourquoi serait-il important pour une association de s'interroger sur sa stratégie ? De quelle façon les travaux sur la stratégie des entreprises – en faisant référence aux travaux sur l'agilité organisationnelle et sur la théorie des organisations – peuvent constituer une base pour appréhender la stratégie associative, sans remettre en cause les spécificités des associations ? Les lignes qui suivent enchainent les réponses aux questions précitées.

Si la gouvernance démocratique a pour objectif d'aboutir à un projet associatif décliné en orientations, la stratégie associative représente l'outil qui garantit l'alignement entre les orientations, les défis (Pesqueux et Triboulois, 2004 ; de Prosci, 2019c ; Dove, 1999) et les actions à mettre en place (Mintzberg, 1982 ; Cummins, 2017) à travers la programmation, la recherche et la mobilisation des ressources nécessaires. Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous nous sommes penchés sur la partie opérationnelle de la stratégie associative, pour cela, nous avons déterminé les étapes à travers lesquelles une association peut élaborer sa stratégie (voir schéma 18).

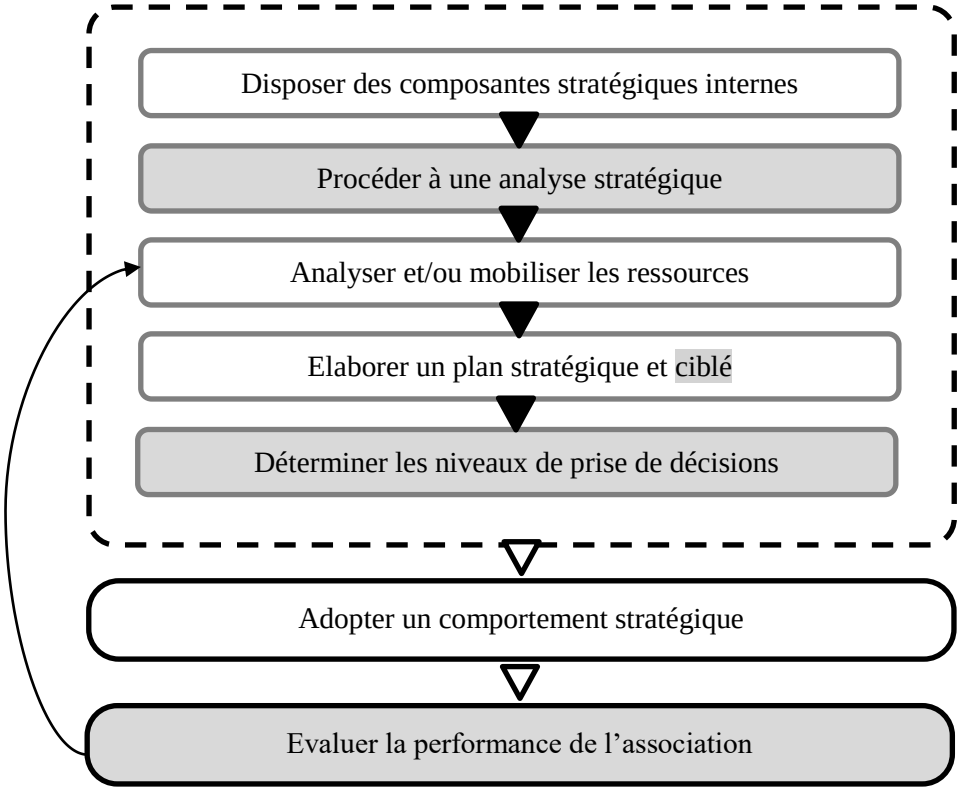
Schéma 18 : **La stratégie associative**



Source : Auteur, à partir du guide pratique d'information sur les associations, Martin-Pfister (2015) et Marival (2011).

Les entreprises ayant devancé les associations, nous nous sommes penchés sur la stratégie des organisations qui s'est concentrée depuis des décennies sur les entreprises. Nous proposons les adaptations suivantes (voir schéma 19).

Schéma 19 : Stratégie associative ciblée



Légende

Eléments théoriques émanant de la théorie des organisations et des travaux sur l'organisation agile

Source : Auteur à partir du guide pratique d'information sur les associations, Martin-Pfister (2015), Marival (2011), Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér et Fréry (2017), Porter (1982), Nagel et al. (1991), Dertouzos et al. (1989), Gaunand (2017), Dove (1992), Goldman et Nagel (1993), Hormozi (2001), Cummins (2017), Guillot-Soulez (2018), Parkinson (1999), Bustamante (1999), Duguay et al. (1997), Ansoff (1968), Mussche (1974), Croupie (2010), Dubost et Zoukoua (2011), Herman et Renz (2004), Pinchot (1985), Antoncic et Hisrich (2001), Bouchard (2009), Germain et al. (2011), Autissier et Moutot (2013, 2015), Autissier et al. (2016), Duval et Speidel (2018), Chesbrough et Crowther (2006).

Dans ce schéma, nous nous appuyons sur la stratégie des organisations pour compléter les travaux existants sur la stratégie des associations.

a. Les composantes stratégiques internes

Par leur identité, les associations s'appuient sur une vision, une mission et des valeurs (Martin-Pfister, 2015). Le rapport de Martin-Pfister (2015) définit chacune de ces composantes stratégiques internes. *La vision* permet à l'association de disposer d'une ligne directive à long terme. Celle-ci encadre ses actions et aide à la mobilisation de ses parties prenantes internes, nous considérons ainsi qu'elle développe l'implication et l'engagement des salariés au profit de la réalisation du projet associatif. *La mission* représente la raison d'être de l'association, son rôle principal. Sa définition permet à l'association de mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes, qu'elles soient internes et/ou externes. En ce sens, la définition de la mission contribue à la reconnaissance du rôle de l'association par ses parties prenantes. En d'autres termes, elle contribue à l'amélioration de sa performance sociétale. Enfin, l'association employeuse doit s'interroger sur *les valeurs* à développer et/ou à maintenir pour améliorer son image et son identité.

b. L'analyse stratégique

L'usage des outils d'analyse stratégique peut donner l'impression que les associations vont de plus en plus s'approcher du fonctionnement des entreprises, alors que celui-ci avait été historiquement remis en question par les associations, du fait même de la création de ce nouveau statut au début du 20ème siècle.

Dans notre travail de recherche, nous considérons que l'usage des outils d'analyse stratégique par les associations va en effet leur permettre : 1/ d'aboutir à une cartographie du contexte dans lequel elles interviennent et les changements qui peuvent impacter leur fonctionnement, 2/ de déterminer leurs forces et leurs faiblesses, ainsi, elles pourront identifier les forces à mobiliser et celles à développer (formations du personnel, recherche et mobilisation des fonds, collaborations internes, partenariats, etc.), 3/ de déterminer les projets phares à réaliser et ainsi définir une ligne directrice à suivre par l'ensemble des salariés, 4/ d'amener les salariés à être autonomes et responsables en assignant à chacun son niveau de prise de décision, 5/ d'adopter des comportements stratégiques qui lui seront favorables et 6/ de renforcer leur performance sociale, c'est-à-dire la reconnaissance de leurs activités par l'ensemble des parties prenantes. Dans notre travail et à travers notre expérience sur terrain, nous estimons que l'association employeuse pourrait renforcer la reconnaissance de son activité à travers la mise en place et le suivi d'un ensemble d'indicateurs de performance. Ces indicateurs lui permettront de communiquer de façon objective sur les spécificités de son territoire d'intervention de type ville ou commune, et bien identifier de cette façon les besoins des usagers auxquels l'association doit répondre. Ainsi, grâce aux indicateurs de

performance, l'association employeuse peut développer un argumentaire convaincant aux yeux des financeurs. De ce fait, elle ne va pas se réduire à une entité qui répond principalement aux exigences des échelons territoriaux, mais défendra de manière objective les besoins de son territoire d'intervention. De ce fait, les outils d'analyse stratégique peuvent aider considérablement les associations employeuses, d'un côté, dans la proposition des réponses adaptées aux besoins des usagers, et d'un autre, dans la proposition convaincante de réponses aux appels à projets lancés par les financeurs (publics et privés).

Nous estimons que l'appropriation des outils d'analyse stratégique par les associations devrait être en accord avec le projet politique, la vision, la mission et les valeurs de l'association. De ce fait, l'usage des outils d'analyse stratégique pourrait être en accord avec les spécificités des associations à partir du moment où : 1/ la gouvernance associative est exercée de manière démocratique, 2/ le projet associatif est l'aboutissement d'un travail collaboratif entre les pôles technique et politique, 3/ l'association est bien consciente que l'objectif principal à travers l'élaboration de sa stratégie est de maitriser son contexte d'intervention afin de décliner un plan stratégique lui permettant de répondre aux besoins des usagers et non pas de lever principalement des fonds, 4/ l'association va adopter un ensemble d'indicateurs de performance afin de développer la reconnaissance de son activité par l'ensemble des parties prenantes, en particulier les financeurs.

Concrètement, pour l'analyse stratégique, nous remarquons que parmi les 10% des associations employeuses, certaines d'entre elles peuvent aller jusqu'au recrutement de 4000 salariés. C'est le cas par exemple de l'AFEJI basée sur Dunkerque[35]. Il s'agit d'un exemple parmi tant d'autres qui montre clairement que les associations occupent une place prépondérante dans leur territoire, du point de vue de leur effectif salarié. Ceci les amène à être de plus en plus impactées par les changements politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal, comme au sens des dimensions traitées dans le cadre de l'analyse PESTEL. De plus, chaque année de nouvelles créations d'associations sont déclarées et beaucoup d'entre elles subissent les pressions dues à la concurrence. Pour cela, nous proposons de ne pas limiter l'analyse stratégique à l'analyse SWOT et PESTEL, mais de l'élargir à l'analyse des cinq forces de Porter (Porter, 1982) lorsqu'il s'agit de la mise en place d'un nouveau projet ou de la création d'une nouvelle association, et à la segmentation stratégique qui amène à la détermination des domaines d'activité stratégiques.

[35] https://www.societe.com/societe/afeji-304576218.html, consulté le 15/08/2020.

c. La recherche et la mobilisation des ressources

Ces analyses stratégiques devraient permettre à l'association d'identifier les besoins des usagers, les opportunités (et/ou menaces) ; par exemple, en termes de financements, de mobilisation de ressources ou de changements législatifs ; l'association employeuse agile mobilise sa capacité à être flexible face à toute menace et/ou opportunité. Celle-ci se traduit par la flexibilité des démarches et processus, des programmes, de l'innovation, des financements et des activités. A cet effet, l'association s'adapte rapidement aux différentes situations en optant pour : 1/ une reconfiguration rapide des ressources internes et externes à travers la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires, le mécénat d'entreprises ou la mobilisation des différents modes de financement (comme l'organisation d'actions privées de collecte de fonds, etc.) ; 2/ la coopération entre les différentes parties prenantes, enfin 3/ de nouvelles structurations inter-organisationnelles par le biais des coopérations, des groupements d'associations, ou de l'hybridation des ressources (Amblard, 2012).

d. Le plan stratégique et ciblé

Lorsque les ressources à mobiliser sont ciblées, l'association employeuse agile procède à l'élaboration d'un plan stratégique et ciblé. A l'image des points traités précédemment, nous combinons les éléments théoriques développés dans les associations avec ceux développés dans les entreprises. En effet, si le plan stratégique correspond à la détermination des actions spécifiques à mener, la théorie développée autour de l'organisation agile met l'accent sur la stratégie ciblée. Celle-ci est axée sur l'innovation. En ce sens, elle a pour objectif de mobiliser les principes, outils, techniques et dispositifs pour favoriser l'innovation dans les organisations (en partie dans les associations également). En effet, la stratégie ciblée (Nagel et al., 1991) place les usagers (Dertouzos et al., 1989 ; Gaunand, 2017), les salariés (Cummins, 2017 ; Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001 ; Nagel et al., 1991), ainsi que l'ensemble des parties prenantes au centre de la priorité de l'association. Par ailleurs, au même titre que les entreprises, les associations ne sont pas épargnées par les progrès technologiques, lesquels peuvent même représenter un réel atout pour les associations. L'objectif est ainsi de profiter de ces progrès en vue de mettre en place des outils de collecte, de partage et de diffusion d'informations et de connaissances que ce soit entre les parties prenantes internes ou avec les parties prenantes externes (Parkinson, 1999 ; Bustamante, 1999). Dans la même logique, le plan stratégique et surtout ciblé de l'association employeuse agile doit prévoir la mise en place d'indicateurs de performance (Gaunand, 2017). Gaunand (2017) travaille principalement sur les entreprises, mais les outils qu'elle développe être appliqués aux cas des associations employeuses. Nous remplaçons ainsi dans ses propos le mot

« entreprise » par celui de « l'association employeuse ». Il souligne en effet que [l'association employeuse] agile peut s'appuyer sur des bases de données, des outils d'analyse, des tableaux de bord, des outils de travail qui facilitent les flux de travail collaboratifs (workflow), les applications et logiciels, etc.

L'association employeuse agile doit réfléchir à la façon grâce à laquelle elle va amener ses salariés, de tout niveau hiérarchique, à prendre des décisions rapides. D'une part, la stratégie ciblée, telle qu'elle se présente dans les travaux sur l'organisation agile, tient compte du développement des connaissances et compétences des parties prenantes internes. En ce sens, nous considérons qu'il est tout à fait possible d'emprunter aux entreprises les méthodes employées pour devenir des organisations agiles. Les associations employeuses devraient en effet se pencher davantage sur la gestion des carrières de leurs salariés (Guillot-Soulez, 2018), en mettant en place et en suivant les plans de formation des salariés (Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi, 2001). Face à un contexte en constante évolution, [les associations][36] devraient également chercher à optimiser l'utilisation des compétences des salariés (Cummins, 2017). Pour y parvenir, de nombreux éléments sont à prendre en compte, ainsi, il faut veiller à : 1/ la coordination du travail entre les unités de services (Cummins, 2017) ; 2/ l'appui des équipes à prendre des initiatives et à développer leur esprit d'équipe (Dertouzos et al., 1989); 3/ la mise en place des incitations à l'innovation et à la créativité (Gaunand, 2017) ; 4/ la responsabilisation des salariés, de différentes équipes et de tout niveau hiérarchique à innover (Duguay et al., 1997) ; 5/ la mise en place des incitations de coopération à la fois interne et externe (Nagel et al., 1991 ; Gaunand, 2017). Enfin pour que l'association employeuse agile soit en capacité d'attirer des compétences, celle-ci devrait développer sa marque employeur (Guillot-Soulez, 2018) pour alimenter sa renommée (Poujol et Vignolles, 2014), les différents moyens employés pour attirer les compétences comme la valorisation des salariés, la gestion de leurs carrières (Dejoux et Wechtler, 2011), l'intérêt porté à leur bien-être au travail, la confiance entre employeur et salarié (Martin, 2014), etc.

e. <u>Les niveaux de prise de décision</u>

Le développement d'une organisation agile pour une association employeuse est justifié par le fait qu'elle est fréquemment confrontée à une situation où les décisions doivent être prises rapidement. Evidemment, ces décisions doivent être prises par des salariés responsables et autonomes. Ainsi, pour que les salariés soient autonomes, il est nécessaire de déterminer pour chacun d'entre eux les types de décisions qu'ils seront amenés à prendre. En ce sens, nous tenons à mobiliser les niveaux de

[36] Nous continuons à mettre le mot « association/association employeuse » entre crochets pour remplacer le mot « entreprise », puisque les théories présentées portent sur celle-ci.

prise de décision déterminés dans le cadre de la théorie des organisations. En effet, il existe cinq niveaux de prise de décision : les décisions stratégiques, les décisions tactiques (Ansoff, 1968 ; Mussche, 1974), les décisions administratives (Mussche, 1974), les décisions opérationnelles (Ansoff, 1968) et les décisions mécaniques (Mussche, 1974). *Les décisions stratégiques* sont des décisions à long terme qui sont rarement réversibles. Nous considérons que ces décisions peuvent concerner la signature de conventions de partenariats publics et/ou privés, la mise en place d'un nouveau produit / service, l'orientation de l'association vers une nouvelle cible d'usagers, etc. Les décisions tactiques correspondent à des décisions à moyen terme. Dans une association, celles-ci peuvent concerner la détermination des moyens à mobiliser en termes de ressources et moyens financiers, techniques et humains. Concrètement, les services concernés par ces prises de décisions sont la comptabilité, les ressources humaines, la communication, les achats et approvisionnements. Selon Mussche (1974), lorsque ces décisions sont à court terme, celles-ci sont qualifiées de *décisions administratives. Les décisions opérationnelles* sont à court terme et réversibles (Ansoff, 1968). Dans une association employeuse, celles-ci peuvent concerner : 1/ la promotion de l'action de son action en vue d'améliorer sa visibilité auprès de l'ensemble des parties prenantes, à la fois internes et externes. 2/ La programmation des actions et missions à mener pour la réalisation du projet associatif. Lorsque ces décisions sont reprogrammables, Mussche (1974) les qualifient de *décisions mécaniques*.

f. Les comportements associatifs stratégiques

Comme nous l'avions précédemment cité, les associations sont amenées à s'adapter en permanence aux évolutions de la société (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Azaïs et Carleial, 2017dir). Ainsi, leur participation au développement de leur territoire d'intervention (Guerin et al., 2011) ne doit pas se faire au prix de leur rôle de régulateur social.

Dans cette optique, selon Marival (2011), les associations devraient adopter des comportements stratégiques dans l'objectif de réduire leur dépendance envers les pouvoirs publics. Pour y parvenir, celles-ci doivent amener les pouvoirs publics à reconnaître l'utilité de leur activité à travers quatre comportements associatifs stratégiques : 1/ de croissance et de diversification, 2/ de développement des compétences, d'expertise et de réseau, 3/ de coopération et de négociation, et 4/ de gouvernance.

La stratégie de croissance concerne le développement de nouvelles structurations entre les associations d'un territoire (Amblard, 2012). On peut parler de stratégie d'absorption (Pfeffer et Salancik, 1978, cité par Marival, 2011), de fusion-absorption ou de fusion-création. Concrètement, cette stratégie peut se traduire par la reprise d'associations ayant des difficultés financières,

l'augmentation de la taille de l'association et/ou de la part de son marché, le développement de nouvelles activités, de la masse salariale et des budgets. L'objectif est ainsi de légitimer la raison d'être de l'association auprès des pouvoirs publics, de devenir un acteur incontournable et d'acquérir un contre-pouvoir important.

La stratégie de diversification consiste à faire le choix de diversifier l'activité de l'association, ses financements, ses partenariats (Marival, 2011), mais aussi de sa posture face à chaque financeur ou appel à projet (Eynaud et Mourey, 2012). Pour la diversification des financements, ceux-ci peuvent prendre plusieurs formes comme la demande de fonds (appels à projets et subventions), la mise en œuvre d'activités génératrices de fonds privés, comme les séminaires, festivals, foires, petits commerces, mécénat (Marival, 2011), streetmarketing, dons (Lacroix et Slitine, 2016), les financements ESS de la Banque Publique d'Investissement (BPI) ou aux financements « ESS » des banques commerciales. En réalité, les appels à projets ainsi que les critères définis par les financeurs se présentent différemment. Pour cela, nous mettons l'accent sur les deux postures qu'Eynaud et Mourey (2012) ont souligné dans leur recherche. En effet, compte tenu des critères des appels à projets, les auteurs distinguent deux types de comportements associatifs : 1/ procéder à un habillage administratif de la réalité et des actions menées par l'association, ou 2/ procéder à la mise en œuvre d'une nouvelle offre de service en optimisant l'exploitation de leurs ressources.

Evidemment, comme nous venons tout juste de le mentionner, les collectivités territoriales ou encore les financeurs dans un sens plus général procèdent au financement de projets selon des critères prédéfinis, ainsi le recours à la collecte des fonds privés représente selon Marival (2011) une échappatoire pour les associations, leur permettant de mettre en place des projets innovants non reconnus par les financeurs.

L'association peut multiplier les partenariats dans l'objectif d'apporter une nouvelle réponse aux besoins des bénéficiaires (Le Rameau, 2012 ; Medef et Le Rameau, 2014), d'accéder et de mobiliser des compétences rares ou encore inabordables, de sensibiliser les acteurs issus du monde de l'entreprise à s'impliquer dans le projet associatif que ce soit sur le plan technique ou financier (Le Rameau, 2012 ; Medef et Le Rameau, 2014), d'accéder et de mobiliser des ressources financières (Le Rameau, 2012), ou encore 4/ transmettre un ensemble de pratiques issues du monde des associations aux entreprises (Medef et Le Rameau, 2014). L'association peut également opter pour des regroupements associatifs dans l'objectif de mutualiser des moyens et services, cela peut être le personnel, les services juridiques, la qualité, la communication, etc.

D'un autre côté, pourtant la relation des associations est de plus en plus forte et complexe avec les pouvoirs publics. Selon une étude réalisée par Valéau et Fréderic (2012), les associations peuvent subir des pressions en provenance des pouvoirs publics, face à laquelle, celles-ci peuvent adopter un comportement de désobéissance vis-à-vis des pouvoirs publics en matière de choix des partenaires, de mise en œuvre de certaines actions, de recrutement, etc. L'objectif est de maintenir une gestion autonome.

La stratégie de développement des compétences, d'expertise et de réseau peut concerner des compétences transversales (Bulletin de la CPCA, 2005) comme la communication, la comptabilité, le montage de dossiers, etc. (Marival, 2011). L'objectif est d'amener les salariés à acquérir un niveau de compétences professionnelles reconnu comme tel par les pouvoirs publics. Pour y parvenir, certaines associations recrutent des salariés spécialement pour le développement des réseaux et du capital social. Car il s'agit des vecteurs d'influence non négligeables (cette compétence est souvent exercée par le directeur général) (Marival, 2011).

Également, les associations procèdent à la mobilisation de l'expertise et de l'ingénierie pour : réaliser des diagnostics territoriaux (Marival, 2011), accéder aux financements (Eynaud, 2015), et développer des innovations (Marival, 2011 ; Eynaud, 2015). L'objectif est ainsi de détecter les besoins des usagers et maintenir un rôle de régulateur socioéconomique.

La stratégie de coopération et de négociation. Pour stabiliser l'action de l'association, celle-ci peut développer des coopérations avec des acteurs externes (Amblard, 2012). Ces coopérations peuvent prendre plusieurs formes comme : 1/ la signature des accords commerciaux (Marival, 2011), 2/ la signature des conventions de mutualisation des moyens en vue de partager ou de mettre à la disposition de l'association des compétences pour la gestion financière ou administrative (Marival, 2011 ; Amblard, 2012), 3/ la mise en œuvre des comités consultatifs ou de direction (Marival, 2011), et 4/ la mise en place des temps/espaces de travail collectif autour des projets et/ou pratiques professionnelles (Marival, 2011).

Selon Pfeffer et Salancik (2003, cité par Marival, 2011), la négociation a pour objectif de coordonner les intérêts respectifs des parties prenantes externes, de créer des environnements moins négociés à travers des liens plus ou moins formalisés, de faciliter l'accès aux ressources, de rendre plus prévisibles les résultats d'une négociation. Aussi, pour faire un lien avec ce qui a sera présenté dans les pages qui suivent, lorsque l'association employeuse sera confrontée à des pressions, celle-ci pourrait s'appuyer sur les résultats de ses indicateurs de performance afin d'avancer des arguments objectifs et en parfaite adéquation avec les spécificités de son terrain d'intervention. De ce fait, son

action ne se résumera plus à une exécution des demandes des pouvoirs publics, mais se transformera en un rôle de défense, en priorité, des intérêts des publics qu'elle accompagne.

La stratégie de gouvernance consiste à faire des instances de gouvernance des temps stratégiques permettant à l'association d'avancer dans sa mission, mais surtout de donner plus de visibilité à son action. Ceci lui permet en retour de gagner en termes de pouvoir auprès des pouvoirs publics. Selon Pfeffer et Salancik (1978, cité par Marival, 2011), la composition des instances de gouvernance peut réduire considérablement les incertitudes liées au contexte dans lequel l'association intervient. Ceux-ci peuvent se composer : 1/ des représentants, élus ou techniciens, des administrations, 2/ des usagers et/ou 3/ des représentants d'autres acteurs économiques. *Les représentants, élus ou techniciens ainsi que les administrations*, contribuent à l'acquisition du soutien des pouvoirs publics et surtout à accroître le pouvoir d'influence de l'association sur les pouvoirs publics. Ce qui lui permet entre autres de maîtriser son contexte d'intervention. L'intégration des *usagers* permettrait à l'association d'être, comme ses valeurs le défendent, plus proches de sa cible afin d'identifier ses besoins (Attarça, 2003, cité par Marival, 2011). Enfin, l'intégration *des représentants des autres acteurs économiques (associations, entreprises, etc.)* favoriserait les échanges entre ces parties prenantes externes. L'objectif est ainsi de réduire les incertitudes liées au contexte d'intervention.

Evidemment, dans la réalité, les contraintes sont assez variées conduisant les associations à procéder à des combinaisons entre les différents comportements stratégiques pour arriver à leurs fins (Marival, 2011).

g. <u>Evaluer la performance de l'association</u>

Lorsque l'association agile met en place ses actions, celle-ci doit veiller à suivre les besoins de son terrain et à maintenir (voire accroître) sa performance, et ce, en s'alignant sur ses orientations et sa stratégie. Il est sans doute clair que la *<u>performance</u>* est un concept polymorphe. En effet, compte tenu des spécificités des associations employeuses, du contexte actuel dans lequel elles s'insèrent et des défis qu'elles doivent relever, la performance des associations peut être évaluée par des indicateurs associés à la performance des associations et quelques fois celle des entreprises : 1/ économique et administrative, 2/ décisionnelle, en termes de gouvernance, 3/ managériale, 4/ sociale, 5/ opérationnelle et 6/ sociétale. Dans le tableau 14, à partir des travaux sur la performance des associations (Quéinnec et Croupie, 2015 ; Croupie, 2010 ; Dubost et Zoukoua, 2011 ; Herman et Renz, 2004), nous avons traduit chaque catégorie de performance en un ensemble d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs.

Tableau 14 : Exemples d'indicateurs de performance de l'association employeuse agile

Les catégories de la performance	**Exemples d'indicateurs**
Performance économique et administrative	- Nombre d'opportunités financières repérées - Nombre d'opportunités financières auxquelles l'association employeuses a répondu - Nombre de financements collectés - Conformité des pièces administratives communiquées avec celles demandées par les financeurs - Reconfigurations des ressources financières
Performance décisionnelle en termes de gouvernance	- Délégation de pouvoir et mise en place de la signature électronique - Implication de certaines compétences en instaurant la double signature - Nombre de rencontres des administrateurs avec les usagers ou des experts sur des thématiques précises - Nombre de participations des administrateurs à des conférences et à des dialogues avec les parties prenantes - Nombre de salariés participant aux instances de gouvernance - Nombre d'usagers participants aux instances de gouvernance - Nombre de salariés participant à la constitution du projet politique de l'association - L'apport des salariés au projet politique de l'association
Performance managériale	- Utilisation des bases de données - Utilisation des outils de travail collaboratif - Mise en place et suivi d'un tableau de bord - Nombre de réunions réalisées entre les directeurs et responsables pour actionner la mise en réseau, la collaboration, l'entraide et la capitalisation des retours d'expérience - Planification et coordination quotidienne du travail - Utilisation des affichages visibles par toute l'équipe - Nombre d'ateliers de travail participatifs réalisés à travers le regroupement des membres pluridisciplinaires et autonomes - Nombre de nouvelles idées proposées par les salariés - Contribution des nouvelles idées proposées à la réalisation du projet politique et à la réponse des besoins des usagers - Intégration des usagers dans tout le processus de conception tout en sollicitant en continu leur avis - Développement d'applications et de logiciels à destination des usagers - Utilisation des technologies de pointe pour faciliter la communication avec les parties prenantes - Mise en place et suivi d'un plan de formation à destination des salariés

	- Développer la marque employeur pour conserver et attirer des compétences qualifiées
Performance sociale	- Adhésion des collaborateurs au projet politique - Rémunération - Plan de formation et de développement de carrière des collaborateurs
Performance opérationnelle	- Nombre d'innovations de produit ou service (nouveau ou amélioré) - Nombre d'innovations de procédé (nouveau ou amélioré) - Nombre d'innovations organisationnelles en interne (en termes de gouvernance, de structuration ou de management) - Nombre d'innovations organisationnelles en externe (en termes de coopérations, collaborations, partenariats, fusions, absorption, etc.) - Nombre de nouvelles sources de matières premières - Nombre de nouvelles cibles - Nombre de nouveaux modes de financement - Qualité des prestations - Adéquation des projets mis en place avec les attentes des usagers
Performance sociétale	- Reconnaissance de l'efficacité des projets mis en place par les partenaires opérationnels - Reconnaissance de la qualité des retours d'expérience fournis par les associations : nombre de publications académiques ou - Reconnaissance et désirabilité de la valeur défendue par l'association.

Source : Auteur, à partir de Croupie (2010), Dubost et Zoukoua (2011), Herman et Renz (2004)

Dans les lignes qui suivent nous allons expliquer à partir de quelques exemples de quelle façon nous avons abouti à ce tableau récapitulatif des différents indicateurs de performance pour une association employeuse agile. A titre d'exemple, pour *la performance économique et administrative*, nous avons traduit la recherche de financements en « nombre d'opportunités financières repérées », l'accès au financement en « nombre d'opportunités financières auxquelles l'association employeuses a répondu » et en « nombre de financements collectés », l'objectif est ainsi d'étudier les raisons pour lesquelles la réponse à l'appel à projet a été retenue ou refusée, car cela permettra aux associations employeuses de s'inscrire dans une démarche d'apprentissage organisationnel. Ensuite, sur la base de la littérature, nous avons ajouté des indicateurs qualitatifs comme la conformité des pièces administratives communiquées avec celles demandées par les financeurs (Clavagnier, 2010) et les reconfigurations des ressources financières (Persais, 2017 ; Eynaud et Mourey, 2012 ; Persais, 2017), etc. Nous présentons également comme deuxième exemple la performance sociétale que nous avons traduit en indicateurs qualitatifs, sur la base de la revue de littérature mobilisée. En effet, comme mentionné précédemment, celle-ci renvoie, selon Croupie (2010) à la reconnaissance par les

partenaires opérationnels de l'efficacité des projets mis en place, à la reconnaissance de la qualité des retours d'expérience fournis par les associations à travers leur intégration dans des publications académiques ou dans des cursus universitaires et à la reconnaissance et la désirabilité de la valeur défendue par l'association. Comme troisième exemple, nous expliquons la performance opérationnelle. Dans les travaux concernant les associations (les organisations à but non lucratif ou encore les organisations de l'ESS), celle-ci renvoie à la pertinence et la pérennité des projets entrepris par l'association (Croupie, 2010). Ainsi, nous avons traduit cette partie de la définition de la performance opérationnelle en indicateurs qualitatifs qui évaluent la qualité des prestations de services (Croupie, 2010 ; Herman et Renz, 2004) et leur adéquation avec les attentes des usagers (Croupie, 2010). A titre d'exemple, ils peuvent être mesurés à travers des questionnaires de satisfaction. Dans la même logique, le développement d'un service qui correspond aux besoins des usagers constitue en soi une innovation. C'est ainsi la raison pour laquelle, dans le cadre de l'élaboration des indicateurs de la performance opérationnelle, que nous avons fait le lien avec l'innovation en combinant les travaux sur l'innovation dans l'ESS et ceux développés dans l'entreprise. Ainsi, nous avons intégré les indicateurs suivants : 1/ nombre d'innovations de produit ou service, qu'il soit nouveau ou amélioré (*sources travaux sur les entreprises :* Schumpeter, 1911, OCDE, Eurostat et EU, 1997, Goldman et Nagel, 1993 ; Burgess, 1994 ; Devor et al., 1997 ; *Sources travaux sur les organisations de l'ESS :* Institut Godin, 2015 ; Dussuet et Flahault, 2010), 2/ nombre d'innovations de procédé (nouveau ou amélioré), 3/ nombre d'innovations organisationnelles en interne (Schumpeter, 1911 ; Loi ESS, 2014) que ce soit en termes de gouvernance, de structuration ou de management (Hamel, 2007 ; Pinchot, 1985 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Germain et al., 2011 ; Bouchard, 2009 ; Dosquet et al., 2017 ; Autissier et Moutot, 2013, 2015 ; Autissier et al., 2016 ; Chesbrough, 2003), 4/ nombre d'innovations organisationnelles en externe (Schumpeter, 1911), que ce soit en termes de coopérations, collaborations, partenariats, fusions, absorption, etc. (Devor et al., 1997 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995), 5/ nombre de nouvelles sources de matières premières (Schumpeter, 1911), 6/ nombre de nouvelles cibles (Schumpeter, 1911), 7/ nombre de nouveaux modes de financement (Loi ESS, 2014, art.15). Nous avons suivi la même démarche pour les autres types de performance pour les traduire en indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs.

3.3. Troisième pilier de l'association employeuse agile : **l'innovation participative**

Comme présenté précédemment, la réalisation de la stratégie s'appuie sur la gouvernance et le management (ADASI, 2016, p.5). Le management représente ainsi la cheville ouvrière du fonctionnement de l'association employeuse. Ceci rejoint les propos de Martinet (2012, p. 321), qui

souligne que *« l'ESS doit composer avec le management en plus grande sûreté intellectuelle et éthique, adopter à bon escient et avec précaution certains outils de gestion, en créer de spécifiques, se donner des points de repère pour des stratégies hybrides ».*

En effet, comme nous l'avions présenté précédemment, le management a pour objectif de mobiliser un ensemble d'informations, connaissances, compétences, outils et dispositifs pour prendre des décisions assez rapidement. L'objectif est ainsi de réaliser le projet politique de l'association, de collecter des fonds et de se différencier des concurrents. Nous stipulons que les associations employeuses pourraient également recourir aux dispositifs de management développés dans les entreprises. Car celles-ci disposent d'un ensemble de salariés et travaillent constamment avec d'autres parties prenantes détenant des informations, connaissances, compétences et dans certains cas, des fonds. Ainsi, l'intérêt de mobiliser les dispositifs et outils managériaux (développés dans les entreprises, comme *les processus d'intrapreneuriat* (Pinchot, 1985 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Bouchard, 2009 ; Germain et al., 2011), *les groupes de travail ou workshops* (Autissier et Moutot, 2013, 2015 ; Autissier et al., 2016), *les activités d'open innovation* (Duval et Speidel, 2018 ; Chesbrough et Crowther, 2006), etc.), réside dans le fait qu'ils faciliteraient l'échange d'informations, de données, de connaissances et de compétences, entre/avec les parties prenantes, à la fois internes et externes. La particularité de ces dispositifs managériaux est qu'ils placent les usagers au centre des processus d'innovation, ce qui représente pour les associations (qu'elles soient employeuses ou non) une de leurs caractéristiques principales.

Ces dispositifs managériaux constituent des éléments incitatifs à l'innovation. En effet, en s'appuyant sur le cadre conceptuel développé sur l'organisation agile et adapté aux associations employeuses, nous pouvons déduire que l'innovation dans l'association employeuse agile repose sur l'exploitation des opportunités comme l'apparition d'une nouvelle source de financement, la possibilité de coopérer avec de nouveaux acteurs, le ciblage d'une nouvelle catégorie d'usagers, le développement d'une nouvelle offre de service, etc. En effet, tout repose sur le partage des informations. Pour cela, l'association employeuse agile pourrait s'appuyer sur des systèmes d'information comme l'intranet, les workflows, les progiciels de gestion intégrée ou encore groupware (Gunia, 2002 ; Cummins, 2017), nécessaires à la formation d'un réseau d'organisation virtuel (Prax, 2000). Celui-ci faciliterait, d'un côté, la communication, la coordination et la coopération (Prax, 2000 ; Gunia, 2002), l'innovation (Bustamante, 1999 ; Parkinson, 1999) et permettrait d'un autre côté de réduire les incertitudes liées au contexte d'intervention des associations (Landel et Pecqueur, 2016 ; Chorum,

2017a ; Brunet, 2019; Piller[37] ; Pfeffer et Salancik, 1978) et de connaître davantage leur contexte d'intervention.

Le fait de mobiliser les systèmes d'information et les dispositifs managériaux doit s'appuyer sur la volonté de l'association employeuse quant à l'intérêt de développer des connaissances et compétences de ses salariés (Bustamante, 1999). L'objectif est ainsi d'inscrire ses parties prenantes à la fois internes et externes dans un processus d'apprentissage organisationnel (Badot, 1998 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi, 2001). Par ailleurs, les partenaires, en tant que parties prenantes externes, avec qui les associations travaillent sont : 1/ les collectivités territoriales, 2/ les associations et fondations, 3/ les entreprises et clubs d'entreprises, 4/ les entreprises d'insertion, 5/ les structures de recherche ainsi que 6/ le monde de l'enseignement (Le Rameau, 2012 ; Le Rameau et Recherches & Solidarités, 2017).

En effet, les informations, connaissances et compétences détenues par les salariés et les bénévoles ainsi que toute partie prenante impliquée dans le projet représente une ressource stratégique pour l'association. Celles-ci peuvent être collectées, mobilisées et sauvegardées grâce aux techniques d'information, à l'informatique, aux technologies de pointe ainsi qu'aux dispositifs managériaux. En effet, l'objectif de ces techniques est qu'elles pourraient venir en appui pour : 1/ éviter la fracture entre les pôles politique et technique de l'association, 2/ faciliter la collecte, l'accès, le partage et la diffusion des informations et connaissances aussi bien en interne qu'en externe, 3/ améliorer la communication entre les parties prenantes impliquées dans la prise de décisions et la réalisation du projet associatif (au cas où les deux parties éprouvent le besoin ou la volonté de le faire), 4/ transformer les connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites, 5/ donner un sens au/du travail réalisé par les salariés, et 6/ faire de ceux-ci des acteurs responsables et autonomes dans la réalisation de leurs missions.

Le sens au/du travail repose sur la transparence de l'association employeuse envers l'ensemble des parties prenantes, y compris les administrateurs, les salariés, les bénévoles, les financeurs, les donateurs, les mécènes, les usagers, etc. Celui-ci se traduit par : 1/ l'anticipation des besoins en information des salariés et des bénévoles, 2/ la facilitation de l'accès, du partage et de la diffusion des informations techniques, financières et administratives entre les pôles technique et politique, 3/ la mobilisation des administrateurs pour qu'ils se réapproprient le projet politique en les invitant à participer à des rencontres avec les experts et/ou les usagers, à des conférences ou à un dialogue constant avec les parties prenantes, 5/ la mobilisation et la participation des salariés à la constitution

[37] Franck Piller, *Open innovation*, http://frankpiller.com/open-innovation/, En ligne, consulté, le 06/11/2019.

du projet politique de l'association, 6/ l'organisation des temps de partage entre les directeurs et les responsables en vue d'encourager la mise en réseau, l'entraide, la collaboration et la capitalisation des retours d'expériences.

La mobilisation des différents dispositifs managériaux et des techniques d'information, permettrait de : 1/ communiquer et interagir de façon permanente sur l'état d'avancement en termes de réalisation du projet politique de l'association et 2/ asseoir une dynamique paisible de travail qui se traduit par la réduction des inquiétudes et des rumeurs, la stabilisation des partenariats ainsi que la sollicitation et l'implication de nouveaux partenaires. En termes de gestion des ressources humaines, l'association employeuse agile peut opter pour une gestion optimale et flexible. Ceci se traduit par des actions permettant de : 1/ faciliter la prise d'initiative, la proposition de nouvelles idées de projets et de décisions des salariés, des administrateurs et des usagers, 2/ favoriser les essais, l'apprentissage par l'expérience, le développement des compétences et la génération des innovations, enfin 3/ tolérer les erreurs. L'expérience n'est pas la seule voie de l'apprentissage. L'association employeuse agile veille également à faire évoluer les connaissances et compétences des salariés et des administrateurs (et donc de leurs carrières) à travers la mise en place et le suivi de la réalisation des plans de formation.

Evidemment, la mobilisation des dispositifs managériaux et des systèmes d'information pourrait conduire à mettre en confrontation des connaissances, compétences, idées et valeurs. Dans le sens de Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et al. (1996), Nonaka et Noburo (1998), Bustamante (1999) et Dove (1999), dont les travaux portent sur les entreprises agiles, les parties prenantes de [l'association employeuse agile] devraient intégrer un processus de transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites. Il s'avère ainsi naturel que des désaccords apparaissent, des solutions alternatives soient proposées, des connaissances et ou pratiques soient internalisées et appropriées. Il paraît donc naturel de consacrer efforts et temps à cette démarche.

3.4. Quatrième pilier de l'association employeuse agile : **parvenir à devenir une association employeuse agile – le rôle du manager social dans l'accompagnement à l'appropriation du changement par les salariés**

Dans ce point, nous nous interrogeons sur la démarche qu'une association employeuse pourrait suivre dans l'objectif de devenir agile. De nombreuses questions ont éveillé notre réflexion : existe-il une spécificité pour les associations, acteur majeur de l'ESS, dans l'accompagnement à l'appropriation du changement ? Des théories de l'accompagnement au changement ont été

développées dans le champ de l'entreprise. Peuvent-elles être compatibles avec le fonctionnement des associations employeuses ?

Pour répondre à nos questions nous mettons, dans un premier temps, l'accent sur le rôle important du manager social dans l'appropriation des changements en termes d'usage des outils de gestion. Ensuite, nous soulignons l'intérêt pour une association employeuse de suivre une démarche de conduite de changement. Une pratique assez développée dans les entreprises.

Szostak et al. (2018, pp. 122-124) mettent en avant le rôle du manager social, qui dans la majorité des cas est lauréat d'une école de commerce lui permettant d'occuper des postes dans le management, la communication, le droit, la comptabilité, etc. Ainsi, non formés préalablement aux spécificités des associations, ceux-ci recourent facilement aux outils de gestion développés dans les entreprises sans pour autant prendre en compte les spécificités et les valeurs défendues par l'association. Une fracture fait ainsi surface entre le technique et le politique. Pour y remédier, les cadres et les managers doivent être préalablement sensibilisés à l'intérêt d'intégrer le politique et les valeurs portées par l'association dans l'exercice de leur fonction de manager (Pache et Santos, 2010). Dans ce cas, le rôle principal du manager social est de favoriser un débat non seulement porteur des valeurs défendues par l'association, mais également animé par un esprit critique, avec les parties prenantes autour de l'appropriation d'un outil de gestion (Szostak et al., 2018).

De nombreuses questions restent en suspens quant à la réponse à la question « comment » : comment accompagner le changement ? Seul le manager devrait-il amener les membres de son équipe et les autres parties prenantes à l'appropriation des changements ?

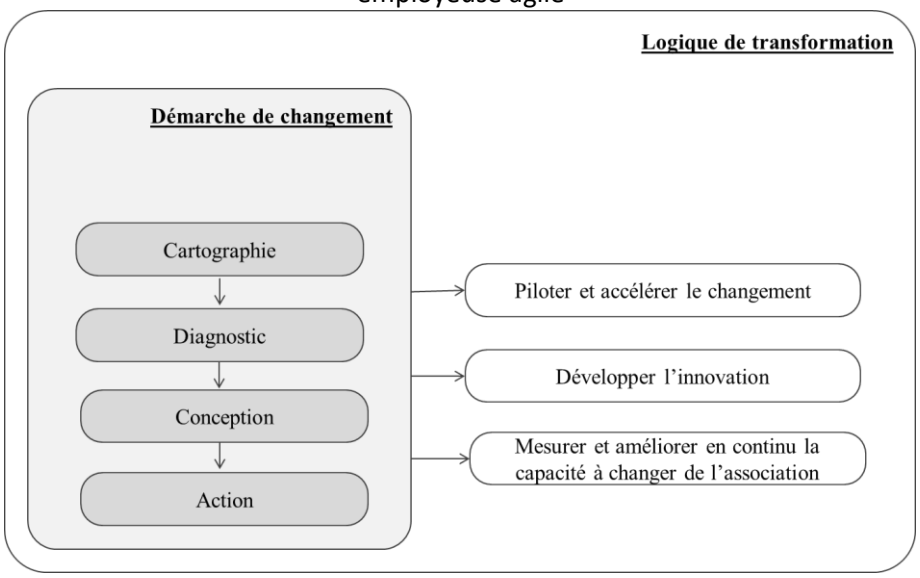
Partant du principe selon lequel l'association est par nature une organisation, nous nous interrogeons sur la façon dont les théories de la conduite du changement, développées dans le cadre de la théorie des organisations, peuvent être mobilisées pour comprendre comment une association employeuse peut réussir sa transformation vers une organisation agile.

En effet, nous considérons que l'aboutissement à une organisation agile de l'association employeuse constitue en lui-même une innovation managériale. Comme le souligne Mignon (Mignon et al., 2017), une innovation managériale ne peut être efficace que si celle-ci génère d'autres innovations. Dans une association employeuse agile, l'innovation peut être à la fois un moyen et un objectif permettant l'adaptation aux changements.

L'association employeuse pourrait perdre du temps (et des fonds) et courir à l'échec si son objectif se limite à la volonté d'atteindre un mode d'organisation agile. En effet, comme toute organisation,

l'association employeuse regroupe des individus dotés de caractères différents. Selon Autissier et Moulot (2016), comme nous l'avons vu plus haut, il y a toujours un pourcentage de 10% d'individus qui s'opposent au changement. A cet effet, le passage d'un mode organisationnel jugé rigide à un mode d'organisation jugé agile est une innovation managériale en soi qui nécessite de suivre une démarche claire, concise et partagée entre l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Cette démarche de changement doit également être incluse dans une logique de transformation permettant de piloter et accélérer le changement, développer l'innovation, enfin mesurer et améliorer en continu la capacité à changer de l'association (voir schéma 20).

Schéma 20 : La logique de transformation et la démarche de changement de l'association employeuse agile



Source : Auteur, à partir d'Autissier et al. (2018) et de Prosci (2019)

La démarche de changement comprend les phases suivantes : la cartographie, le diagnostic, la conception et l'action (voir schéma 21).

Schéma 21 : Démarche de conduite du changement dans une entreprise

Phase 4 *Action*	*Expérimentation et ancrage*	• Mobilisation • Appropriation des pratiques de gestion du changement • Opérationnalisation de la démarche de conduite du changement • Pilotage et control
Phase 3 *Conception*	*Stratégie de conduite du changement*	• Feuille de route • Plan de communication et de gestion de la résistance • Plan de développement des compétences • Plan de coaching et d'appropriation
Phase 2 *Diagnostic*	*Diagnostic du changement*	• Note de cadrage • Cartographie des acteurs • Dimension de la conduite du changement • Niveau de maturité de la conduite du changement
Phase 1 *Cartographie*	*Situation stratégique initiale*	• Portrait synthétique • Situations problématiques ou cartographie des difficultés • Besoin de changement

Source : Auteur à partir de Léchot (2017), Autissier et Moulot (2016), Prosci (2019) Lewin (1951), Korhonen (2013), Lemieux (2013)

La phase de la cartographie permet de synthétiser les éléments qui empêchent l'association employeuse de s'adapter facilement et rapidement aux changements de son contexte. Cette phase lui permet de rassembler les éléments, explicatifs et créateurs de sens, nécessaires à la mobilisation des parties prenantes à la fois internes et externes. *La phase de diagnostic* a pour objectif de déterminer les dimensions du changement, les acteurs qui vont y contribuer ainsi que le niveau de maturité de l'association employeuse vis-à-vis du changement. *La phase de conception* permet de définir la stratégie de conduite du changement tout en tenant compte du système de valeur de l'association employeuse. Il s'agit ainsi d'une indication sur laquelle l'association employeuse va reposer pour déterminer le style de conduite du changement : soit à travers la collaboration et l'apprentissage ou à travers la mise en place de directives à suivre. Enfin, *la phase de l'action* consiste à actionner les plans de communication, de développement de compétences, de coaching et d'appropriation en vue d'opérationnaliser le stratégique de conduite du changement. A cet effet, l'association employeuse procède à la mobilisation des parties prenantes (internes et/ou externes) afin de les accompagner en vue de s'approprier les pratiques de la gestion du changement.

Ainsi, pour qu'une association employeuse devienne et reste agile, celle-ci doit internaliser son aptitude à changer et à s'adapter. Par conséquent, ceci lui permettra non seulement de changer certaines pratiques, mais d'internaliser la conduite du changement dans ses routines.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Ayant adopté une approche inductive, nous avons mobilisée un socle théorique afin d'être en capacité d'analyser le cas de l'association employeuse EEDK, basée à Dunkerque (Nord, France) qui se charge de l'accompagnement des personnes éloignées du marché de l'emploi dans l'agglomération. Ainsi, elle oriente sa cible, à la fois vers le salariat et l'entrepreneuriat.

Afin d'étudier EEDK, il nous a fallu connaître le contexte d'intervention des associations employeuses. En effet, celui-ci se caractérise par : 1/ les transitions écologique, économique, numérique et institutionnelle, 2/ un lien de plus en plus étroit avec les pouvoirs publics qui pourrait nuire aux dimensions de « contre-pouvoir » et de « liberté » pour lesquelles sont connues les associations, 3/ la baisse des subventions et la hausse des appels à projets, ce qui amène, entre autres, les associations à privilégier le recours aux modes de collecte de fonds privés (comme le repérage des donateurs, la collecte des legs, le mécénat d'entreprise, le crowdfunding, etc.), 4/ l'évolution du cadre législatif, 5/ la concurrence entre associations et entreprises, ou encore 6/ le recours à des reconfigurations organisationnelles. Tout ceci impacte de plus près le fonctionnement des associations, que ce soit en termes d'organisation, de gouvernance, de stratégie ou de management. Aussi, il s'est avéré que le contexte d'intervention des associations influence également la qualité de vie au travail des salariés à travers des changements organisationnels parfois inappropriés et des conditions de travail difficiles.

Dans un tel contexte d'intervention, nous nous sommes interrogés sur l'agilité organisationnelle et les modalités à travers lesquelles une organisation pourrait y parvenir. Evidemment, l'objectif de notre travail de recherche doctorale n'est pas de transposer telle quelle l'organisation agile, mode d'organisation développé dans les entreprises, aux associations employeuses. Mais, de mobiliser les principes de l'organisation agile tout en tenant compte des « spécificités méritoires » des associations (en reprenant l'expression de Bloch-Lainé, 1994) et du contexte dans lequel elles interviennent.

Ainsi, nous avons abouti à la proposition du modèle de l'association employeuse agile tout en soulignant que celui-ci s'appuie sur une gouvernance démocratique, une stratégie associative et une innovation participative. Ceci nous a également permis d'affirmer sur le plan théorique les hypothèses précédemment citées.

Après avoir élaboré le modèle de l'association employeuse agile, nous nous sommes intéressés, compte tenu des freins rencontrés sur terrain, à la démarche de conduite du changement. Ainsi, pour devenir une association employeuse agile, l'association doit suivre la démarche suivante : 1/ déterminer et prioriser les différents changements à opérer. Les changements peuvent concerner l'organisation interne (organisation du travail, gouvernance ou management), l'organisation entre parties prenantes, les biens et services, le public cible ou les sources et méthodes de production (voir le point 2.1 – section 2 – chapitre 2). 2/ Ensuite, elle doit se questionner sur la nature de son système de valeurs à partir duquel elle choisira le style de conduite du changement à adopter. Celui-ci peut être basé soit sur la volonté des salariés à apprendre et à collaborer, soit sur leur souci de se conformer aux décisions communiquées par leur hiérarchie. 3/ A partir de là, l'association employeuse adoptera une démarche de conduite du changement tout en : 1/ tenant compte de la résistance des salariés au changement organisationnel (approche sociologique), 2/ instaurant une communication et mettant en place des formations comme instruments et leviers au changement organisationnel (approche instrumentale), 3/ en plaçant les managers au cœur du changement organisationnel en les considérant comme principaux acteurs du changement (approche managériale), 4/ en capitalisant et internalisant les compétences en matière de conduite du changement en vue d'intégrer l'association dans un cycle de changement continu (approche stratégico-organisationnelle), enfin, 5/ en mobilisant les compétences à la fois internes et externes, encore plus interne tout en s'appuyant sur les techniques et dispositifs de l'innovation participative dans l'objectif d'ancrer les changements souhaités dans les pratiques quotidiennes de chaque salarié, quel que soit son niveau hiérarchique. Celle-ci se compose de quatre phases : 1/ la situation stratégique initiale, 2/ le diagnostic du changement, dans lequel il est nécessaire de déterminer le niveau de maturité du changement dans l'association, 3/ la stratégie de conduite du changement, 4/ enfin l'expérimentation et l'ancrage (voir le point 1.2 – section 2 – chapitre 2). L'objectif de cette démarche est d'aboutir à une association employeuse agile. Celle-ci se traduit par l'intégration de l'association dans un cycle de changement durable pour qu'elle soit en capacité de s'adapter aux exigences changeantes du contexte économique et social dans lequel elle est insérée (voir le modèle de l'association employeuse agile).

PARTIE 2 : ETUDE U CAS DE L'ASSOCIATION EEDK

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DIAGNOSTIC

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE

Dans la première partie, nous nous sommes intéressés à la façon dont une association employeuse peut adopter un mode d'organisation agile et nous avons construit le modèle de l'association employeuse agile à travers une interaction permanente entre la théorie mobilisée et les données du terrain. Ce chapitre se compose de deux sections. Dans la première section, nous nous penchons sur la méthodologie de recherche. Nous présentons l'émergence du terrain (1.1), le cadre d'analyse dans lequel s'inscrit notre recherche doctorale (1.2), l'objet de recherche et l'approche adoptée (2.1), les méthodes de collecte des données ainsi que les types d'analyses employées (2.2.).

Etant donné que l'association employeuse que nous étudions opère dans le secteur de l'insertion professionnelle, la deuxième section est la partie dans laquelle nous établissons un diagnostic stratégique du marché de l'emploi et du chômage à Dunkerque. Ce qui nous a conduit à réaliser une analyse socioéconomique (1) et politique de l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans le territoire de Dunkerque (2).

Section 1 : Méthodologie de recherche

1. Emergence du choix du terrain et cadre de réalisation de la recherche empirique

1.1. Emergence du choix du terrain

Dans le cadre du Master 1 et 2 Stratégies d'Innovation et Dynamiques Entrepreneuriales (SIDE) de l'université du Littoral-Côte d'Opale de Dunkerque, nous avons réalisé deux stages à EEDK (voir logo d'EEDK).

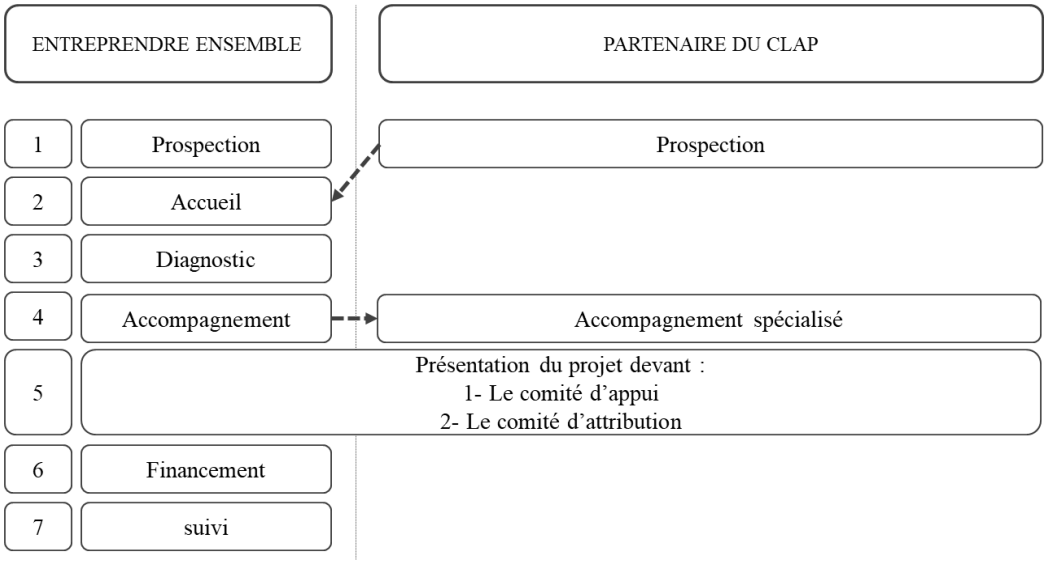
Logo 1 : Logo de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK)

Source : Google

Au cours de notre stage de première année Master, nous avions pour mission d'accompagner les porteurs de projet dans le cadre du dispositif nommé Comité Local d'Aide au Projets (CLAP). Le dispositif CLAP, porté par EEDK, mobilise des fonds de fonctionnement (paiement du salaire de l'accompagnateur, frais d'organisation des comités, etc.) et de redistribution (fonds distribués auprès des porteurs de projets, etc.). En 2013, le CLAP était financé par la CUD, la DDCS, la Région, La DIRECCTE et les fonds Européens. Ce dispositif porté par EEDK s'adresse principalement aux jeunes de 16-30 ans. L'accompagnement proposé dans le cadre du CLAP concerne les projets économiques (comme la création ou la reprise d'entreprise) et les projets socioculturels (solidaires à l'échelle nationale ou internationale, culturels et festifs).

Dans le cadre de ce stage de Master 1, la première mission qui nous a été confiée était de faire un bilan d'activité concernant le dispositif CLAP pour l'année 2013. C'était l'occasion pour nous de disposer d'une vue globale concernant le fonctionnement du dispositif CLAP (voir Schéma 22).

Schéma 22 : Fonctionnement du dispositif CLAP



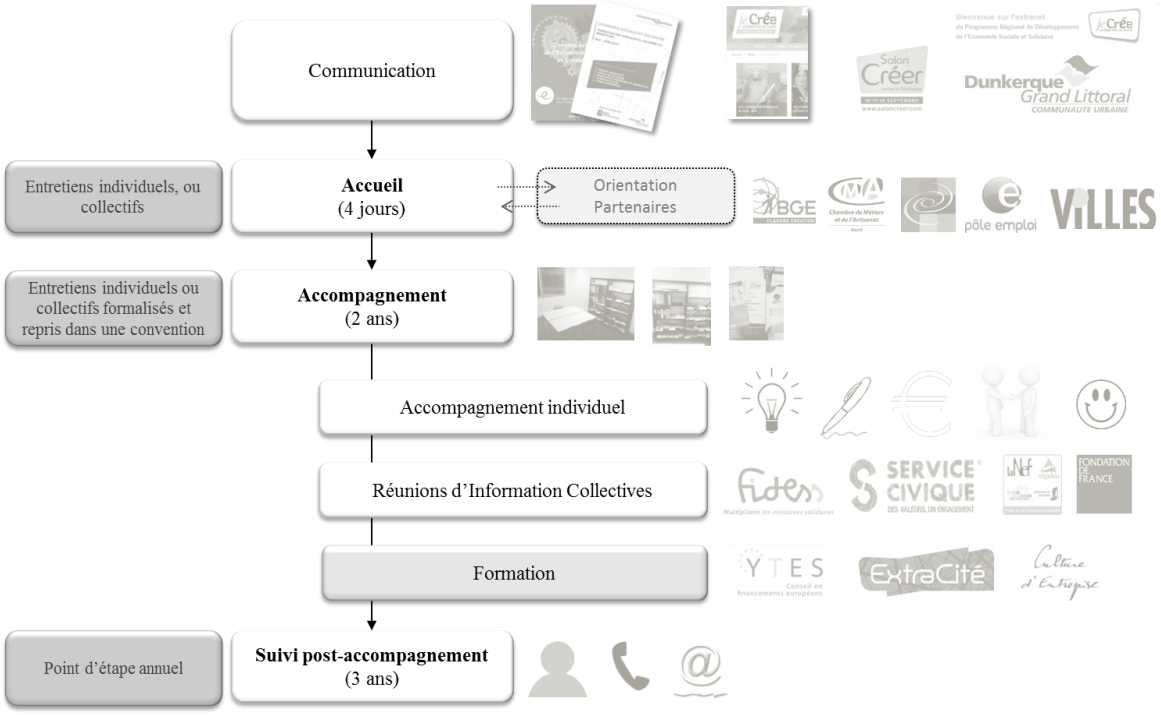
Source : Akesbi (2013)

Comme nous pouvons le déduire, nos missions étaient de rester en contact avec les partenaires soit pour attirer de nouveaux porteurs de projets, soit pour leur orienter des usagers en fonction de leurs besoins, ou encore pour la mobilisation des fonds complémentaires à la mise en œuvre de leurs projets économiques ou socioculturels (Flandre Initiative, banques, villes, Fonds Initiative Quartier, la région, la CUD, du Ministère des Affaires Etrangères, le Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes, etc.). Nos missions concernaient également l'accueil des porteurs de projets, le diagnostic de leurs attentes et besoins. Lorsque ces derniers s'avèrent éligibles au dispositif, nous procédions à l'accompagnement qui aboutit à une présentation du projet auprès des membres du comité d'appui dans un premier temps (effet d'entrainement) et auprès des membres du comité d'attribution dans un dernier temps (présentation finale du projet en question en vue de mobiliser les fonds accordés par le CLAP). Une fois l'activité réalisée ou l'entreprise créée, nous procédions à un suivi en vue de savoir si le créateur de l'entreprise rencontre des difficultés, s'il a besoin d'un accompagnement pour développer son activité, etc. Nous avions ainsi réalisé au cours du même stage une étude de pérennité auprès des entrepreneurs ayant bénéficié d'une aide dans le cadre du dispositif CLAP et/ou de la part de Flandre Initiative.

Au cours de notre stage de deuxième année Master, nous avions eu pour mission d'accompagner les individus souhaitant créer une entité ESS, des associations pour la quasi-totalité. En effet, EEDK porte depuis 2009 un dispositif d'accompagnement à la création de structures de l'économie sociale et solidaire telles que définies par la loi du 31 juillet 2014. Ce dispositif fait l'objet d'un co-financement de la part de la région NPDC, du Département du Nord et de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

A travers ce dispositif EEDK apporte un accompagnement de nature « technique » pour les porteurs de projets de l'ESS dans leur démarche de création d'association (dans la majorité des cas). L 'accompagnement technique se décline en trois principales phases : L'accueil et l'orientation, l'accompagnement et le suivi-post création (voir schéma ci-dessous).

Schéma 23 : Les phases de l'accompagnement technique apporté dans le cadre de la création d'une activité ESS



Source : Akesbi (2014)

Comme le montre le schéma, dans le cadre de ce stage à EEDK notre mission consistait à accueillir les porteurs de projets (orientés par des partenaires comme BGE Flandre Création, Pôle Emploi, Villes, La Maison de l'Artisanat, etc.). L'accompagnement dans le cadre de ce dispositif peut aller jusqu'à deux ans, étant donné que nous appuyons les porteurs de projet à rechercher et lever des fonds, trouver des locaux, etc. L'accompagnement que j'ai eu à réaliser se traduit par des rencontres individuelles, par l'organisation des formations et par l'organisation des réunions d'information collectives concernant, par exemple, les sources de financements, etc.

A titre récapitulatif, notre implication en tant qu'acteur actif au niveau d'EEDK nous a amené à repérer qu'EEDK ne fonctionne pas de la même façon que les associations dans lesquels j'ai donné de mon temps à titre bénévole (le cas de Rotaract Club Fès Karaouiyine – Maroc, de l'AFEV - Dunkerque, d'Horizon – Dunkerque). En effet, ayant effectué des stages dans des entreprises au cours de mon cursus universitaire, le fonctionnement d'EEDK m'est paru très semblable. De même, l'enjeu de

l'association en fin d'année 2014 allait dans le sens de celui des entreprises qui souhaitent également devenir en capacité de s'adapter à un contexte incertain. Ainsi, grâce à notre implication et à la nature des études poursuivies dans le cadre du Master Stratégie d'Innovation et Dynamique Entrepreneuriale, nous avons été conviée pour contribuer à l'animation d'un groupe de travail visant à proposer des solutions pour que EEDK soit innovante et par la même occasion une association employeuse agile. La participation à l'animation de cet atelier nous a permis d'être en contact avec des salariés issus de différents départements et services. Ceci nous a amené à disposer d'une vue plus large que celle dont nous disposions lorsque nous nous contentions de réaliser nos missions initialement convenues. Nous avions pris conscience et connaissance des dispositifs portés par EEDK, sont fonctionnement, etc.

C'est ainsi que nous avions été recrutée par celle-ci dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) pour réaliser une thèse de doctorat et participer à la vie de cette association. Ce qui nous a conduit à étudier le territoire dunkerquois sur les plans économique et social, afin de pouvoir identifier ses caractéristiques économiques et sociales et à quel type de public et pour quel type de problèmes, des individus pouvaient avoir recours au service de ce type d'association.

La ville de Dunkerque se situe dans la région des Hauts-de-France dans le département du Nord (voir carte 1).

Carte 1 : Position géographique de Dunkerque

Source : Google Map

Celle-ci n'a pas échappé aux effets de la mondialisation, aux chocs pétroliers et à la crise de 2008. Pôle industriel de croissance au lendemain de la seconde guerre mondiale, Dunkerque connaît coup sur coup pendant les années 1970-1980 (Laperche et al., 2011) et les années 1980-1990 (SCoT Flandre-Dunkerque, 2007), la crise de la sidérurgie et des chantiers navals et ensuite la crise de 2008. L'ensemble de ces événements ont eu pour conséquence d'accroître le taux de chômage qui s'élevait à 12% au 4ème semestre de l'année 2015, contre 10% du taux de chômage national. Selon l'AGUR (2015), à la fin du mois de septembre 2015, 23 789 personnes étaient à la recherche d'un emploi, soit 12% des actifs du territoire. En 2019, le taux de chômage a baissé sur le territoire dunkerquois (10,5%)[38], mais il reste supérieur au taux national (8,5% selon l'INSEE). Cette baisse du taux de chômage serait a priori moins le résultat d'une reprise de l'activité économique, que celui d'un exode démographique des classes actives, et surtout des plus diplômées. Le territoire de Dunkerque

[38] https://ville-data.com/chomage/Dunkerque-59-59183

enregistre en effet un déficit migratoire particulièrement fort chez les jeunes de 18-25 ans, une période qui correspond aux années d'études supérieures et à l'entrée dans la vie active (AGUR, 2015). Ceci explique, entre autres, le niveau de qualification de la population dunkerquoise est relativement bas.

C'est ainsi dans ce contexte qu'il nous a semblé pertinent de nous orienter vers une structure d'accompagnement à l'insertion professionnelle telle que l'association EEDK, dont le rôle s'avère central pour le territoire dunkerquois. Le cas de cette association est intéressant à étudier, car elle dispose d'une capacité à rassembler une panoplie d'outils territoriaux de mise à l'emploi. En réalisant ces deux stages pendant deux années consécutives, Master 1 et 2, au sein de l'association EEDK, nous avons été directement confrontées à son mode d'organisation, de gouvernance et de management. Cette confrontation avec le fonctionnement effectif de ce type d'association nous a conduit à formuler de multiples interrogations, s'agissant d'une association, par définition à but non lucratif, mais qui est insérée dans un contexte incertain et concurrentiel.

Au cours du stage de fin d'études (Master 2), l'association EEDK était en train d'élaborer son plan stratégique pour la période 2015-2018. « L'agilité » et « l'innovation » étaient les termes qui apparaissaient : 1/ dans le discours du président *« Développer l'innovation sociale pour faire naître de nouvelles pratiques en créant une cellule innovation »* et 2/ dans le quatrième défi à relever *« Mettre en place et maintenir une organisation « agile », permettant l'innovation et la mobilisation des compétences au grès des projets et de l'évolution des financements »* (EEDK, 2015a).

A cet effet, la direction a organisé quatre groupes de travail, parmi eux : *« Comment entreprendre ensemble ? Le parcours d'une innovation réussie ».* Un groupe de travail auquel nous avons eu l'occasion de participer en tant que co-animatrice. Celui-ci a mobilisé 16 salariés, une équipe variée et pluridisciplinaire, dans l'objectif de construire un parcours qui permettrait à l'ensemble des salariés d'être acteurs du changement. Le groupe de travail a abouti à la mise en place d'une boîte à idées. Dans ce cadre, d'un côté, nous étions encore plus interrogatives vis-à-vis du mode de fonctionnement de l'association EEDK. D'un autre côté, l'association était intéressée par un partenariat avec l'université dans le cadre d'une CIFRE pour travailler à la mise en place d'un nouveau mode d'organisation. Qu'est-ce qu'une CIFRE et quel a été notre rôle dans le cadre de cette convention ?

1.2. Cadre de réalisation de la recherche action participative

Notre travail de recherche doctorale s'inscrit dans une démarche de recherche action participative, ce qui nous a permis d'être partie intégrante du sujet d'étude. Sur la base des travaux de Dubet (1991), Schön (1994), Charlot (1997), Perrenoud (2005) et Desgagné (2007), Beaupré et al. (2017, p. 58) définissent la recherche action participative comme « *un processus de confrontation des connaissances académiques et expérientielles des chercheurs et des acteurs de terrain. Les chercheurs accèdent à un savoir lié à l'activité ou à la profession des acteurs de terrain, que ceux-ci ignoraient jusque-là. Ainsi, la distance entre le chercheur et l'acteur de terrain se réduit. Les connaissances académiques ainsi qu'expérientielles s'entrelacent et se métissent pour produire un nouveau savoir plus démocratique, en créant un continuum où se situent le savoir académique (scientifique) et le savoir expérientiel (terrain, activité) ».*

Notre travail de recherche action participative a été mené dans le cadre de la CIFRE. La CIFRE est un dispositif porté par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT). Il s'agit d'un dispositif d'appui financier aux entreprises souhaitant recruter des doctorant(e)s. La CIFRE mobilise trois co-contractants, à savoir : l'entreprise, le/la doctorant(e) et le laboratoire de recherche qui assure l'encadrement de la recherche.

Notre travail de recherche action participative a consisté à opérationnaliser et à suivre la mise en place de la boite à idées, résultat du groupe de travail au sein d'EEDK : *« Comment entreprendre ensemble ? Le parcours d'une innovation réussie ».* Concrètement, nous avons mené une campagne de communication auprès de l'ensemble des équipes dans l'objectif de les sensibiliser et les amener à proposer leurs idées. Parallèlement à cela nous : 1/ avons outillé la boite à idées à travers la mise en place d'un ensemble de supports nécessaires à la formalisation des idées et des projets, 2/ avons coopéré avec le service informatique pour mettre place une plateforme numérique d'accueil et de suivi des idées déposés par l'ensemble des salariés, 3/ avons proposé un accompagnement aux salariés dans les phases : dépôt de l'idée, mobilisation des compétences, animation d'ateliers participatifs, montage et réalisation de projet. Evidemment, pour inscrire le projet dans une démarche d'amélioration continue, nous avons défini des indicateurs de performance liés au projet.

Cette mission s'est enrichie progressivement en fonction des besoins de l'organisation. Nous avons également répondu à des appels à projets et à des demandes de subventions, dans le but de mettre en place de nouveaux projets ou de conduire des projets. Nous avons pu ainsi nous rendre compte par notre propre pratique dans l'association, comment avait évolué le mode de financement de l'association, via le financement par des appels à projets. Ceci en adoptant deux approches : une

approche participative et une approche individuelle. L'approche individuelle a été adoptée pour renouveler des demandes de subvention, comme le cas du dispositif CLAP (Comité Local d'aide aux Projets) où il s'agit simplement de communiquer un bilan d'activité de l'année écoulée et présenter les objectifs de l'année en cours, pour laquelle la demande se fait. Concernant l'approche participative, celle-ci consiste à mobiliser l'intelligence collective des salariés afin de répondre à des appels à projets avec de nouveaux défis, ce qui nécessite la génération de nouvelles idées et leur confrontation les unes aux autres afin d'aboutir à des solutions communes et réalisables. Par exemple, cette démarche a été employée dans le cadre du montage des projets : 1/ E-services, qui consiste à rendre lisible l'offre de service d'EEDK à travers l'amélioration de ses modalités de communication envers ses cibles : renouvellement du site internet et mise en place de Facebook[39], chaîne YouTube[40], etc., et 2/ le numérique dans les pratiques d'accompagnement, qui avait pour objectif d'intégrer les technologies dans l'accompagnement des usagers. Ceci concerne par exemple les sites internet et les plateformes numériques existantes dans la formation, la recherche d'emploi et la candidature à des offres d'emploi.

[39] https://www.facebook.com/eedk.fr/
[40] https://www.youtube.com/channel/UCVzh3l2JdOKwRBAabB_491A

2. Méthodologie de recherche

2.1. Approche, objet, notions, nature et objectif de la recherche

Comme l'expose Yin (2003), l'étude de cas permet de répondre aux interrogations du pourquoi et du comment. Selon l'auteur, ces interrogations naissent lorsque les frontières entre l'analyse théorique et le contexte du cas à étudier ne sont pas claires.

L'étude de l'association EEDK s'est appuyée sur une approche inductive. Nous avons choisi cette approche de recherche qui nous permis de déterminer le problème rencontré par EEDK. Celui-ci a été traité à travers la collecte des données, la mobilisation des théories et l'analyse d'EEDK. En effet, la partie théorique a été construite de manière progressive en nous basant sur un processus interactif entre la théorie et la collecte des données sur le terrain. Nous rejoignons ainsi Winkin (2001, pp. 190-191) qui dit : *« le chercheur part […] d'une idée, encore mollement formulée, va sur le terrain, recueille des données en tous sens, revient vers ses lectures et commence à organiser ses données, retourne sur le terrain, lesté de questions déjà mieux conceptualisées et repart enfin, avec de premières réponses, vers une formulation généralisante »*. Ainsi, nos recherches qualitatives ont été principalement orientées par l'objet d'étude défini, selon le sens de Blais et Martineau (2006), en concertation avec EEDK. Le tableau 15 retrace les grands axes de notre démarche de recherche.

Tableau 15 : Méthodologie simplifiée de notre recherche action participative

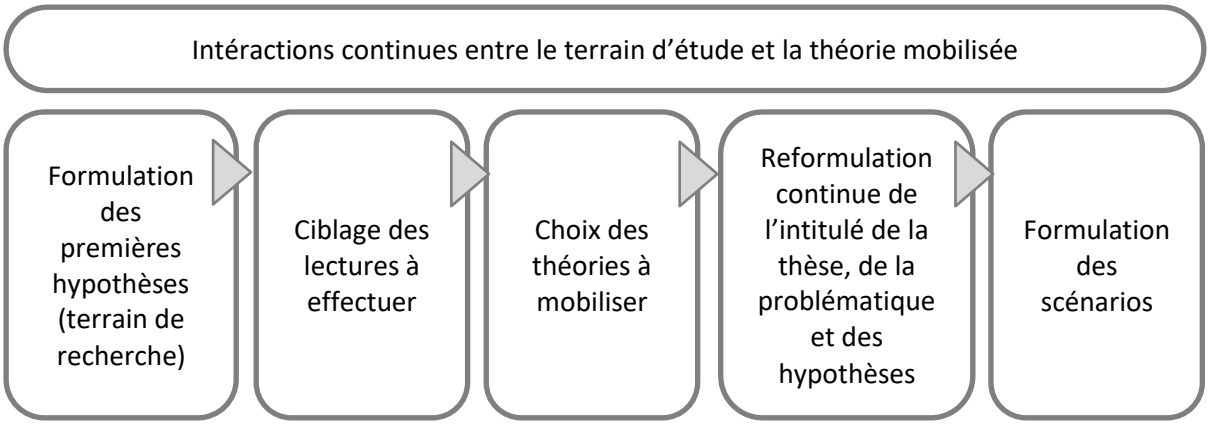
N°	**Etapes**
1	Choix du terrain
2	Définition de l'objet d'étude en concertation avec EEDK : Devenir une association employeuse agile
3	Première élaboration de la problématique et des hypothèses, à partir d'une première ébauche de la revue de littérature
4	Préparation du dossier de candidature CIFRE
5	Signature de la convention CIFRE suite à un retour favorable
6	Observation et étude d'archives : statuts, rapports d'activités, bilans sociaux, raison d'être, feuille de route
7	Ciblage des lectures à effectuer
8	Choix des théories appropriées à l'objet de l'étude
9	Interactions permanentes entre les observations (les données collectées du terrain) et les

	théories mobilisées
10	Reformulation continue de l'intitulé de la thèse, de la problématique et des hypothèses
11	Collecte et analyse des données
12	Validation ou invalidation des hypothèses - Confrontation des résultats académiques avec les résultats empiriques

Source : Auteur, à partir d'Amboise (1996, pp. 14-15)

Comme nous l'avions présenté précédemment, le choix de notre terrain de recherche s'est inscrit à la suite des deux stages de fin d'études (M1 et M2). Le choix d'effectuer nos stages de fin d'étude à EEDK était motivé par une réflexion menée aux sujets : du taux élevé du chômage à Dunkerque et de la façon à travers laquelle une association comme EEDK s'organise pour accompagner au mieux les demandeurs d'emploi. A l'issue de notre stage de M2, l'association EEDK a souhaité collaborer avec l'Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO) en vue de répondre à sa demande *« devenir une association employeuse agile »*. Sur la base de la première ébauche de la revue de la littérature et d'un ensemble de réunions de travail, nous avons pu déterminer un premier intitulé de thèse, une problématique et des hypothèses. Ceux-ci étaient au stade embryonnaire. Il s'agissait d'un premier travail tiré du terrain qui nous a permis de compléter le dossier CIFRE et l'envoyer à l'ANRT. Suite à la réponse favorable de l'ANRT, nous avons signé notre contrat de travail basé sur une collaboration entre EEDK, l'ULCO et nous-même. Le schéma ci-dessous illustre l'approche inductive adoptée.

Schéma 24 : L'approche inductive, étape par étape entre le terrain et la théorie mobilisée



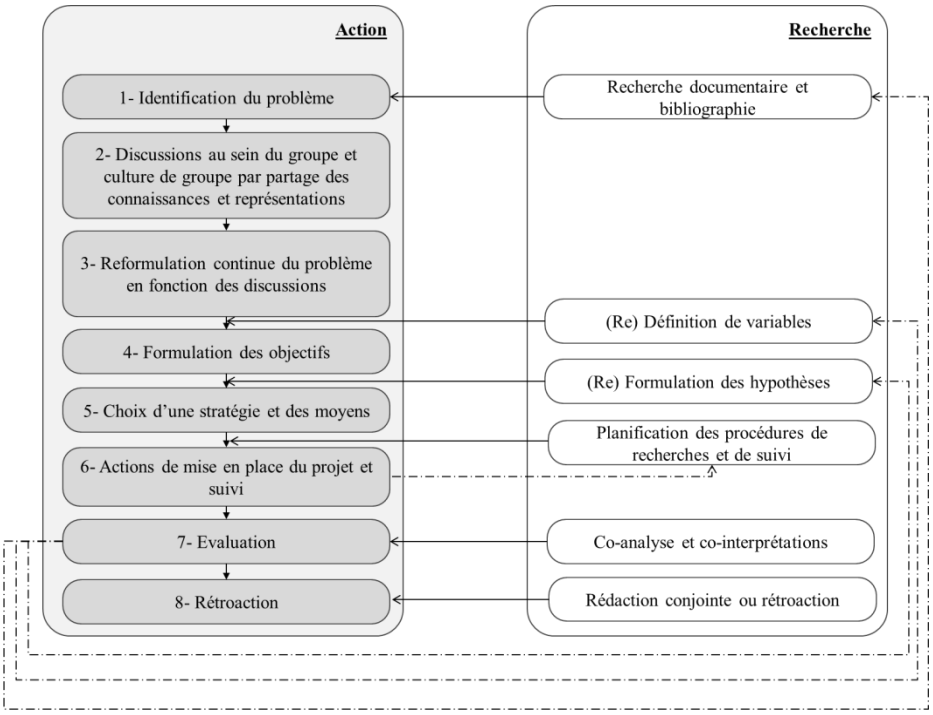
Source : Auteur

L'approche inductive est cohérente avec la démarche de recherche action participative. Une démarche qui a été suivie dans le cadre de notre travail de recherche doctorale. En effet, le recours à cette démarche de recherche s'explique par le fait qu'EEDK était prête à engager les moyens pour trouver et mettre en œuvre les solutions nécessaires pour répondre à la problématique qu'elle

rencontre : comment réussir le processus EEnnov' en adoptant une démarche d'innovation participative, dans l'objectif de devenir agile ? (au sens de Liu, 1992). C'est ainsi que nous nous sommes engagés auprès d'EEDK qui portait la recherche action associée et que le laboratoire universitaire ISI, représenté par nous-même ainsi que Sophie Boutillier, portait l'intention de la recherche, selon la démarche présentée dans les travaux de Liu (1992, p. 295). Notre travail de recherche doctorale suivant cette démarche, celui-ci est soumis aux trois principes suivants : partialité, subjectivité et spécificité (1997).

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons intégré un processus cyclique (voir schéma 23) auquel la recherche action est associée (Greenwood et Lewin, 2007 ; Narcy, 1998).

Schéma 25 : Boucle de la recherche action adopté en suivant une approche d'étude inductive



Source : Auteur, adapté de Narcy (1998)

A partir du premier mars 2016, premier jour à EEDK, un travail d'observation et d'étude des archives a commencé. Ainsi, c'est à partir de-là nous avons commencé la recherche documentaire et bibliographique autour de l'organisation agile. Cette démarche nous a amenée à confronter la réalité du terrain avec la revue de littérature développée autour de « l'organisation agile ». Nous avons ainsi identifié le premier problème : « les salariés ne sont pas acteurs du changement et ne prennent pas d'initiatives ». Suite à de nombreux échanges entre notre responsable scientifique, notre directrice de thèse et nous-même, nous avons reformulé le problème pour qu'il devienne : « la mise en place

de projets à EEDK rencontre des freins en matière de management ». Nous avons ensuite formulé les premières notions et hypothèses. En termes d'actions, notre rôle principal était d'accompagner les salariés dans la mise en œuvre de projets en adoptant une démarche d'innovation participative. Cette action nous a poussée à réinterroger la recherche documentaire et bibliographie, les notions ainsi que les hypothèses. En effet, étant en pleine action avec les salariés porteurs de projet, nous nous sommes rendu compte que les freins rencontrés ne se limitent pas à des freins en matière de management, mais sont bien au-delà de cela. Les freins rencontrés portent également sur la gouvernance et de la stratégie. Nous avons ainsi retraduit les notions de notre recherche pour étudier : 1/ la place de l'agilité dans les orientations émises par les instances de gouvernance d'EEDK, 2/ la traduction de ces orientations, plaçant l'agilité comme priorité, en plan d'action stratégique, 3/ le soutien des salariés dans la prise d'initiatives, 4/ la mise en œuvre des projets par les salariés afin de répondre aux besoins des usagers, en adoptant une démarche d'innovation participative, 5/ la pratique du management à EEDK par la direction, les responsables et les managers.

A partir de là, notre objet de recherche est d'étudier le fonctionnement d'EEDK en le décomposant en trois notions : gouvernance, stratégie et management (voir tableau ci-dessous).

Tableau 16 : Tableau récapitulatif de l'approche, l'objet, les notions, la nature et l'objectif de l'étude

	Présentation
Approche	Inductive
Objet	Etude du fonctionnement d'EEDK
Notions	Gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée et innovation participative
Nature	Qualitative
Objectif	Construction du modèle de l'association employeuse agile dépend des notions suivantes : 1- Gouvernance démocratique 2- Stratégie associative ciblée 3- Innovation participative

Source : Auteur

Ensuite, nous avons structuré le lien entre les différentes notions. De cette façon, nous considérons notre objet de recherche comme un enchainement de processus allant de la gouvernance au management. Ceci, nous a permis de (re)formuler les hypothèses de relation entre les notions que nous avons confronté d'un côté avec le socle théorique mobilisé et d'un autre côté avec les données

du terrain. La nature de notre recherche est qualitative. Comme le souligne Velmuradova (2004) dans le cadre d'une étude inductive et qualitative, l'objectif de l'étude est de générer un concept par une étude en profondeur. Dans notre cas, le modèle à construire est « l'association employeuse agile », dont la réussite est étroitement liée aux notions suivantes : gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée ainsi que les outils et dispositifs de management contemporains.

2.2. Méthodes de collecte et gestion des biais

Comme présenté dans le point précédent, notre travail de recherche s'inscrit dans une logique où : 1/ le terrain questionne les théories mobilisées et 2/ les théories mobilisées questionnent l'approche développée pour étudier le terrain. Pour répondre à la nouvelle problématique et vérifier les hypothèses, nous avons utilisé les méthodes de collecte de données présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 17 : Méthodes de collecte de données

Méthodes de collecte de données	**Dispositifs étudiés**	**Nombre de personnes interviewées, leurs statuts et la durée de l'entretien**	**Nombre de pages analysées**	**Nombres d'heures consacrées au traitement des données et livrables**
		Qualitatif		
Entretiens semi-directifs structurés	Le dispositif « pôle entreprise »	13 salariés interviewées L'ensemble des membres : 1- Tous les membres de la direction 2- Responsable du service emploi 3- Chargés de projets 4- Chargés de missions 5- Conseillers en insertion socioprofessionnelle **Durée totale des entretiens : 13h30**	**52**	Temps de préparation des questionnaires, test et validation : **10h** Durée de traitement des données (retranscription + analyse) : **37h** Livrable : 2 présentations des résuktats de 2h auprrès de l'ensemble des participants à l'enquête : **4h** **Durée totale 51h**
	La gouvernance	2 salariés interviewés : 1- Directeur générale 2- Directrice des ressources humaines **Durée totale des entretiens :**	**5**	Temps de préparation du questionnaire **1h** Durée de traitement

		4h		des données : **1h** **Durée totale : 2h**
	La stratégie	2 salariés interviewés : 1- Directeur générale 2- Directrice des ressources humaines **Durée totale des entretiens : 4h**	**5**	Temps de préparation du questionnaire **1h** Durée de traitement des données : **1h** **Durée totale : 2h**
	Le management	2 salariés interviewés : 1- Directeur générale 2- Directrice des ressources humaines **Durée totale des entretiens : 4h**	**5**	Temps de préparation du questionnaire **1h** Durée de traitement des données : **1h** **Durée totale : 2h**
Observation participante *Posture Observateur participant*	Points hebdomadaires avec Sophie Beun (responsable scientifique)	1 salarié : Sophie Beun (responsable scientifique)	-	**Durée totale : 100h**
	Réponses aux appels à projets (Ennov' et hors EEnnov')	22 salariés ont participé à la réponse aux appels à projets dans le cadre d'EEnnov'	**300**	**Durée totale ± 660h**
	Accompagnement des salariés - EEnnov'	23 salariés ont proposé des idées 10 salariés ont réalisé leurs projets	**180**	**Durée totale ± 1500h**

		Plus de 60 salariés qui ont participé au processus de montage et de réalisation des projets dans le cadre d'EEnnov'.		
Mesures discrêtes *Participation aux réunions, échanges avec les salariés, etc.*	Participation aux asssemblées générales	Présence du président, des salariés et des partenaires	-	**Durée totale** **6h**
	Echanges informels avec les salariés	Tous les niveaux hiérarchiques	-	**Difficile à quantifier**
Quantitatif				
Questionnaires	La refonte du projet associatif	**16** salariés ayant particpé aux ateliers **96** salariés ont répondu au questionnaire Statuts : - Directeurs - Responsables - Chargés de projets - Chargés de mission - Conseillers Chargés d'accueil	**288**	Temps de préparation des questionnaires, test et validation + Préparation des ateliers : **14h** Durée des 3 ateliers : **9h** Durée de traitement des données (analyse sur Excel) : **60h** Livrable : Rédaction du document Word retraçant les résultats de l'enquête auprès

				de l'ensemble des salariés. **Durée totale 83h**
Analyse des archives	Statuts	Statut de création Statuts de fusions	**60**	**Durée totale 20h**
	Raison d'être	-	**1**	**Durée totale 30 min**
	Feuille de route	-	**1**	**Durée totale 30 min**
	Résultats d'audit	-	**13**	**Durée totale 3h**
	Rapports d'activité De 2009 à 2019	-	**445**	**Durée totale 40h**
	Bilans sociaux De 2010 à 2018	-	**141**	**Durée totale 30h**

Source : Auteur

Ces méthodes de collecte de données ont été mobilisées pour vérifier chacune des hypothèses (voir schéma 26).

Schéma 26 : Les méthodes de collecte de données utilisées pour chacune des hypothèses

Source : Auteur

Notre objectif consiste à analyser le fonctionnement de l'association EEDK afin de repérer les éléments clés de réussite dont elle dispose et les freins qui paralysent la mise en place d'un mode d'organisation agile, et ce sous les trois notions suivantes : gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée et innovation participative. Nous souhaitons ainsi parvenir à identifier les pratiques à maintenir, à développer et/ou à changer pour qu'EEDK devienne une association employeuse agile.

Au cours de notre ***observation participante***, nous avons eu l'occasion : 1/ de participer et d'animer le groupe de travail : « comment entreprendre ensemble : le parcours d'une innovation réussie » mis en place par EEDK dans l'objectif de revoir son projet associatif, 2/ d'avoir des points hebdomadaires avec notre directrice scientifique, qui est DRH à EEDK, 3/ de répondre aux appels à projets d'une valeur qui varie entre 15 000 € et au-delà de 360 000 € pour lesquels nous avons reçu un avis favorable de la part des financeurs, 4/ d'accompagner les salariés au montage de projets « EEnnov' » en adoptant une démarche d'innovation participative, et de 5/ réaliser 13 entretiens semi-directifs d'analyse situationnelle du « pôle entreprise ». Concernant notre participation/animation du groupe de travail « comment entreprendre ensemble : le parcours d'une innovation réussie » dans le cadre de notre stage M2, notre rôle consistait à rédiger les présentations Power Point, à élaborer un questionnaire (voir annexe 48) pour l'ensemble des salariés en vue de repérer les freins à l'innovation et en analyser les résultats. Dès le début de notre mission en tant que salariée, nous faisions des points hebdomadaires avec notre responsable (DRH et responsable scientifique) que ce soit à propos de l'état d'avancement de nos travaux de recherche ou des projets que nous menions sur le terrain. Notre mission à EEDK consistait aussi à répondre à des appels à projets et à accompagner les salariés dans le montage de projets en adoptant une démarche d'innovation participative. Aussi, nous avons procédé à la réalisation d'entretiens semi-directifs afin de procéder à une analyse situationnelle sur le management à EEDK. Nous avons donc établi trois questionnaires. Un premier destiné au directeur général et à la directrice des ressources humaines (annexe 49), un deuxième destiné aux directeurs opérationnels (annexe 50) et un troisième pour les membres de l'équipe « pôle entreprise » (annexe 51). Cette technique de recherche nous a permis de travailler sur nos deux hypothèses : **l'hypothèse 1** et l'hypothèse 2.3. Pour la première hypothèse, nous avons tenu à montrer l'intérêt pour les associations employeuses à devenir agiles. Pour cela, il nous a fallu étudier leur contexte d'intervention pour souligner les différentes difficultés auxquelles les associations employeuses font face. A partir de cette analyse, nous avons déterminé la cartographie des difficultés rencontrées par EEDK en tant qu'association employeuse. Ainsi, nous avons vérifié l'intérêt pour EEDK de procéder à une innovation managériale dans le but de devenir agile.

Pour vérifier l'hypothèse 2, nous avons procédé à l'analyse des orientations d'EEDK depuis 2009, date à partir de laquelle EEDK a intégré ces orientations dans les rapports d'activité, et des résultats de l'audit réalisé par le cabinet Aegist en 2015. Nous nous sommes également appuyés sur l'accompagnement que nous avons effectué auprès des salariés dans le cadre du dispositif « EEnnov' ainsi que sur des questionnaires (voir annexes 48, 49, 50, 51, 52, 53 et 54). Également, qu'il s'agisse des informations collectées ou de nos propres observations, celles-ci nous permettront d'identifier le

système de valeurs de l'association EEDK, ainsi que son niveau de maturité en termes de conduite du changement. A partir de ces méthodes de collecte de données, nous avons montré qu'EEDK accumule depuis 2009 une série de changements qui ont amené les salariés à se sentir de plus en plus exécuteurs qu'acteurs. De plus, le contexte extérieur impacte fortement le fonctionnement d'EEDK, comme les élections législatives, les politiques publiques, les financements, le suivi des subventions ainsi que les besoins des employeurs et des publics. Ces difficultés nous ont permis de prendre conscience du fait que le changement souhaité par EEDK (devenir agile) doit être accompagné.

Ensuite, nous avons mobilisé ***les entretiens semi-directifs*** (voir annexe 52). Ceux-ci nous ont permis d'étudier **l'hypothèse 2.1**, à travers laquelle nous démontrons que les associations pourraient adopter une gouvernance démocratique qui ne se limite pas au principe d'un homme = une voix.

Afin d'étudier la gouvernance de l'association EEDK. Nous nous appuyons sur les archives (les statuts, les orientations, la présence aux assemblées générales, etc.) et des entretiens menés avec la directrice des ressources humaines et le directeur général. L'objectif est : 1/ d'identifier les parties prenantes et leur rôle, 2/ de connaître la façon dont fonctionnent les instances de gouvernance, 3/ d'identifier le type de gouvernance adopté par EEDK, 4/ d'identifier le pôle dominant/dominé entre le technique et le politique, et enfin, 5/ les supports dont elle dispose, qu'elle mobilise auprès des parties prenantes, des financeurs ou des partenaires. L'analyse des résultats et leur confrontation avec les éléments théoriques nous ont permis de recenser les freins que rencontre EEDK en termes de gouvernance.

Le fil conducteur de notre analyse est l'objectif de l'association EEDK : « devenir une organisation agile». Pour cela, après l'analyse du mode de gouvernance, nous nous sommes interrogés sur l'état actuel d'EEDK en termes d'agilité organisationnelle en nous appuyant sur un questionnaire semi-directif (voir annexe 54).

Nous nous sommes également intéressés à sa stratégie. Celle-ci doit être en accord avec les orientations visées. Autrement dit, EEDK doit être analysée sous l'angle d'un cycle de transformation durable (modèle de l'association employeuse agile) : 1/ identification des opportunités, menaces et besoins des usagers, 2/ flexibilité et adaptation, 3/ exploitation des opportunités, 4/ amélioration continue et innovation, 5/ suivi de la performance et anticipation. A travers ce positionnement, nous sommes parvenus à : 1/identifier les différents niveaux du changement ciblés par EEDK et leurs impacts, car ceux-ci peuvent être de différentes natures : stratégique, organisationnelle, comportementale, relationnelle, financière, managériale ou en termes d'innovation et de

performance (Pesqueux et Triboulois, 2004 ; de Prosci, 2019 ; Dove, 1999). Afin de faire l'état des lieux d'EEDK en matière de stratégie, ***nous avons analysé les archives, et adopté une posture d'observatrice participante pendant trois ans nous***. **A travers l'hypothèse 2.2**., nous démontrons l'intérêt d'élaborer une stratégie associative qui a pour objectifs d'allier gouvernance démocratique et innovation participative : une alliance incontournable pour la réalisation du projet associatif. Pour analyser le cas de l'association EEDK, nous nous sommes appuyés sur les statuts, rapports d'activités, bilans sociaux, la raison d'être et la feuille de route. Ce qui nous a conduit à diagnostiquer l'inexistence de la stratégie et mis en avant les freins rencontrés par EEDK en la matière.

Puis, nous avons étudié dans un troisième temps la démarche de conduite du changement (voire de transformation) adoptée par EEDK. En effet, comme le précisent Autissier et Moulot (2016), le changement effectif ne peut avoir lieu sans l'adhésion des participants. EEDK est une organisation comme une autre. Dans les différentes phases de son changement organisationnel, elle sera donc confrontée à la résistance au changement des salariés. C'est aussi pour cela que nous avons procédé à la constitution d'un portait synthétique de la situation stratégique initiale d'EEDK, tout en mettant en avant les problématiques rencontrées ainsi que le besoin de changer. Ensuite, nous avons élaboré le diagnostic pour en déterminer le niveau de maturité d'EEDK en termes de changement. Après cela, nous avons établi la stratégie de conduite du changement d'EEDK.

Concernant **l'hypothèse 2.3**., à travers notre observation participante et des modes de management contemporains exercés dans les entreprises qui se déclarent agiles (ou non), nous avons pour objectif d'analyser le management tel qu'il est exercé à EEDK et en recenser les freins. Pour y parvenir, nous avons étudié le mode de management développé auprès des équipes. L'objectif est ainsi d'identifier les dispositifs mobilisés afin de : 1/ donner du sens au/du travail des salariés, 2/ réduire le stress au travail, 3/ améliorer la qualité de vie au travail, et 4/ favoriser la prise d'initiative, la collaboration (aussi bien interne qu'externe) et l'innovation.

Ayant été observatrice participante à hauteur de 60% de notre temps de travail (équivalent de 3 jours par semaine), nous étions amenés à réguler en permanence trois sources de biais : l'illusion holiste (accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité) ; le biais d'élite ; et la sur-assimilation.

Tableau 18 : Méthodes employées pour atténuer les biais de la recherche action participative

Type de biais	Présentation	Contrôle et vérification / Atténuer le biais
L'illusion holiste	Accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité, en éliminant les faits anecdotiques dont la vie sociale est faite.	- Points hebdomadaires avec notre responsable scientifique Sophie Beun - Points hebdomadaires avec notre directrice de thèse Sophie Boutillier
Le biais d'élite	Surestimer l'importance des données provenant d'informateurs clairs, bien informés, habituellement de statut élevé, et sous-estimer celle des données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus, au statut moins élevé.	- Les répondants aux questionnaires et les personnes interviewées représentent différents niveaux hiérarchiques - Les salariés accompagnés dans le cadre d'EEnnov' sont issus de différents niveaux hiérarchiques
La sur-assimilation	Perdre sa propre vision ou sa faculté de « mise entre parenthèses », être « coopté » dans les perceptions et les explications des informateurs locaux.	

Source : Auteur, à partir de Velmuradova (2004)

Avant de procéder à l'analyse de l'association EEDK, il paraît opportun de la replacer dans son contexte d'intervention. Etant donné qu'EEDK œuvre pour l'accompagnement à l'insertion professionnelle, nous allons étudier dans un premier temps l'évolution du marché de l'emploi et le chômage à Dunkerque. Ensuite, nous proposons des éléments de définition de la notion d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Enfin, afin de bien comprendre la nature de ces dispositifs d'accompagnement, nous présenterons les politiques d'emploi et les dispositifs plus spécifiquement mobilisés en faveur de l'insertion professionnelle.

Section 2 : Diagnostic stratégique : Analyse PESTEL appliquée à l'accompagnement à l'insertion professionnelle

L'objectif de cette section est de présenter le contexte d'intervention d'EEDK, association employeuse d'accompagnement à l'insertion professionnelle des publics éloignés du marché de l'emploi. Pour cela, nous avons choisi de procéder à un diagnostic stratégique de l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans le territoire de Dunkerque. Ainsi, nous allons nous appuyer sur le modèle de l'analyse PESTEL présenté dans le cadre des outils stratégiques qu'une association pourrait mobiliser pour analyser son contexte d'intervention.

Comme nous l'avions précédemment cité, l'analyse PESTEL permet d'établir un cadre d'analyse en se basant les six critères suivants : 1/ politique, 2/ économique, 3/ social, 4/ technologique, 5/ écologique et 6/ légal.

Dans le cadre de notre travail doctoral et en fonction des données mobilisées, nous limitons l'analyse aux critères suivants : politique, légal, économique et social. La dimension légale a été traitée dans le premier chapitre. Concernant les dimensions technologique et environnementale nous ne disposons pas d'éléments significatifs, compte-tenu de l'activité de l'association analysée, pour pouvoir les étudier.

1. Analyse socioéconomique de l'emploi et du chômage dans le territoire de Dunkerque

1.1. Evolution du marché de l'emploi et du chômage à Dunkerque

Les trois secteurs d'activité du territoire de Dunkerque qui capitalisent un grand nombre d'emplois sont le secteur public, celui des services[41], de l'industrie et tout secteur en lien direct ou quasi-exclusif avec les activités industrielles et portuaires[42] (AGUR, 2015a). En effet, le territoire dunkerquois comprend de grandes entreprises industrielles comme Astrazeneca, TIM SA, Dillinger France, ArcelorMittal Atlantic-Lorraine et Aluminium Dunkerque (AGUR, 2015a). Selon la même source, l'activité de ces entreprises est tournée en grande partie vers l'exportation. Cette activité est appuyée par la présence du port de Dunkerque qui facilite les transactions à l'international. Aussi, il est important de noter que 44,7% des salariés de l'industrie travaillent dans des entreprises sous

[41] Comme les aides à domicile, les services aux enfants, chômeurs, personnes âgées et handicapées,
[42] http://www.agur-dunkerque.org/DocumentsPublications/Cahier_11.pd

contrôle de groupes étrangers (soit le double du taux régional : 21,3%) (AGUR, 2015c). Par ailleurs, certaines fonctions ont été externalisées pour être implantées dans des pays émergents. De ce fait, le territoire étroitement lié aux transactions nationales et internationales, le taux de chômage reste sensible aux variations de la conjoncture économique (AGUR, 2015a ; 2015b). A côté de cela, d'autres grandes entreprises industrielles sont présentes sur le territoire de Dunkerque, comme le Centre National de Production d'Electricité, Ascometal et GTS Industrie. L'AGUR (2015c, 2018), en s'appuyant sur les données de l'URSAAF, met en avant les secteurs qui créent de l'emploi et ceux qui perdent des emplois sur le territoire de Dunkerque (voir tableau 19).

Tableau 19 : Les principaux secteurs qui créent et les secteurs qui perdent de l'emploi sur le territoire de Dunkerque entre 1999 et 2018

Les secteurs qui créent de l'emploi	**Les secteurs qui perdent de l'emploi**
- Action sociale sans hébergement - Hébergement médico-social et social - Activités liées à l'intérim	- Sidérurgie et métallurgie - Réparation et installation de machines et équipements - Production de produits métalliques, sauf machines et équipement - Fabrication de textile - Administration publique & défense, sécurité sociale obligatoire

Source : Auteur à partir de l'AGUR (2015c, 2018)

Comme en témoigne le tableau ci-dessus, les emplois liés aux secteurs de l'industrie lourde, du textile, de la réparation et de l'installation des machines, sont en diminution depuis les années 1990. En effet, comme présenté précédemment, le territoire dunkerquois a connu une succession de crises depuis les années 1970 (SCoT Flandre-Dunkerque, 2007 ; Laperche et al., 2011), ce qui a eu un impact significatif sur le taux de chômage. Dunkerque a perdu un grand nombre d'emplois dans les années 1980, essentiellement dans l'industrie lourde, outre la fermeture des chantiers navals. Néanmoins, le territoire s'est montré dynamique entre les années 1989 et 1999, le nombre de créations d'emplois a suivi une progression de 11,7% qui suit pratiquement le même rythme régional et national. Dunkerque reste ainsi un territoire où la part de l'emploi salarié par rapport à l'emploi total est plus élevée (92% contre 90%). Ceci s'explique par le poids prépondérant des grandes entreprises industrielles, créatrices d'emplois salariés par rapport à la création d'entreprises (SCoT Flandre-Dunkerque, 2007). Paradoxalement, malgré la dynamique de création d'emplois, le taux de chômage

reste à un niveau élevé sur le territoire (SCoT Flandre-Dunkerque, 2007). En Effet, en 1994, le taux de chômage s'est élevé jusqu'à 17,2% (SCoT Flandre-Dunkerque, 2007). Ensuite, il était de 15% en 1999 (CUD, 2012), de 11,6% au 2ème trimestre de l'année 2018, enfin 10,5% au 2ème trimestre de l'année 2019 (Direccte Hauts-de-France, 2019). Certes, celui-ci a fortement diminué mais, d'un côté, reste relativement élevé par rapport à celui de la France métropolitaine (INSEE, 2014), la création d'emplois est insuffisante pour répondre aux besoins de la population active du territoire dunkerquois (AGUR, 2015a).

Selon SCoT Flandre-Dunkerque (2007), les repères généraux de l'emploi local (2015) et l'AGUR (2015c), l'augmentation du taux de chômage est due à : 1/ la croissance de la population active, 2/ l'occupation des postes par des individus qui résident hors Flandre-Lys et Calaisis, 3/ la cohérence entre l'offre et la demande d'emplois en matière de qualification et de la nature des emplois, ce qui complique le recrutement pour les employeurs.

Parallèlement à cela, la zone d'emploi de Dunkerque se caractérise par : 1/ environ 24% des jeunes rencontrant des difficultés à accéder et à maintenir leurs emplois (INSEE, 2011, 2016), 2/ environ 36% de femmes salariées sont à temps partiel (INSEE, 2011, 2016), 3/ un faible taux de féminisation des emplois (INSEE, 2011, 2016), 4/ un taux de chômage élevé chez les femmes, les femmes représentent environ 50% des demandeurs d'emploi (INSEE, 2010, 2016), 5/ un nombre important de seniors demandeurs d'emploi (Pôle emploi, 2014), 6/ un déficit migratoire particulièrement fort chez les jeunes de 18-25 ans, une période qui correspond aux années d'études supérieures et à l'entrée dans la vie active (AGUR, 2015c). Ceci explique, entre autres, le niveau de qualification de la population dunkerquoise est relativement bas.

Pour pallier à cette situation, dans le cadre des Etats Généraux de l'emploi local, la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD, 2017, p.2) s'est fixée quatre défis : 1/ améliorer l'accompagnement des PME, 2/ affirmer une vision d'avenir pour l'économie locale, 3/ développer l'activité économique liée à la consommation et l'économie résidentielle, et 4/ placer l'humain au cœur de l'économie.
Parallèlement à cela, selon Scot Flandre-Dunkerque (2017)[43], le territoire de Dunkerque dispose d'un ensemble d'atouts et d'opportunités pour le développement de l'emploi. En termes d'atouts, ceci se traduit par la proximité du territoire de Dunkerque avec des territoires dynamiques comme la Belgique et la métropole lilloise. Concernant les opportunités, d'un côté, certains secteurs d'activité

[43] http://scotflandredunkerque.fr/wp-content/uploads/2017/03/expo-scot-rollup-06.pdf, consulté le 02/12/2019

présentent un potentiel de développement important. Il s'agit notamment de l'agriculture, la logistique, l'économie circulaire, les services aux entreprises, l'économie du vieillissement, le tourisme, etc. D'un autre côté, ces opportunités peuvent être enclenchées par des initiatives privées, qu'elles soient des entreprises ou des start-ups, et appuyées par une offre d'accompagnement de l'entrepreneuriat (Scot Flandre-Dunkerque, 2017).

Dépassant les frontières du territoire dunkerquois, et mis à part les évolutions des emplois saisonniers, des métiers porteurs etc., depuis quelques années, la numérisation est au cœur des débats que ce soit dans le monde politique, économique ou de la recherche. Celle-ci peut être source d'opportunités pour certains, de défis ou de menaces pour d'autres (OCDE, 2016). Contrairement à une idée reçue, le risque de perte d'emploi à cause de l'automatisation des tâches en France est estimé à 9% seulement (Arntz et al.2016). Néanmoins, pour le reste des emplois ayant un faible risque d'automatisation, ils comportent entre 50 et 70% des tâches automatisables. Ceci demandera une forte adaptation au changement de la part des salariés (OCDE, 2016). Il va de soi que l'industrie lourde, en premier lieu la sidérurgie n'est plus une activité créatrice d'emplois au niveau national, et tout particulièrement pour l'agglomération dunkerquoise. Il convient par conséquent d'accompagner les populations qui ont des difficultés pour s'insérer sur le plan professionnel et social. Ceci bien que depuis 2019, Dunkerque ait été élue au titre de « Territoire d'innovation »[44], pour développer son complexe industrialo-portuaire en combinant à la fois développement économique et préservation de l'environnement, via le développement de l'écologie industrielle, activité pour laquelle a été pionnière au niveau national[45].

1.2. Eléments de présentation de l'accompagnement à l'insertion professionnelle

Les préoccupations liées à l'insertion professionnelle ne datent pas d'aujourd'hui. Elles sont apparues au début des années 1970 (Couppié et al., 2018) pour répondre, d'un côté, la pauvreté et la précarité qui touchaient pendant les années de croissance économique principalement les personnes qui souffaient d'un handicap ou les personnes âgées, plus rarement les demandeurs d'emploi (Chopart, 1993 ; Autes, 1999), d'un autre côté, à l'inadéquation entre la formation et l'emploi (Dubar, 2001). Selon Dubar (2001), cette inadéquation est due : 1/ à la séparation entre les espaces de formation et d'activité de travail et 2/ à la dissociation partielle entre sortie des études et entrée au travail. La problématique de l'insertion professionnelle s'est imposée aux chercheurs, aux responsables

[44] https://www.dunkerquepromotion.org/2019/09/dunkerque-territoire-dinnovation/
[45] https://www.ecopal.org/

politiques et comme catégorie administrative dès les années 1970. Ceci s'est traduit par la mise en œuvre des mesures d'insertion ainsi que par la publication du rapport de Schwartz (1981). Approximativement, à partir de la deuxième moitié des années 1980, des interrogations ont émergé quant au sens et à la définition de l'insertion professionnelle (Dupaquier et al., 1986 ; d'Iribarne, 1986). Dans les années 1990, des travaux ont été réalisés dans l'objectif de cerner ce que recouvre la notion d'insertion professionnelle. Les définitions de celle-ci sont diverses et variées. Elle peut renvoyer à : 1/ un processus autonome dans lequel s'empilent et/ou se chevauchent des périodes de formation, d'activité et d'inactivité (Rose, 1984) dans l'objectif de s'inscrire dans une activité continue génératrice de revenu quelle que soit la situation du marché du travail (Vincens, 1997), ou encore, 2/ un processus qui commence lorsque l'individu consacre son temps à la recherche d'emploi ou à une activité rémunérée (Trottier et al., 1999) et qui se clôture grâce à l'acquisition des expériences nécessaires pour intégrer un emploi stable dans lequel l'individu sera suffisamment productif dans la réalisation de ses missions (Vernières, 1997 ; Mansuy et al., 2001).

Depuis les années 1970-1980, les difficultés auxquelles font face les demandeurs d'emploi s'accentuent. Ainsi, l'accompagnement à l'insertion professionnelle s'est développé pour appuyer le public cible à surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour s'insérer dans le marché du travail. Ici, pour cerner la pratique d'accompagnement à l'insertion professionnelle, nous répondrons aux questions suivantes : quels sont les publics ciblés par les structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle ? Qu'est-ce qu'un parcours d'accompagnement à l'insertion professionnelle ? Quels en sont les partenaires des associations opérant dans l'insertion professionnelle ? De quelle façon se concrétise-t-il ?

Avant d'entamer la réponse aux questions posées, il paraît important de souligner un fait. En effet, la majorité des écrits, que ce soient des rapports ou des articles de recherche, concernent plus particulièrement le chômage des jeunes, en lien avec l'insertion professionnelle. Cela a-t-il une explication ? Comme présenté précédemment, la problématique de l'insertion a été initialement repérée chez les jeunes dont la formation suivie n'était pas adéquate face aux emplois proposés sur le marché. La question est d'autant plus importante, compte tenu du chômage des jeunes, selon Boisson-Cohen et al., (2017), qui s'élevait à 24% en 2015 à l'échelle nationale, dont 15% des 15-29 sont des NEET (ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation). Parmi les difficultés auxquelles sont confrontés ces derniers, celles de l'insertion professionnelle sont particulièrement importantes. Elles sont la conséquence : 1/ du manque de qualifications, 2/ à la discrimination ou 3/ à l'usage abusif par les employeurs des contrats temporaires, sensés jouer le rôle d'un tremplin.

Cette réalité n'occulte pas le fait que les adultes, ainsi que les adultes de plus de cinquante ans, peuvent également bénéficier de l'accompagnement à l'insertion professionnelle (Buard, 2005), car également fortement touchés par le chômage. Les demandeurs d'emploi peuvent avoir des profils différents en fonction, par exemple, de leurs niveaux de qualification et d'études (Buard, 2005), de leur statut vis-à-vis de l'accompagnement (prescrit ou choisi), de leurs ambitions (recours au salariat ou à la création d'entreprise) (Bazin et al., 2010). De même, l'absence d'emploi risque d'inscrire la personne en question dans une longue période d'inactivité. Par conséquent, les difficultés par lesquelles passent les demandeurs d'emploi s'amplifient. Ainsi, ceux-ci sont généralement confrontés à des problèmes économiques, sociaux et psychologiques, à l'obsolescence de leur diplôme et qualification, et au manque voire absence d'expérience professionnelle (Buard, 2005).

A cet effet, l'accompagnement à l'insertion professionnelle consiste à fournir aux demandeurs d'emploi des conseils, ressources et appuis adaptés à leurs situations individuelles (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016 ; Trindade-Chadeau, 2012). Ceci peut concerner l'orientation vers l'emploi, la formation professionnelle, la qualification, la santé, le logement, le conseil juridique, la culture, le transport, etc. (Bazin et al., 2010). Ainsi, l'objectif est d'amener la personne à adopter une approche rapide et efficace dans sa recherche d'emploi (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016) et de la remettre en capacité d'en occuper un (Trindade-Chadeau, 2012). La mise en œuvre du parcours d'accompagnement à l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi doit s'inscrire dans une logique qui prend en compte leurs motivations à choisir un emploi (pour les (re)dynamiser) et leurs capacités à décrocher un travail (pour les (re)qualifier). Selon Buard (2005), le choix d'un emploi apporte des liens sociaux, un statut, un revenu, une utilité, des droits et des devoirs, une autonomie et une sécurité matérielle. L'accès à un emploi permet ainsi d'avoir une image positive de soi, des repères, des savoirs de base, un savoir-faire et un comportement professionnel.

La conception d'un parcours d'insertion suit un processus complexe car elle s'appuie sur la mobilisation de nombreux partenariats. On y trouve les acteurs de la formation, les organismes sociaux, les organismes de placement et les entreprises (Buard, 2005), les employeurs, les structures d'insertion, les associations, les services publics de l'emploi, les collectivités territoriales (Bazin et al., 2010). Ces différents acteurs doivent travailler ensemble, ce n'est pourtant pas facile compte-tenu de leurs finalités et objectifs qui peuvent diverger.

A cet effet, Bazin et al. (2010) mettent l'accent sur la nécessité de sélectionner les acteurs avec lesquels il s'avère utile de le faire, en fonction du contexte local. Cette phase est centrale. Il convient

à ce stade: 1/ d'être attentif aux politiques d'insertion professionnelle, dans le cadre des négociations de branche. Ceci à travers la participation aux lieux de concertation territoriale pour l'emploi et l'insertion (Bazin et al., 2010), 2/ la veille à l'intégration des clauses sociales dans les marchés publics (DARES, 2015), 3/ la recherche de partenariats que ce soit en lien avec le territoire, la branche ou le secteur d'insertion. Cependant, il est tout aussi important de : 1/ se faire connaître, de lever les préjugés et d'établir un climat de compréhension et de confiance mutuelle entre acteurs. 2/ de tirer parti des intérêts et de la complémentarité de chacun, sur les terrains économiques et sociaux. 4/ de mutualiser les ressources en vue de mettre en place de nouveaux parcours professionnels entre acteurs (Bazin et al., 2010). Comme l'a précisé Tuchszirer (2016) dans le cadre de ses travaux présentés au Conseil d'orientation pour l'emploi en 2016, la mobilisation d'un ensemble d'acteurs intermédiaires dans le but d'aboutir à un parcours d'accompagnement est étroitement liée au territoire. En effet, cette mobilisation (voire implication) des différents acteurs a pour objectif de répondre aux spécificités de chaque territoire en termes de marché du travail, des besoins de la population et des entreprises.

Globalement, dans le rapport *« Accompagnement vers et dans l'emploi »* (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016), les auteurs mettent en avant l'existence de trois schémas d'accompagnement. Ces schémas se différencient par leur approche qui peut être linéaire, globale ou itérative. La première approche consiste à éliminer les freins à l'emploi rencontrés par le chômeur avant de chercher à le mettre en emploi. L'accompagnateur commence par lever les freins périphériques liés au logement, au transport, à la santé, etc. Quant à la deuxième approche dite « globale », celle-ci consiste à mener les deux démarches mutuellement. Enfin, l'approche itérative repose sur une démarche de multiplication des périodes de mise à l'emploi, courtes et progressive. C'est le cas notamment de la garantie jeunes ou des écoles de la deuxième chance (dispositifs portés par EEDK) qui amène les jeunes à tester des emplois en vue d'affiner leur projet professionnel. Par ailleurs, le recours à des outils d'accompagnement qui reposent sur des technologies numériques a pour objectif de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des demandeurs d'emploi (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016).

Dans les faits, les accompagnateurs jouent par définition un rôle primordial. Les formations initiales des professionnels de l'accompagnement correspondent pour la majorité aux disciplines suivants : la psychologie, l'insertion socioéconomique ou des ressources humaines, les sciences humaines et sociales, lettres ou langues vivantes et d'autres domaines (comme l'architecture, le droit, le travail social, le secrétariat, etc.) (Divay et Balzani, 2008 ; Granier et Hiller, 2014). Bien que remontant à

2008, l'enquête de Divay et Balzani (2008), réalisée auprès des responsables et des professionnels de l'accompagnement des chômeurs au sein de différentes structures, apporte des informations essentielles. Elle a permis de recenser les niveaux de qualification, les compétences et les défauts en termes d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les niveaux de qualification des accompagnateurs rencontrés sont variés : formation doctorale, master, licence, DUT[46], BTS[47], etc., montrant que la détention d'un diplôme ne met pas à l'abri du chômage. Les compétences des accompagnateurs correspondent à la maîtrise des évolutions du marché du travail, la connaissance des mesures et des dispositifs d'insertion et de formation, la capacité de réactiver les demandeurs d'emploi, la maîtrise des techniques d'entretien, la qualité d'écoute, la neutralité, la capacité d'animation d'un groupe, l'autonomie et les qualités rédactionnelles. Les défauts se traduisent par la volonté à aider comme une assistante sociale, à recourir à des tests de personnalité, à se soucier des difficultés du chômeur. La montée en qualification des conseillers se fait principalement au sein de la structure employeuse. Ceci est également fonction de la stratégie de gestion des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des plans de formation et des guides de conduite des accompagnements collectifs et individuels (Granier et Hiller, 2014).

L'accompagnement à l'insertion professionnelle évolue en fonction des politiques et se traduit par des dispositifs d'accompagnement et de suivi des demandeurs d'emploi dans leurs démarches de recherche d'emploi. Quelles sont ces politiques et quels sont les dispositifs qui en découlent ?

2. Analyse politique de l'accompagnement à l'insertion professionnelle dans la région Hauts de France

2.1. La politique de l'emploi dans la région Hauts-de-France

L'OCDE (2006, 2009, 2012) a recommandé, dès 1964, le transfert des ressources consacrées aux indemnisations des chômeurs à des mesures « actives », qui se traduisent par un accompagnement plus ou moins renforcé, des formations des demandeurs d'emploi, ou des subventions à l'emploi (emplois aidés). Il s'agit d'une combinaison entre aide et accompagnement du chômeur dans sa démarche de recherche d'emploi.

Ainsi, dans le cadre des stratégies européennes pour l'emploi, l'Etat français place le chômage au cœur des débats publics. Il nous paraît important de noter que la plupart des formes d'emploi

[46] DUT : Diplôme Universitaire de technologie.
[47] BTS : Brevet de Technicien Supérieur.

particulières et nouvelles résultent des initiatives individuelles ou associatives, comme les différents contrats d'insertion, etc. C'est à postériori que les politiques publiques interviennent dans le but de les encourager, d'encadrer leur développement et d'en limiter les abus. En effet, cet appui se traduit par des gouvernements qui ont successivement favorisé l'émergence (voire le maintien) de plusieurs formes d'emploi comme : l'alternance, les contrats aidés, les entreprises de travail à temps partagé et le régime de l'autoentrepreneur (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2014). Ainsi, ceci amène l'Etat à mettre en place, d'un côté, des mesures en faveur de la création d'emplois (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2014), et d'un autre côté, des stratégies d'activation des demandeurs d'emploi en définissant les politiques sociales de l'emploi et l'insertion (Beaudoin et Momet, 2008). Dans un Etat décentralisé (Archambault, 2012), ces politiques se déclinent à différents échelons territoriaux en passant par les régions, les départements, les villes et/ou les communes. Tel est le cas pour le territoire de Dunkerque. La politique de l'emploi est d'abord présentée par exemple dans le Contrat de Plan Etat-Région 2015-2020 (CPER) ainsi que dans le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII, 2017).

Le « Contrat de Plan Etat-Région 2015-2020 (CPER) » résulte d'un diagnostic partagé entre l'Etat, la Région et d'autres partenaires, à savoir : les collectivités territoriales et les partenaires sociaux. Le CPER comprend plusieurs volets, parmi lesquels le volet emploi. Dans le cadre de ce volet, sont mis en avant la situation dégradée de l'emploi des femmes et des jeunes. Concrètement, le CPER se décline en actions, à savoir (CPER, 2015, p.45) : 1/ identifier et accompagner les entreprises concernées par les mutations économiques dans le prolongement du précédent CPER qui a permis d'accompagner 450 PME ; 2/ accompagner le déploiement des accords de branches nationaux et les accords régionaux : GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), EDEC (engagements de développement de l'emploi et des compétences) etc. 3/ améliorer la connaissance des territoires, des filières ou des secteurs, avec l'appui des OREF (Observatoires régionaux emploi formation) et de l'ARACT (Association régionale de l'amélioration des conditions de travail) ; enfin, 4/ soutenir l'animation des nouvelles instances quadripartites en région.

La Région table sur la proximité auprès des entreprises, des territoires et des habitant dans l'objectif de *« remporter la bataille de l'emploi »* (SRDEII, 2017, p. 5) grâce au Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Parallèlement à la stratégie de développement économique et des politiques de développement des formations et des choix d'orientation, la création, le développement ainsi que le maintien de l'emploi s'appuient sur des dispositifs régionaux en faveur de l'emploi (voir point 2.2. de la présente section).

Aussi, récemment, l'Etat a lancé le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC – 2018/2022) dont l'objectif est : 1/ d'appuyer les acteurs intermédiaires à identifier les formation et les métiers de demain pour orienter les politiques de formation et concevoir des parcours d'accompagnement adaptés, 2/ d'appuyer financièrement la mise en place des parcours d'accompagnement permettant l'accès à des emplois durables, et 3/ de mettre en compétition les différents acteurs à travers le lancement des appels à projets dont les fonds seront utilisés pour financer des démarches innovantes et expérimentales[48]. Dernièrement, en 2019, l'Etat s'est tourné particulièrement vers les entreprises par le lancement du plan « Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises » (PAQTE – 2018-2022). Celui-ci est un plan de mobilisation des entreprises dans l'objectif de les engager, *avec des objectifs ambitieux, chiffrés et évalués* (Philippe, 2019), davantage pour œuvrer en faveur de l'emploi des habitants des quartiers.

Evidemment, l'intérêt de ces politiques est qu'elles soient déclinées à l'échelle locale, permettant d'être plus étroitement liées aux problèmes économiques et sociaux auxquels sont confrontées les populations (Outi et Dauphin, 2019), mais les moyens financiers disponibles ne sont forcément suffisants (Eydoux et al., 2019). Comme présenté précédemment, le territoire de Dunkerque a connu une série de chocs économiques majeurs, face à laquelle le bassin industriel, ainsi que les zones rurales du territoire rencontrent des difficultés à résorber le chômage structurel qui s'est installé (CPER, 2015). Cette fracture attire la volonté d'agir de nombreux acteurs, que ce soit celle des pouvoirs publics, de la population, des associations, ou autres. L'objectif des pouvoirs publics est ainsi d'accompagner le territoire et sa population à relever les défis exigés par les mutations du contexte économique (CPER, 2015). A cet effet, dans le même ordre d'idées, le CPER (2015) et le SRDEII (2016), la Communauté urbaine de Dunkerque (CUD) agissent en faveur de la redynamisation de l'emploi dans le territoire de Dunkerque. En effet, comme le précise Patrice Vergriete, Président de la CUD, dans le rapport « Etats généraux de l'emploi local mobilisation générale ! » (EGEL, 2017, p.2), l'emploi est également synonyme de « *bataille* ». Les Etats généraux de l'emploi local ont été lancés en septembre 2014 (Vergriete, 2016). Cette dynamique s'articule autour de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs qu'ils soient issus des services de l'Etat, des représentants de la puissance publique, consulaire ou syndicale, des élus de l'agglomération dunkerquoise, des militants associatifs, des chômeurs, des chefs d'entreprises et des salariés. Dans le cadre de cette démarche participative, quatre priorités ont été fixées : 1/ améliorer l'accompagnement des PME, 2/ affiner une vision d'avenir pour l'économie locale [de Dunkerque], 3/ développer l'activité liée à la

[48] https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pic-brochure241018-web-pageapage.pdf, consulté le 20.12.2019.

consommation et l'économie résidentielle, et 4/ placer l'humain au cœur de l'économie (EGEL, 2017, p.2).

Cette arborescence de la politique de l'emploi se décline en un ensemble de dispositifs. Quels sont ces dispositifs ? Sont-ils efficaces ?

2.2. Exemples de dispositifs mobilisés en faveur de l'emploi à Dunkerque

Les priorités des politiques de l'emploi et les évolutions du marché du travail ont généré la création et la superposition de nombreux dispositifs, mais également, l'éclatement d'un paysage constitué d'un grand nombre d'acteurs de l'accompagnement (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016). En effet, ces acteurs peuvent être issus du secteur privé comme du secteur public. Leur fonctionnement est plus ou moins spécialisé dans différents types d'activités comme l'accompagnement des chômeurs qualifiés, éloignés du marché de l'emploi, handicapés ou entrepreneurs (Divay et Balzani, 2008). Le territoire dunkerquois n'échappe pas à la règle, il compte une multitude d'intervenants dans le champ de l'insertion professionnelle issue du secteur privé et public (voir tableau 20). Leur objectif est de contribuer à la diminution du taux de chômage.

Tableau 20 : Exemples de structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle à Dunkerque

	Exemples de types d'acteurs	**Exemples d'acteurs à Dunkerque**
Secteur privé	Associations d'accompagnement à l'insertion professionnelle	- EEDK - Initiative Flandre - BGE Flandre Création - Conseil en création/reprise d'entreprise - La Turbine ®
	Organismes de formation	- Maison du développement – EEDK - Le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) - Chambre de métiers et d'artisanat - L'Agence Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA)
	Entreprises d'insertion	- Centre Technique d'Insertion de Dunkerque et des Environs (CETIDE) - Les amis de la citadelle

		- La courte échelle
	Cabinet conseil en recrutement	- Assonance conseil
	Cellule d'accompagnement universitaire	- Service Universitaire d'accueil, information, orientation et insertion professionnelle - Hubhouse - Centre Entrepreneuriat du Littoral (Université du Littoral-Côté d'Opale)
Secteur public	Agences locales pour l'emploi	- Pôle emploi
	Organismes de formation	- CEGOS

Source : Auteur, à partir de Divay et Balzani, 2008 ; Flandre-Dunkerque, 2007 ; sites internet des différentes structures cités : www.eedk.fr ; www.initiative-flandre.fr ; www.la-turbine.fr ; cma-hautsdefrance.fr ; www.afpa.fr/centre/centre-de-dunkerque ; www.cetide-association.com ; www.groupe-axhom.org/les-structures/article/la-courte-echelle ; www.assonance-conseil.fr ; www.univ-littoral.fr/formation/orientation-insertion-pro-stages ; www.cel-hubhouse.univ-littoral.fr ; www.pole-emploi.fr/accueil ; www.cegos.fr .

Comme en témoigne le tableau ci-dessus, les acteurs de l'accompagnement situés sur le Dunkerquois sont divers et variés, que ce soit en termes de statuts juridiques, de prestations de services proposées ou de type de public cible. Leur objectif commun est de réduire l'exclusion sociale et favoriser la sécurisation des parcours professionnels et personnels (René-Bazin et al., 2010). Comme présenté précédemment, dans la majorité des cas, les dispositifs naissent des initiatives citoyennes. A cet effet, ce n'est qu'après leur émergence que les politiques publiques viennent en appui en vue d'encadrer leur développement, de cadrer leur utilisation abusive et parfois, de proposer des dispositifs complémentaires. En effet, les dispositifs nationaux mobilisés appuient les acteurs dans la poursuite de leur objectif, qui consiste à faciliter l'insertion et donc l'accès à un emploi. Parmi ces dispositifs, on y trouve : les contrats d'apprentissage, les contrats aidés (CUI CAE[49], CUI CIE[50] et PEC[51]), les contrats de professionnalisation, le service à la personne (SAP), les contrats d'insertion dans la vie sociale (CIVIS), la garantie jeunes ou le PACEA[52], la formation des personnes en recherche

[49] CUI CAE : Contrat Unique d'Insertion.
[50] CUI CIE : Contrat d'Initiative Emploi.
[51] PEC : Parcours Emploi Compétences.
[52] PACEA : Contrat contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie.

d'emploi, l'insertion par l'activité économique (IAE), les services civiques et les emplois aidés (aide aux chômeurs créateurs d'entreprises, ACCRE).

En effet, comme cité dans les lignes précédentes, l'accompagnement à l'insertion professionnelle est fortement ancré dans les territoires. Les acteurs locaux ainsi que les collectivités territoriales lancent, en fonction des besoins locaux, des dispositifs complémentaires en vue de s'adapter aux besoins de la population, des entreprises et du marché du travail. En prenant conscience de la nécessité de rapprocher les deux sphères (sociale et celle de l'emploi et la formation professionnelle), des dispositifs ont été récemment lancés par la Région des Hauts de France et la CUD. Citons notamment le dispositif « en route pour l'emploi »[53] lancé par la région des Hauts de France ou encore, le dispositif Proch'Emploi[54] qui a pour objectif d'apporter une solution sur-mesure, en fonction des besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises qui peinent à trouver les profils adéquats. Quant à la CUD et aux Etats Généraux de l'emploi local, ceux-ci ont lancé en 2018 le dispositif « un permis, un emploi »[55]. Face aux difficultés importantes auxquelles sont confrontés les habitants de l'agglomération dunkerquoise, une large variété de dispositifs ont été élaborés par les pouvoirs publics depuis ces vingt dernières années.

[53] https://www.hautsdefrance.fr/en-route-pour-lemploi/
[54] https://www.hautsdefrance.fr/categorie/dossiers/proch-emploi/
[55] https://www.eedk.fr/index.php?page=affnews&art=TFdLZXRFNUY1QjJQTGJFb0xOVkplQT09

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

Ce chapitre a été élaboré pour répondre à deux objectifs. Le premier consiste à présenter le cadre dans lequel s'inscrit notre travail de recherche. Quant au deuxième objectif, celui-ci consiste à établir un diagnostic stratégique de l'emploi et du chômage du territoire de Dunkerque. En effet, les associations interviennent de plus en plus dans le cadre du développement économique des territoires, c'est ainsi que nous avons mobilisé des informations concernant les politiques et dispositifs en faveur de l'emploi. L'objectif est ainsi de replacer EEDK dans son contexte. Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, Dunkerque, principal territoire d'intervention d'EEDK, est marquée par la présence de grandes entreprises industrielles comme Astrazeneca, Dillinger France, ArcelorMittal Atlantic-Lorraine, etc. (AGUR, 2015a). Néanmoins, suite à un enchainement de crises, les entreprises opérant dans le secteur de la sidérurgie, de la métallurgie, du textile et de l'administration pubique ont perdu le plus d'emploi (Agur 2015c, 2018). D'où le taux significatif du chômage enregistré à Dunkerque. Il est passé de 13,1% en 2012 à 15,3% en 2017 selon les chiffres de l'INSEE[56]. Selon l'Agur (2015a) la création d'emplois est insuffisante pour répondre aux besoins de la population active du territoire. Pour surmonter ces difficultés en matière d'insertion professionnelle, les documents de la CUD (2017), Scot Flandre-Dunkerque (2017) ou encore de l'OCDE proposent les solutions suivantes : encourager l'entrepreneuriat, améliorer l'accompagnement des entreprises et accompagner les populations dans le développement de leurs compétences numériques. L'accompagnement à l'insertion professionnelle prend donc deux voies principales, à savoir le salariat et l'entrepreneuriat.

Aussi, EEDK étant une association qui a pour mission d'accompagner son public cible dans son processus de recherche d'emploi ou de création d'entreprise, nous nous sommes penchés dans le présent chapitre sur l'accompagnement à l'insertion professionnelle. Nous retenons ainsi que celui-ci peut être défini comme suit : un processus qui se déclenche lorsque l'individu consacre son temps à la recherche d'un travail (Trottier et al., 1999) rémunéré (Vincens, 1997). Cet accompagnement correspond à un ensemble d'éléments qui se croisent, à savoir la formation, l'activité et l'inactivité (Rose, 1984). Le processus se termine quand l'individu se stabilise dans un emploi lui permettant d'être productif (Vernières, 1997 ; Mansuy et al., 2001).

[56] https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-59183#chiffre-cle-5

Les demandeurs d'emploi se confrontent non seulement à des difficultés de recherche d'emploi mais font également face à des problèmes socioéconomiques et psychologiques (Buard, 2005). Lorsque le processus de recherche d'emploi dure longtemps, d'autres problématiques font surface, comme le manque, voire l'absence d'expérience professionnelle et l'obsolescence de leur diplôme et qualification (Buard, 2005). De ce fait, l'accompagnement à l'insertion professionnelle a pour objectif d'inscrire les individus dans une approche rapide et efficace de recherche d'emploi (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016). Egalement, celui-ci englobe une variété d'appuis comme : l'orientation vers l'emploi, la formation professionnelle, le conseil juridique, la santé, le logement, le transport, la culture, etc. (Bazin et al., 2010). L'objectif est ainsi de rendre l'individu capable d'occuper un emploi (Trindade-Chadeau, 2012). Il est également important de noter qu'un processus d'insertion se construit avec de nombreux partenaires avec lesquels il s'avère utile, pour les acteurs de l'accompagnement à l'insertion professionnelle, de travailler (Bazin et al., 2010). Les échelons territoriaux allant de l'Europe jusqu'aux régions mettent en place des politiques et formalisent des dispositifs initiés par les associations, pour que ces derniers soient adoptés sur d'autres territoires.

L'ensemble de ces éléments nous amènent à nous interroger sur la façon dont EEDK, notre terrain d'étude, s'organise pour optimiser l'utilisation de ses ressources (financières, humaines, matériels, etc.) et répondre aux exigences de ses parties prenantes. Ainsi, nous nous posons les questions suivantes : qu'elle est la cible d'EEDK ? Quels sont les dispositifs qu'elle porte ? Quels sont les dispositifs de l'insertion professionnelle mobilisés par EEDK ? Qui en sont ses partenaires et de quelle façon travaille-t-elle avec eux ?

Enfin, en nous appuyant, d'un côté, sur la revue de littérature construite dans la première partie autour de la gouvernance démocratique, la stratégie associative ciblée, l'innovation participative et la conduite du changement ; et d'un autre côté sur les méthodes de collecte de données déployées (observation participante pendant 3 ans, analyse des archives, entretiens semi-directifs), nous procédons dans le chapitre qui suit à l'analyse du fonctionnement de l'association EEDK qui poursuit l'objectif de devenir une association employeuse agile. Nous répondons à l'ensemble de ces interrogations dans le chapitre 4.

CHAPITRE 4 : L'ASSOCIATION EEDK A LA QUÊTE D'UN MODELE D'ORGANISATION AGILE

INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE

Ce chapitre est entièrement consacré à l'analyse de l'association EEDK. La première section a pour objectif de placer EEDK dans son contexte historique depuis sa création (1.) ainsi que d'étudier l'impact de son évolution sur son organisation (2.). Quant à la deuxième section, celle-ci se concentre sur l'étude et l'analyse des modes de gouvernance (1.1) (Desroches, 1976 ; Benazet et al., 1999 ; Ideas, 2014 ; Zoukoua, 2005 ; Amblard, 2019), de stratégie, d'organisation et de management d'EEDK (1.2.) (Rancillac et Samuel, 2011 ; Martin-Pfister, 2015 ; Marival, 2011 ; Le Rameau, 2014, 2019b ; Legros, 2019 ; Bernet et al., 2016 ; Desreumaux, 1993). L'objectif est ainsi de mobiliser notre revue de littérature et s'appuyer sur les missions réalisées lors de notre immersion (2.1.) afin de détecter le système de valeur qui guide le comportement des salariés de l'association. A partir de là, en fonction de l'analyse faite sur les modes de gouvernance, d'organisation et de management (1.), nous repérons les freins et tentons de faire des propositions d'amélioration (2.2.).

Section 1 : Présentation de l'association EEDK

1. Présentation historique de l'association EEDK

EEDK est une association employeuse qui a été créée en 2004 à l'initiative des pouvoirs publics, dans le but de répondre aux difficultés auxquelles la population est confrontée (voir tableau 21).

Tableau 21 : Portrait synthétique de l'association EEDK

Nom de l'organisation	- Entreprendre Ensemble (EEDK)
Fondateur	- Michel Delebarre
Président	- Jean-Yves Frémont
Directeur Général	- Arnaud Declunder
Adresse	- 66 rue des Chantiers de France 59140 Dunkerque
Année de création	- 2004
Forme juridique	- Association de loi 1901
Mission et domaines d'activité stratégiques	- Accompagnement à l'insertion professionnelle : o Salariat : accès à un emploi durable o Création d'activité : entreprise ou structure de l'ESS - Accompagnement pour lever les freins périphériques : santé, logement, mobilité, vacances, etc.
Evolutions récentes	- Création du département entrepreneuriat (2017) - Nouveaux groupes de bénéficiaires : les diplômés - Pas de financement FSE pour l'année 2021
Principaux financeurs (2019)	- Etat : 30% - CUD : 21% - FSE : 29% dont (10% sont redistribués auprès des usagers) - Région : 9% - Communes : 6% - Pôle emploi : 2%
Chiffres clés (2018 / 2019)	- Total des charges : 7 941 492 € (2018) - Total des recettes : 7 945 212 € (2018) - La masse salariale : 5 700 827 € (2019) - Salariés en CDI : 73% (2019) - Nombre de salariés : 162 (2019)

	- Nombre d'emplois en équivalent temps plein : 154,37 (2019)

Source : Auteur, à partir de Léchot (2017), EEDK (2018a, 2019a)

EEDK est un ensemblier d'outils territoriaux de (re)mise à l'emploi (voir tableau 22). Cette structure juridique est le résultat de la fusion d'un ensemble d'associations indépendamment créées à partir de la fin des années 1980 pour pallier les effets de la crise de la sidérurgie et la fermeture des chantiers navals qui avaient brisé la dynamique économique de Dunkerque et entraîné une forte augmentation du chômage (voir section 2 du chapitre 3). Il s'agit principalement de la Mission locale, de la Maison du Développement Economique et de la Formation ou le Plan local pour l'insertion et l'emploi. Le tableau 21 montre également que la quasi-totalité des financeurs d'EEDK sont les collectivités territoriales. On retrouve l'ETAT, la CUD, l'EUROPE, la région, les communes. Seulement 2% des financements proviennent de sources « diverses », comme les fondations ou certaines entreprises qui participent de temps à autre au financement partiel de quelques actions.

Tableau 22 : Les structures portées puis absorbées par EEDK et leur année de création à Dunkerque

Année	**Structures**	**Présentation**
1989	Mission locale	Les missions locales ont pour rôle de repérer, d'accueillir, d'informer et d'orienter les jeunes (16-25ans) dans leur démarche de recherche d'emploi. Les conseillers apportent des réponses personnalisées à chacun(e) des jeunes accompagnés (e)s, que ce soit en termes de formation, d'emploi, de logement, de santé, de mobilité, de citoyenneté, de sports, de loisirs ou de culture.
1990	Maison du développement économique de l'emploi et de la formation	La Maison du développement économique de l'emploi et de la formation a été créée par la CUD dans le but *d'assurer le développement économique et d'accompagner l'accès à l'emploi des habitants* (MDE, 2005, p.1). Ses fonctions d'animation et de gestion ont pour objectif : - D'accompagner les publics dans la mise en œuvre de leurs projets personnels en les intégrant dans des parcours cohérents et personnalisés - De faciliter la coopération entre les différents acteurs locaux du développement

		- De mettre en avant les actions menées à l'échelle du territoire Maison du développement économique de l'emploi et de la formation est devenue Maison du Développement de la région dunkerquoise en 2005, grâce à l'obtention du label Maison de l'Emploi (MDE, 2005).
1991	Plan Local d'Emploi et d'Insertion (PLIE)	Les PLIE ont pour objectif d'accompagner les publics éloignés du marché de travail vers l'accès à un emploi durable. L'accompagnement se dit individualisé et renforcé. Il représente un accompagnement dont les personnes en bénéficient au cours de leur 6 premiers mois d'accès à un emploi durable. Les PLIE dispose d'un réseau à l'échelle nationale, nommé : Alliance Ville Emploi
2004	Le Fonds Local Emploi Solidarité (FLES)	Le fonds Local Emploi Solidarité a pour objectif de développer toute action qui vise à faciliter l'insertion des publics qui bénéficient de dispositifs à destination des employeurs du secteur public, associatif ou marchand appliquant ces dispositifs.
2011	Ecole de la deuxième chance	Les écoles de la deuxième chance s'adressent aux jeunes de 16-25 ans qui ne sont ni qualifiés ni employés. Celles-ci proposent des formations rémunérées dont la durée peut varier en fonction de chaque jeune accompagné. Le parcours a pour objectif de permettre au jeune d'accéder à un emploi ou à une formation professionnelle. Les écoles de la deuxième chance font partie du réseau national des E2C.

Source : Auteur à partir des sites internet : des missions locales[57] , du ministère du travail[58], du service public[59], MDE (2005), PLIE (2006), EEDK (2007c)

L'agglomération des outils territoriaux en faveur de l'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale en une seule structure a pour objectif de rationaliser leur articulation à l'échelle du territoire et d'optimiser les frais de fonctionnement relatifs aux services généraux, comme la comptabilité, la

[57] https://www.mission-locale.fr/missions-locales/
[58] https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/article/plie-plans-locaux-pluriannuels-pour-l-insertion-et-l-emploi
[59] https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2039

finance, la gestion des ressources humaines, etc., comme exprimé par Martial Blanckaert[60] lors d'un échange. C'est ainsi qu'EEDK a été créée en 2004 (EEDK, 2004). En 2007, le président d'EEDK a procédé à la fusion des structures qui la composaient : 1/ l'association EEDK La Mission Locale de l'Agglomération Dunkerquoise qui a été déclarée à la sous-préfecture en 1989 (EEDK, 2007a), 2/ L'association EEDK le Programme Local pour l'Insertion et l'Emploi, déclarée à la sous-préfecture en 2004 (EEDK, 2007b), 3/ L'association EEDK le Fonds Local Emploi Solidarité, déclarée à la sous-préfecture en 2004 (EEDK, 2007c). En 2010, la première Ecole de la Deuxième Chance (E2C) a été créée sur Coudekerque-Branche[61]. En 2011, EEDK a absorbé la Maison du Développement de la région dunkerquoise (EEDK, 2011a).

Créée à la demande des collectivités locales pour porter des dispositifs, pour la plupart suivis par les échelons territoriaux, EEDK dépend fortement des évolutions législatives des politiques de l'emploi et des stratégies de développement territorial, que ce soit à l'échelle européenne, nationale ou locale. C'est à cet effet que nous nous interrogeons sur la façon dont EEDK s'est développée et a élaboré les mesures en faveur de l'emploi.

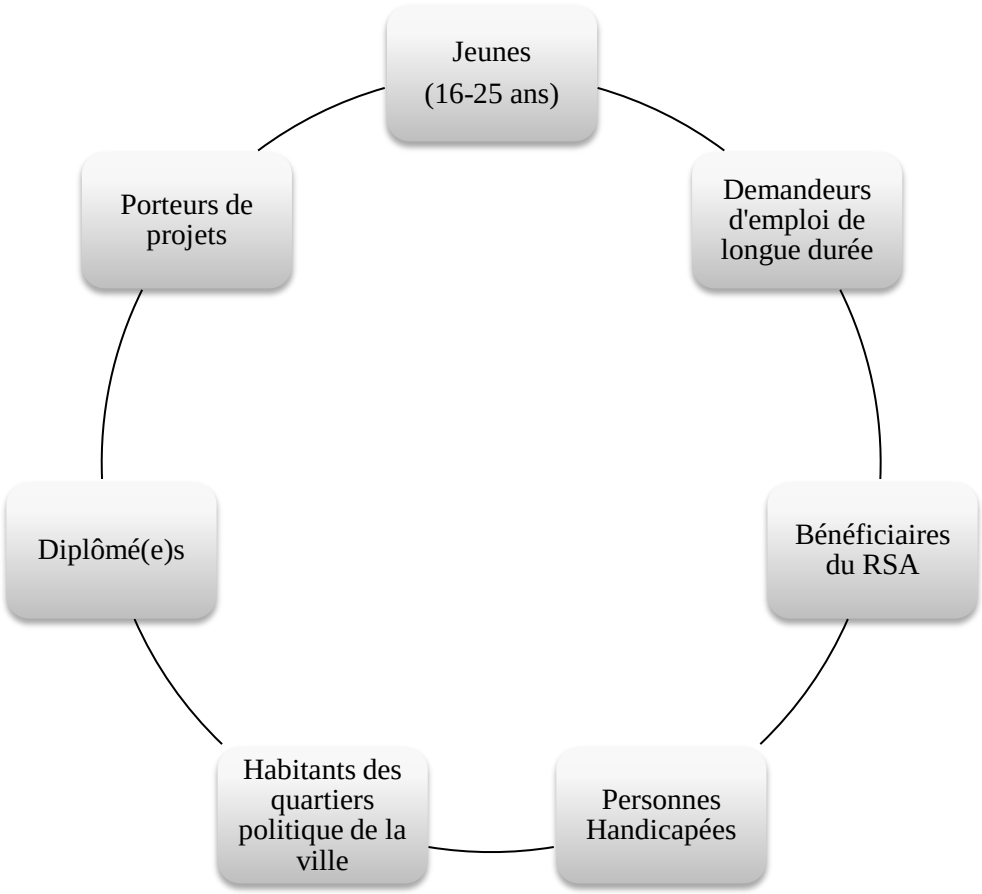
2. L'empilement des dispositifs qui amène à un requestionnement sur l'organisation d'EEDK

Dans ce point, nous nous interrogeons sur les raisons qui ont poussé EEDK à s'interroger sur la manière à travers laquelle elle organise son activité. Nous cherchons ainsi à répondre à deux questions majeures : Quelles sont les changements de contexte auxquels EEDK se confronte ? Quels sont les difficultés générées par ceux-ci ?

Initiée par les pouvoirs publics, EEDK est une association employeuse qui se charge de mettre en place, principalement, les politiques publiques (Long, 2010 ; Valéau et Fréderic, 2012) en matière d'insertion professionnelle ; ou du moins, mettre en place de nouvelles actions avec l'accord de la CUD. EEDK a pour objectif de proposer un accompagnement global à une grande partie de la population cible (voir schéma 27).

[60] Ancien Directeur Général d'Entreprendre Ensemble
[61] https://www.eedk.fr/index.php?page=gouv

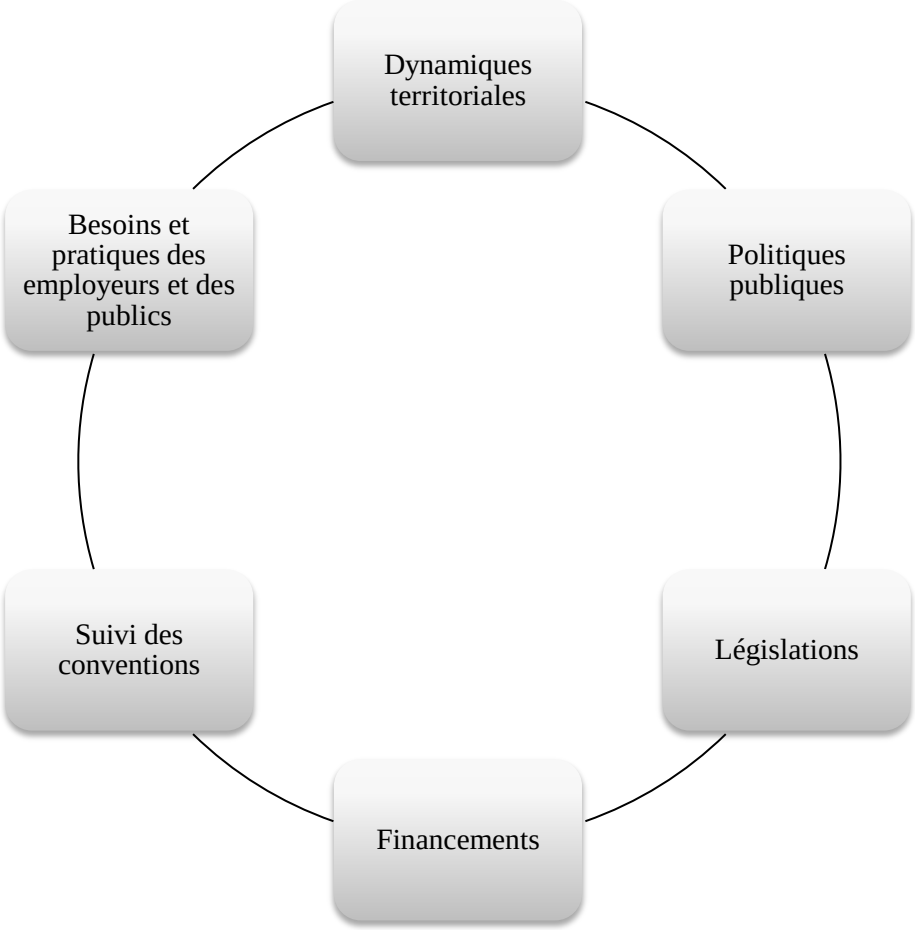
Schéma 27 : Les différents types de bénéficiaires ciblés par EEDK



Source : Auteur, à partir de EEDK (2009, 2010, 2016, 2017, 2018)

Pour ce faire, à travers sa réponse, par exemple, à des appels à projets ou à des demandes de subvention, EEDK parvient à intégrer un ensemble de mesures et dispositifs dans son programme d'accompagnement à l'insertion professionnelle des publics cibles. A cet effet, depuis sa création EEDK s'est adaptée à un nombre important de changements économiques, sociaux, réglementaires, etc. (voir schéma 28).

Schéma 28 : Typologies des changements auxquels EEDK se confronte

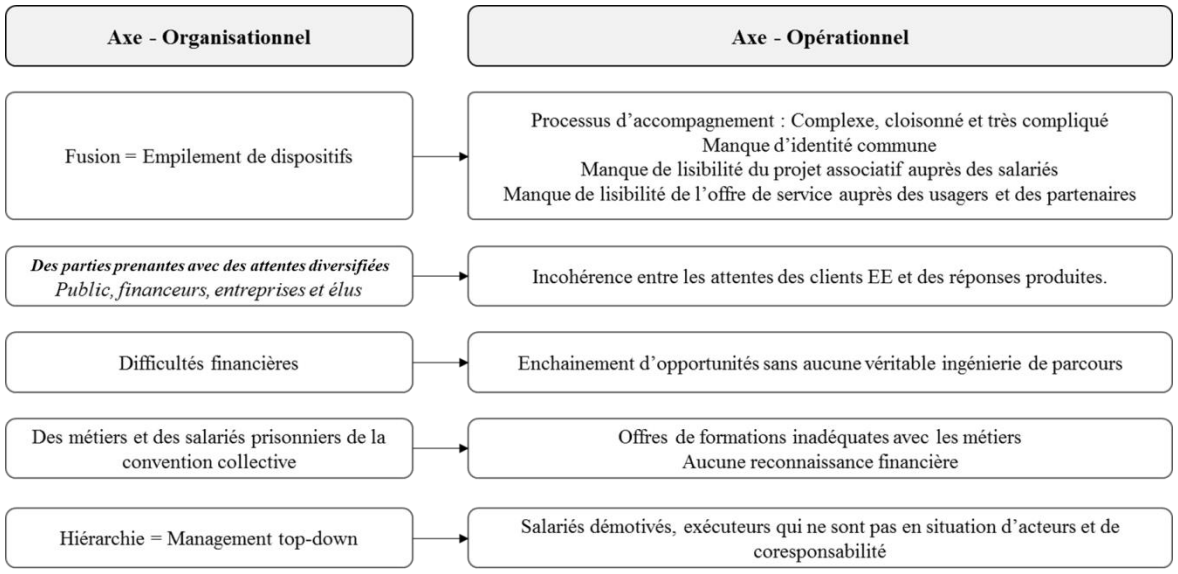


Source : Auteur, à partir d'EEDK (2009a, 2010a, 2011a, 2013a, 2016a), Aegist (2015)

Il s'agit par exemple sur le plan des modalités de financement : 1/ de la fin de certains financements qui ne se renouvellent plus (EEDK, 2010a, 2011a), 2/ le renouvellement des conventions (EEDK, 2013a), 3/ les plans développés par les échelons territoriaux, comme les plans de relances État/Région (2009a), le Plan Départemental d'Insertion, le Plan Local de Développement Économique (EEDK, 2013a), la Convention Pluriannuelle d'Objectifs de l'État concernant la Mission Locale (EEDK, 2010a). 3/ les perturbations du contexte d'intervention qui amènent les associations à s'orienter vers la nécessité de stabiliser leur territoire d'intervention de certaines de leurs activités (2016a). La situation n'est pas facile car les financeurs (publics et/ou privés) réduisent leurs enveloppes, prévoient des suppressions de subventions dans les années à venir. Les financeurs, qu'ils soient publics ou privés, proposent moins de subventions et se concentrent sur des appels à projets spécifiques. Nous remarquons aussi que la gestion des fonds de l'Europe ou de l'Etat, à titre d'exemple, est déléguée aux services de la CUD qui font le lien avec les stratégies de développement local.

Le fait de rassembler un ensemble d'outils territoriaux en faveur de l'emploi a des avantages et des inconvénients. En effet, comme l'a précisé Martial BLANCKAERT, ancien Directeur Général d'EEDK au moment d'un entretien individuel effectué le 9 mai 2016 : grâce à la fusion qui a eu lieu en 2007, « *nous garantissons une cohérence entre des outils territoriaux qui pourraient être concurrents. Nous gagnons ainsi en efficacité au profit des publics accompagnés par notre structure et en notoriété auprès des partenaires institutionnels et des entreprises. Concrètement, ce modèle d'affaires nous a permis aussi de disposer de services généraux dont une structure ne pourrait bénéficier seule (en raison de leurs coûts). Nous pouvons aussi faire jouer la solidarité entre dispositifs en cas de désengagement financier sur l'un d'entre eux et de développer la mobilité interne du personnel au sein de la structure. Ce modèle permet également d'améliorer la solvabilité d'EEDK, d'accéder plus facilement aux financements, et enfin de mutualiser les compétences pour répondre efficacement à des appels à projets complexes* ». Face à ces apports positifs, d'autres éléments ont été mis en avant suite à un diagnostic dynamique réalisé par le cabinet d'études Aegist en 2015. Celui-ci a été réalisé suite à la demande du CA, dans le cadre du renouvellement du projet associatif d'EEDK. Les résultats du diagnostic s'appuient sur une série d'entretiens avec un quart des salariés. Ceux-ci montrent que la fusion des associations a eu un impact négatif sur un plan organisationnel et opérationnel (voir schéma 29).

Schéma 29 : Les difficultés organisationnelles et opérationnelles relevées dans le cadre du diagnostic réalisé par Aegist (2015)



Source : Auteur, à partir d'Aegist (2015)

Comme précisé précédemment, EEDK est née d'une union d'associations (2004) puis d'une fusion (2007). L'enquête d'Aegist a mis en évidence un certain nombre d'éléments relatifs aux modalités de la gouvernance d'EEDK, plutôt problématiques. Selon les salariés d'EEDK, *la fusion* s'est limitée à un « empilement » de dispositifs (Aegist, 2015, p.6) qui n'a pas été appuyée par un accompagnement par la direction envers les salariés des différents départements.

Progressivement, ceci a eu des impacts comme :

- Le déficit d'identité commune,
- Le manque de lisibilité du projet associatif auprès des salariés,
- Le manque de lisibilité de l'offre de services auprès des publics et des partenaires,
- Un processus d'accompagnement jugé complexe, cloisonné et très compliqué,
- La démotivation des salariés qui se sentent exécuteurs et non acteurs.

Parallèlement à cela, EEDK a également pour mission d'assurer la coordination entre les différents outils territoriaux en faveur de l'emploi pour répondre aux commandes des élus, aux engagements auprès des financeurs, aux besoins socioéconomiques des publics accompagnés et aux attentes des entreprises.

Selon Aegist (2014), EEDK rencontre des difficultés liées à la cohérence entre les attentes des bénéficiaires et les réponses apportées. Ceci est principalement dû : 1/ au manque de communication en interne, 2/ à l'incompatibilité des dispositifs avec les besoins des publics accompagnés et 3/ à l'insuffisance du temps dédié à la conception d'un parcours adapté aux besoins du public accompagné, 4/ et au management top down adopté par les dirigeants. Ce management a laissé se développer une forme de démotivation des salariés qui se sentent exécuteurs et non acteurs.

Au-delà de ce qui a été cité précédemment, EEDK agit dans un contexte marqué par la baisse des financements publics (sous forme de subventions). A cet effet, EEDK doit développer de nouveaux moyens de collecte de fonds afin de garantir sa pérennité et celle de ces actions (Aegist, 2015).

Suite aux résultats précités, EEDK a défini quatre champs d'intervention (EEDK, 2014a) :

- Renforcer l'identité d'EEDK,
- Retravailler les modes de management et redéfinir les rôles des managers,
- Développer la communication pour favoriser la logique de décloisonnement entre dispositifs,
- Ancrer la fonction ressources humaines dans la stratégie.

A cet effet, EEDK a déclenché un ensemble de travaux pour parvenir à les décliner en interne. Celle-ci a commencé par un séminaire partenarial, qui a réuni, le 9 janvier 2015, une quarantaine de partenaires[62] dans l'objectif de travailler sur la raison d'être de l'association et les défis qu'elle a à relever (EEDK, 2014a).

La déclinaison de ces travaux a été faite en deux temps. Dans un premier temps, les groupes de travail réunissaient les membres du comité de direction élargi ainsi que des représentants du personnel. Ensuite, un ensemble de groupes de travail a été organisé en vue de mobiliser et d'impliquer l'ensemble des salariés (EEDK, 2014a). Notre rôle était de prendre part, de suivre et d'analyser cette transformation organisationnelle (Section 2, Chapitre 4).

[62] Représentant d'institutions, du monde économique, acteurs de l'emploi de l'insertion sociale et professionnelle, acteurs de la formation, élus de collectivités locales, représentants du personnel ont ainsi contribué de manière active à ces travaux qui ont été conclus par M. le Sous-préfet et le président d'Entreprendre Ensemble.

Validation empirique de la première hypothèse

- EEDK fait face à de nombreux changements liés à la dynamique territoriale, aux politiques publiques, aux législations, aux financements, au suivi des conventions et aux besoins des employeurs et des publics cibles (EEDK, 2009a, 2010a, 2011a, 2013a, 2016a ; Aegist, 2015). Ces changements ont lourdement impacté son fonctionnement, que ce soit sur le plan organisationnel (empilement des dispositifs, diversités des parties prenantes, difficultés financières, management hiérarchique, etc.), que sur le plan opérationnel (processus d'accompagnement complexe, incohérences entre les attentes des usagers et les réponses apportées, salariés démotivés, etc.) (Aegist, 2015).

- A partir de là, nous validons sur la base de notre étude empirique la première hypothèse selon laquelle l'association employeuse étudiée (EEDK) est amenée à revoir ses modalités d'organisation pour être agile et performante, face aux difficultés rencontrées et à l'évolution du contexte incertain dans lequel elle agit.

Section 2 : Résultats et discussion

1. Les modes de gouvernance et de management de l'association EEDK

1.3. Mode de gouvernance de l'association EEDK

Dans ce point, nous nous appuyons sur la revue de littérature mobilisée dans la première partie et les archives afin de dresser une cartographie d'EEDK en matière de gouvernance. Ainsi, dans les lignes qui suivent, nous présentons : 1/ l'évolution de l'effectif salarié, 2/ les parties prenantes d'EEDK, 3/ le déroulement des instances de gouvernance et leur fonctionnement, 4/ les catégories de partenaires avec lesquels EEDK travaille et 5/ les outils mobilisés par EEDK pour communiquer auprès des usagers et les autres parties prenantes.

Née d'une fusion d'associations, EEDK a rassemblé les salariés de chacune des entités fusionnées (EEDK, 2007a, 2007b, 2007c). Ce qui l'a amené à compter 81 salariés en 2007 (voir tableau 23). Il s'agit par conséquent au regard des données de l'INSEE (2014), d'une association de taille importante. L'INSEE distingue en effet trois catégories d'associations en fonction des tranches

d'effectifs salariés : les associations de deux salariés ou moins, de 3 à 9 salariés et de 10 salariés et plus.

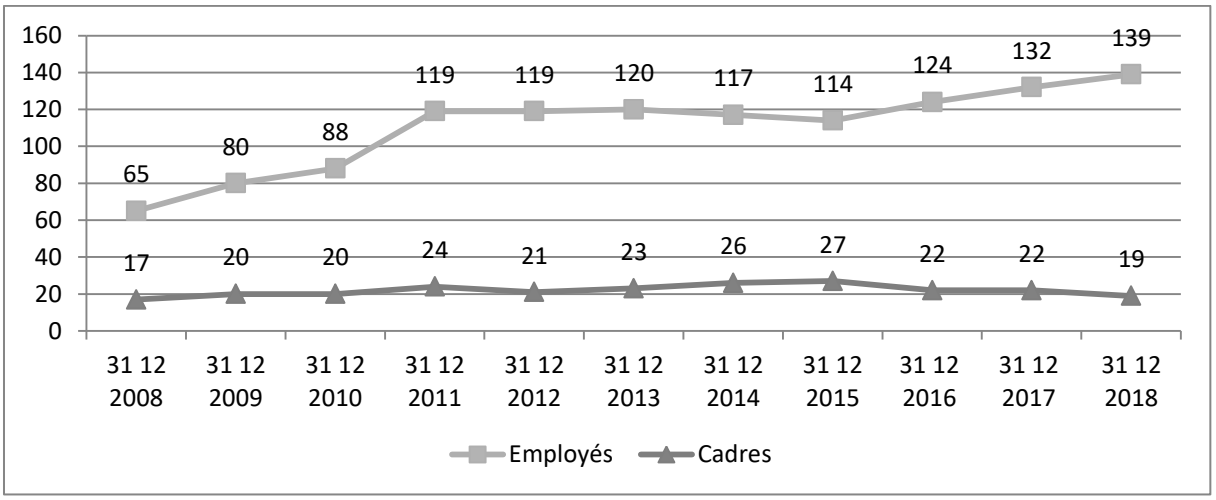
Tableau 23 : Nombre de salariés de chacune des associations au moment de la fusion

Mission Locale	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi	Fonds Local Emploi Solidarité
56	19	6
Nombre total des salariés après la fusion : 81		

Source : Auteur, à partir d'EEDK (2007a, 2007b, 2007c)

Quelques années après la fusion, le nombre de salariés a connu une hausse de 76,5%, notamment entre 2007 (l'année de fusion) et 2011[63]. Le graphique 2 illustre l'évolution de l'effectif de l'association depuis 2007, avec une distinction entre les employés et les cadres.

Graphique 2 : Evolution du nombre des salariés à EEDK de 2008 à 2018



Source : Auteur à partir d'EEDK (2009b, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016b, 2017b, 2018b)

Tout comme présenté précédemment, les associations contribuent de plus en plus au développement des territoires par le biais des créations d'emplois directs et par l'activité qu'elles génèrent (Guerin et al., 2011). C'est le cas d'EEDK. En effet, le graphique 2 montre que le nombre des employés a augmenté de 83% entre 2008 et 2011. Ensuite, il s'est légèrement stabilisé pour reprendre une hausse de 22% entre 2015 et 2018. Parallèlement à cela, le nombre des cadres a

[63] Sachant que 2011 était l'année de fusion avec la Maison du développement qui comptait 19 salariés (Traité de fusion, 2011).

également connu une hausse de 58% entre 2007 et 2015. Ensuite, il a baissé à hauteur de 30% entre 2015 et 2018. Ces évolutions sont le reflet d'une professionnalisation et d'une mobilisation des ressources humaines nécessaires pour répondre aux besoins des usagers, et ont eu un impact considérable sur la gouvernance de l'association. A cet effet, pour présenter le mode de gouvernance d'EEDK, nous commencerons par la présentation de ses parties prenantes (voir tableau 24) et finirons par une étude analytique des interactions entre le pôle politique (les administrateurs, les membres du bureau et les adhérents) et le pôle technique (les dirigeants et les salariés).

Tableau 24 : Les parties prenantes de l'association EEDK

Le fondateur
Les administrateurs bénévoles
Les membres du bureau
La direction
Le représentant du personnel
Les salariés
Les volontaires / stagiaires
Les partenaires : financiers et opérationnels

Source : Auteur, à partir de : annexe 55, annexe 56, EEDK (2009b, 2010b, 2011b, 2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016b, 2017b, 2018b)

Le fondateur d'EEDK est Michel Delebarre, ancien ministre d'Etat, ancien président de la CUD, ancien président de la Maison du développement et président d'EEDK depuis sa création jusqu'à 2012 (EEDK, 2012a). Le CA se compose des administrateurs, seuls bénévoles d'EEDK (ce qui distingue EEDK de la majorité des associations qui se composent principalement de bénévoles, comme nous l'avons constaté dans la première partie). Les administrateurs bénévoles sont principalement des représentants des collectivités locales et des différents échelons territoriaux (comme : 1/ le président de la CUD, 2/ le conseiller délégué en insertion pour la CUD, 3/ 13 conseillers communautaires représentant les communes adhérentes au PLIE désignées par le Président de la CUD, 4/ le représentant de Pôle Emploi des Hauts de France, etc.) (voir annexe 55). Quant *au bureau*, celui-ci se compose : 1/ du président, 2/ de 5 vice-présidents, 3/ d'un trésorier, 4/ d'un trésorier adjoint, 5/ d'un secrétaire et 6/ d'un secrétaire adjoint (voir annexe 56). *La direction* se compose du directeur général et de la directrice des ressources humaines. Etant donné que l'association EEDK dépasse depuis sa création 11 unités (un salarié à temps plein correspond à une unité, deux salariés à mi-

temps correspondent à une unité), celle-ci se doit d'avoir un *représentant du personnel*[64]. Egalement, comme mentionné dans les bilans sociaux d'EEDK, celle-ci accueille chaque année *des stagiaires et/ou des volontaires* dans le cadre du dispositifs « service civique ».

Pour concevoir un projet associatif, deux pôles sont en interaction : le pôle technique et le pôle politique (Desroche, 1976). Dans le cas d'EEDK, le pôle technique se compose de la direction, des responsables de services et des salariés. Quant au pôle politique, celui-ci est composé du CA, du bureau et de l'AG.

Dans un premier temps, nous allons nous interroger sur les rôles remplis par chacune des instances de gouvernance, à savoir : l'AG, le CA et le bureau (voir tableau 25). L'objectif est ainsi de détecter de quelle façon les informations sont réparties entre les deux pôles : technique et politique (Desroche, 1976).

Tableau 25 : Déroulement des instances de gouvernance d'EEDK

Instance de gouvernance	**Fréquence des réunions**	**Déroulement**
L'AG	Annuelle	1- Présentation des activités opérationnelles et financières réalisée sur un an d'activité 2- Vote du rapport moral et financier 3- Prise de parole sollcitée des parties prenantes présentes 4- Cloture de l'AG
Le CA	Semestrielle	Deux conseils d'adminisstrations sont organisés au cours de l'année : - Le premier a pour objecif de présenter les bilans d'activité, social et financier - Le deuxième consiste à présenter les orientations pour l'année à venir.
Le bureau	Fréquence nulle	
Le comité de direction élargi	Chaque deux semaines	Gestion de l'association au quotidien

Source : Auteur

[64] Source : https://www.droit-travail-france.fr/entreprise-concernees-dp.php

Comme le montre le tableau 25, l'AG est réduite à un temps formel dans lequel un compte-rendu de l'activité opérationnelle et financière est présenté(voir annexe 58, n°1).

Témoignage : Lors d'une interview avec la directrice des ressources humaines

« Nous commençons par la présentation des activités opérationnelles et financières réalisées au cours de toute l'année. Ensuite, nous procédons au au vote. Lorsque les membres présents ont des questions ou des remarques, ils interviennent ».

Ceci, comme le soulignent Caire et al. (2015) ainsi que Chevalier et Legros (2016), n'encourage pas la prise d'initiative. Quant au CA, celui-ci est ouvert aux représentants du personnel et se réunit semestriellement. La majeure partie de la durée des CA est consacrée à la présentation préparée par le pôle technique, que ce soit par rapport aux bilans ou aux orientations. Ensuite, le temps restant est réparti entre le vote et quelques propos généraux. Nous remarquons ainsi que celui-ci se résume, au même titre que l'AG, à un temps formel de présentation. Ceci renvoie à, comme le soulignent Chevalier et Legros (2016), à une forte asymétrie d'information qui se traduit par la détention de la totalité des informations par les managers et les responsables et le binôme Président-Directeur. Cette fracture entre les membres du CA et du bureau est alimentée (mais aussi génère, voire accentue) par l'inappropriation du projet associatif par les membres du pôle politique (hors président) (voir annexe 58, n°2).

Témoignage : Lors d'un échange avec un membre de la direction

« Aujourd'hui les membres du pôle politique n'ont pas tous conscience de l'effort déployé par l'équipe dirigeante ».

Parallèlement à cela, depuis 2016, la fréquence des réunions du comité de direction a doublé et a intégré la participation des managers. A partir d'un ordre du jour qui peut être abondé par chaque participant, les responsables ainsi que les membres de la direction se réunissent toutes les deux semaines, pour faire le point sur les projets en cours, les opportunités et menaces financières auxquelles l'association peut être confrontée (voir annexe 58, n°3).

Témoignage : Lors d'une interview avec la directrice des ressources humaines

« Actuellement, l'ensemble des managers assistent au CODIR. L'objectif est de suivre de près l'état d'avancement des projets ».

Il s'agit également d'un temps durant lequel les membres de la direction rappellent la stratégie et impulsent le travail inter-départemental. Ces temps d'échange entre le directeur général et l'ensemble des managers lui permettent de forger un argumentaire (en cas de besoin) pour défendre une idée auprès du président, avec qui il travaille en binôme. Ce qui permet en partie de retrouver un équilibre entre les décisions politiques prises par les pouvoirs publics locaux et les décisions techniques qu'EEDK devrait prendre pour l'intérêt de son activité, ses usagers et ses partenaires. Il s'agit ainsi d'un temps à partir duquel certaines informations sont remontées au président et inversement.

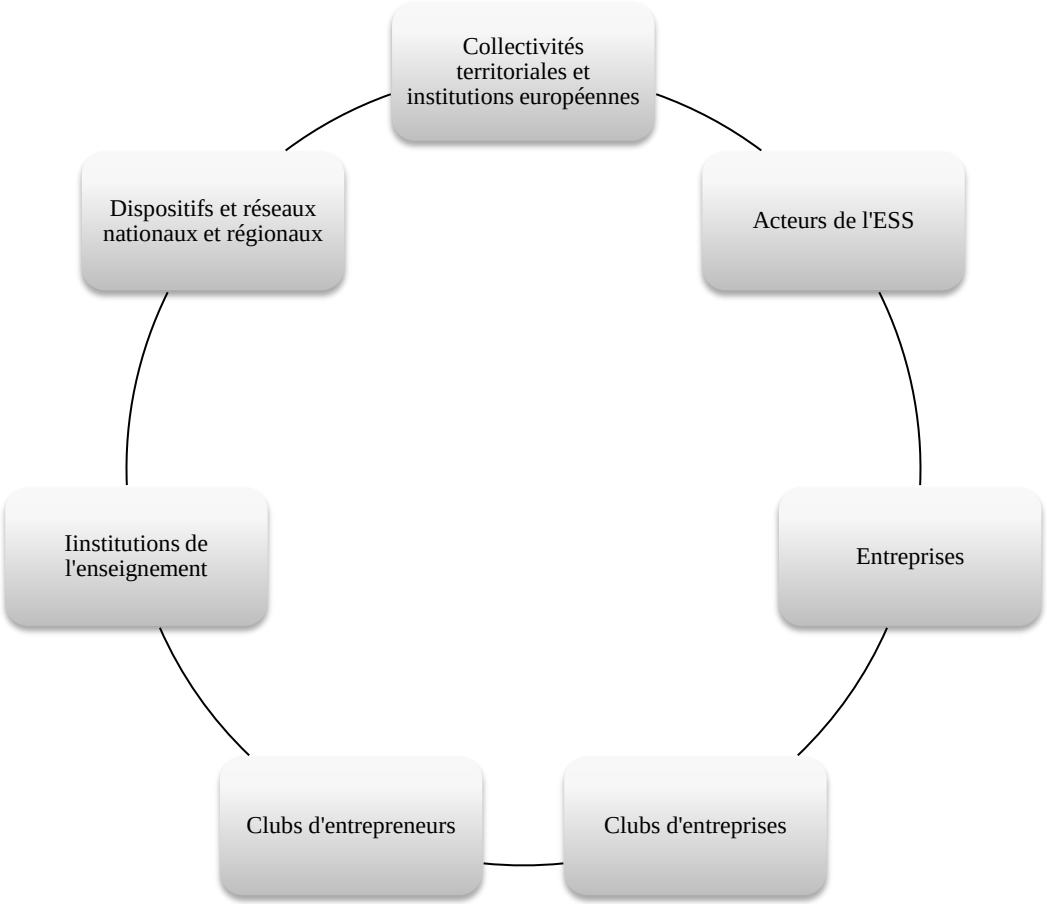
Tout comme le précise Frémeaux (2013), les associations n'échappent pas à l'exercice du pouvoir. Comme nous l'avions présenté dans la première partie, les travaux sur la gouvernance telle qu'elle est pratiquée dans les associations (Chatelain Ponroy et al., 2010 ; Adda et al., 2012 ; Bucolo et al., 2014) soulignent l'existance de quatre types de gouvernance (actionariale, partenariale négociée, comportementale et cognitive). En ce qui concerne EEDK, son type de gouvernance se rapproche fortement de la gouvernance resserrée dans laquelle la partie prenante dominante est « le président ». Cette dominance était fortement présente, notamment depuis la création de l'association jusque 2012, période pendant laquelle elle était présidée par le Président de la CUD. Néanmoins, celle-ci commence à s'estomper légèrement avec le travail collaboratif qui s'effectue entre le président et le directeur général. EEDK réunit un ensemble de caractéristiques (création initiée par les pouvoirs publics, nombre élevé des salariés mobilisés, importance de ses besoins financiers, et des statuts politiques variés des membres occupant ses instances de gouvernance) qui font qu'elle est confrontée à des enjeux politiques et financiers de taille importante. Elle entretient en effet des liens extrêmement étroits avec les pouvoirs publics. D'où notre intérêt pour la posture qu'elle adopte auprès de ces derniers. En effet, EEDK se conforme dans la majorité des cas aux exigences des pouvoirs publics. Certes, en cas de désaccord, elle fait clairement entendre son avis, mais si celui-ci ne s'accorde pas avec la volonté des pouvoirs publics, celle-ci se contente de se conformer aux exigences de ces derniers. Concernant les exigences de financeurs, EEDK réagit généralement de deux façons distinctes en fonction des besoins des usagers, de la demande des financeurs (légèrement vaste ou très précise). En effet, celle-ci peut procéder soit à un habillage administratif de la réalité ou à la création et à la mise en place de nouvelles activités (voir annexe 58, n° 4). Ces deux types de comportement ont été identifiés par Eynaud et Mourey (2012).

Témoignage : Lors d'un échange avec un membre de la direction

« Lorsque le besoin des usagers est maintenu sur notre territoire d'intervention, nous procédons simplement à un camouflage de la réalité pour se conformer aux cases déterminées par le financeur. L'objectif est ainsi de ne pas priver nos usagers d'un service indispensable à leur parcours de recherche d'emploi. Par contre, dans certains cas, nous déployons toutes nos forces pour proposer de nouvelles offres».

Cependant, les parties prenantes externes à EEDK ne se limitent pas aux pouvoirs publics et aux financeurs, principalement, l'Europe, l'Etat, la Région Hauts de France, Le Département Nord et la CUD. Elle travaille également avec de nombreux partenaires opérationnels. Le schéma 30 regroupe les différentes catégories de partenaires avec lesquels EEDK travaille.

Schéma 30 : Les catégories des partenaires travaillant avec EEDK



Source : Auteur

Comme nous l'avons souligné auparavant, la relation que EEDK entretient avec les pouvoirs publics est principalement d'ordre financier. Concernant les pouvoirs publics locaux, la situation de la CUD

est tout à fait particulière, car elle dépasse le cadre d'une simple relation de financement à partir du moment où EEDK a été créée et présidée depuis sa création par le président de la CUD, ensuite par l'élu qui est chargé de l'insertion professionnelle à la CUD. Ceci montre qu'EEDK est un instrument de proximité spaciotemporelle au service des orientations territoriales en faveur de l'emploi. EEDK dépend également de chaque nouvelle décision prise dans le cadre des politiques publiques (voir annexe 58, n° 5).

Témoignage : Lors d'un échange avec un membre de la direction

« On ne peut nier que tout changement électoral au niveau de la CUD impacte de près le fonctionnement de notre association. Lorsque le maire actuel a été élu, notre président est désormais l'élu à l'insertion professionnelle de la CUD. Des changement ont également été opéré au niveau de l'équipe dirigeante ».

A cet effet, dans certains cas, celle-ci peut recourir aux réseaux auxquels elle fait partie pour tenter de renforcer sa situation face à une menace. Il s'agit par exemple de la fin de la programmation des fonds Européens (2014-2020), ce qui amène à une interrogation sur la manière dont les fonds seront redistribués à l'échelle des territoires. Pour EEDK ainsi que pour l'ensemble des membres du réseau « Association Régionale des Élus pour la Formation, l'Insertion et l'Emploi (AREFIE) Hauts-de-France »[65], ces interrogations risquent de mettre l'ensemble de ses structures dans une zone de risque dans les années à venir. Pour y faire face, ceux-ci adoptent une démarche collective et concertée, à l'échelle régionale et nationale, afin de défendre leur point de vue auprès des financeurs.

En ce qui concerne les relations avec les autres catégories de partenaires, celles-ci ont plusieurs objectifs comme la participation ou la co-organisation d'événements en vue : 1/ de valoriser et encourager certaines pratiques en termes de RSE (le cas de l'événement « nos entreprises s'engagent »), 2/ de participer à des speed-dating dans le cadre d'une campagne de recrutement (le cas des speed-dating entre candidat et employeur), 3/ l'appui des entreprises d'insertion dans leurs réponses à des marchés publics, 4/ l'orientation des usagers vers des partenaires pour qu'ils soient accompagnés en focntion du projet qu'ils poursuivent, comme la Turbine, Flandre Initiative, BGE Flandre Création, Soliha, etc. Cela va dans les deux sens, c'est-à-dire, qu'EEDK peut également être invitée à participer ou à coopérer dans le cadre de la réalisation d'un projet (comme le DKJob Alternance).

[65] https://www.arefie.org/

Comme mentionné dans le point 2.2. de la section 2 du premier chapitre, les supports ainsi que les moyens de communication déployés au sein d'une association permettent d'instaurer un climat de confiance grâce à la transparence de l'association vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes (Legros, 2019). Selon Fukuyama (1995), ce climat de confiance amène les parties prenantes à coopérer de façon spontanée tout en s'appuyant sur des valeurs partagées et informelles. C'est ainsi dans ce sens, que nous nous intéressons aux différents supports de communication déployés par EEDK en vue d'être transparente envers ses parties prenantes et instaurer un climat de confiance favorisant la coopération entre les parties prenantes.

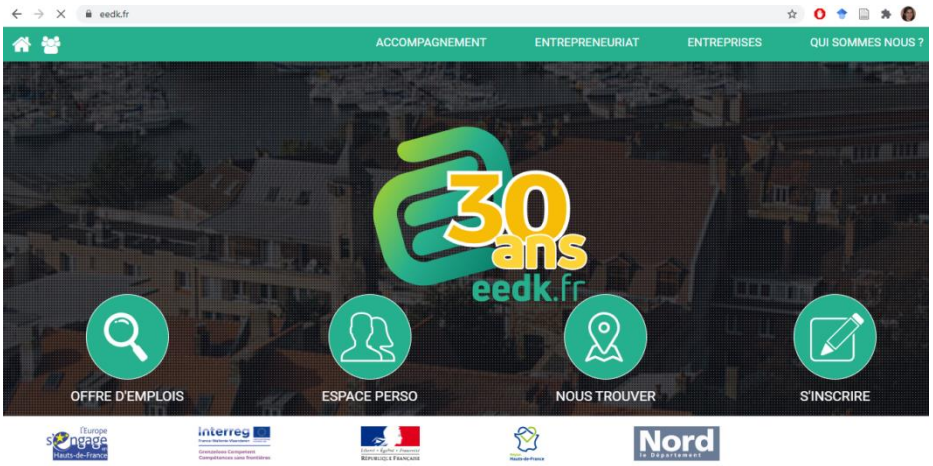
Dans un premier temps, nous étudierons les supports et moyens de communication mis en place pour gérer les intérations entre les deux pôles technique et politique. Ensuite, nous nous focaliserons sur les moyens mis en œuvre envers les usagers, les mécènes et les partenaires opérationnels en vue de maintenir une transparence et un climat de confiance.

Les interactions entre les deux pôles s'appuient sur les documents suivants : les statuts, le règlement intérieur, le projet associatif, les rapports d'activité, les comptes annuels, les comptes rendus, la double signature, ainsi que sur les orientations stratégiques. Quant aux moyens employés envers les usagers, EEDK a renouvelé depuis 2017 les modalités de sa communication envers les usagers et les autres parties prenantes, et ce, en rénovant son site internet, en lançant sa propre page Facebook, sa chaîne YouTube, et en utilisant des sites de e-mailing pour l'envoi des invitations groupées aux événements organisés. Le tableau 26 présente des exemples de contenus publiés.

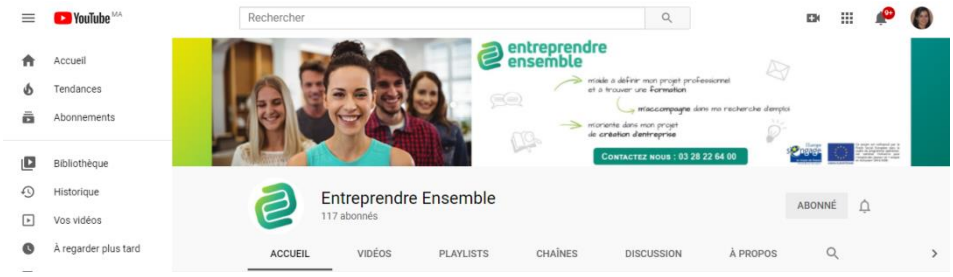
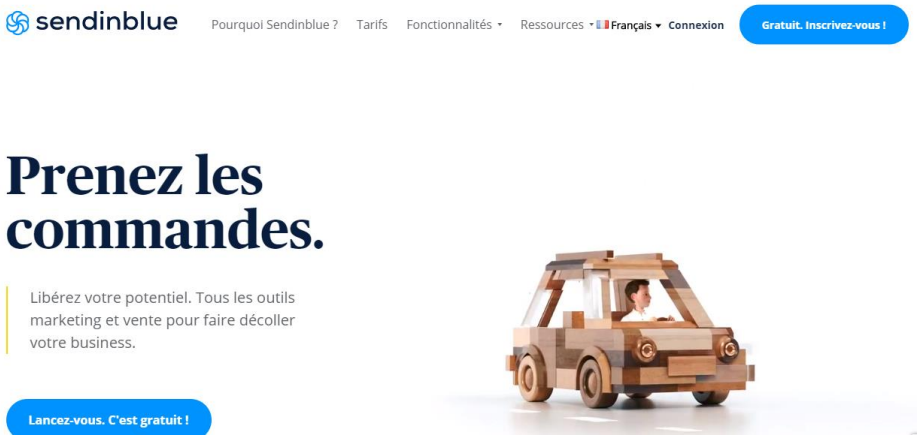
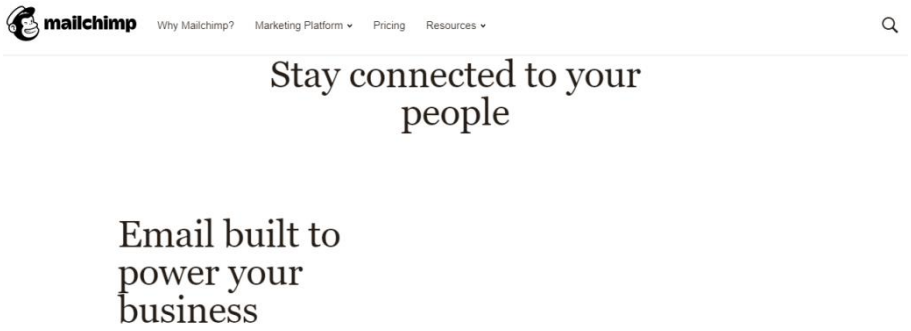
Tableau 26 : Outils utilisés envers les usagers et les autres parties prenantes

Outils de communication	**Exemples de contenus partagés**
Site internet[66]	Informations statiques : - Présentation d'EEDK et de sa gouvernance - Mise en ligne de l'ensemble de ses rapports d'activités - Présentation de la composition du bureau et de la direction ainsi que des managers/responsables - Présentation de chacun de pôles : formation, offre de services,

[66] www.eedk.fr

	accompagnement, entrepreneuriat et emploi Informations dynamiques : - Comptes rendus des événements réalisés - Profils des individus accompagnés – retour d'expérience 
Facebook[67]	- Offre d'emploi - Evénements organisés pour pousser les usagers cibles à y participer - Evenements réalisés - Profils des individus accompagnés – retour d'expérience - Vidéos mises en ligne sur Youtube
Youtube[68]	- Présentation d'EEDK - Vidéos qans lesquelles les usagers se présentent et présentent l'appui d'EEDK

[67] https://www.facebook.com/eedk.fr/
[68] https://www.youtube.com/channel/UCVzh3l2JdOKwRBAabB_491A

	dans leur parcours d'insertion (salariat/entrepreneuriat) - Vidéos récapitulatives des évenements réalisés 
Sites de E-mailing[69]	- Sites internet d'aide à la gestion des inscriptions aux évenements organisés **<u>Sendinblue</u>**  **<u>Mailchimp</u>** 

Source : Auteur

[69] Exemples : https://fr.sendinblue.com/, https://mailchimp.com/

Parallèlement à cela, EEDK demande des subventions ou répond à des appels à projets dont le montant de l'aide peut aller même au-delà des 350 000 €. De plus comme nous l'avions montré dans la partie théorique, EEDK participe également à cette transformation des modes de financement où les appels à projets prennent de plus en plus d'ampleur. Ceci l'a amené à formaliser les moyens de suivi de son activité afin de répondre aux exigences des financeurs. A cet effet, EEDK se conforme aux obligations comptables et s'engage à communiquer des pièces justificatives à la collectivité versante, comme Clavagnier (2010, p. 17) l'a présenté. Ainsi, en plus des outils précités, EEDK communique également le bilan certifié conforme par le président ou le commissaire aux comptes, le compte-rendu financier de l'emploi d'une subvention (document transmis aux financeurs à partir de 153 000 €), les comptes de résultat et les budgets.

Pour étudier la relation d'EEDK avec ses parties prenantes externes nous mobilisons la théorie de la proximité exposée dans le premier chapitre, plus précisément sur la théorie de la proximité organisée (Torre et Beuret, 2012). Notre analyse s'appuie essentiellement sur notre observation participante. En effet, à travers nos réponses à de nombreux appels à projets, nous avons constaté qu'EEDK rencontre des diffficultés pour amener les parties prenantes à coopérer avec elle. De nombreuses raisons explique cet état de faits : le retard des réponses des financeurs, le manque de confiance, la non prise de conscience de l'intérêt à coopérer pour mettre en place de nouveaux projets sur le territoire, etc. (voir annexe 58, n°6).

Témoignage : Lors d'une interview avec le directeur général

« La réalité c'est que nous rencontrons des difficultés à travailler avec des partenaires. Dans le cadre d'un appel à projet auquel nous avons répondu il y a 6 mois, il était mentionné qu'on allait recevoir un retour (favorable ou défavorale) en décembre. Hors, nous voilà en février et nous n'avons à ce jour aucune réponse. Je précise que cet appel à projet exigeait que des collaborations soient faites avec des acteurs économiques. Chose qui a été respectée. Actuellement, certains partenaires me demandent si le projet est toujours d'actualité et si ça vaut le coup de le maintenir … ! »

EEDK peut en effet tirer profit de la proximité organisationnelle, cognitive, sociale et institutionnelle qu'elle entretient avec ses parties prenantes externes pour faciliter des coopérations et collaborations avec celles-ci. A cet effet, elle peut profiter des réseaux de ses différentes parties prenantes (Torre, 2010 ; Uzunidis, 2010) pour partager les mêmes bases de connaissances et de compétences (Boschma, 2004). Ainsi progressivement, à travers les partenariats réalisés, les expériences de terrain, le partage des mêmes valeurs ou encore le réseau social de l'association

pourraient permettre d'instaurer un climat de confiance entre EEDK et ses parties prenantes (Boschma, 2004).

EEDK opère dans un contexte marqué par des difficultés économiques et sociales importantes au niveau local, de financement. Elle entretient également des rapports de concurrence avec des associations exerçant dans le secteur de l'insertion (comme Pôle Emploi, Initiative Flandre et BGE) (voir annexe 58, n°7).

Témoignage : Lors d'in échange avec un membre de la direction

« Certes, nous disposons de conventions auprès d'une panoplie d'acteurs opérant dans le domaine de l'insertion professionnel, mais étant donné que nous avons des activités qui se chevauchent, nous ressentons le poids de la concurrence ».

A cet effet, l'enjeu majeur pour celle-ci est de pérenniser son activité. Pour cela, après avoir étudié le mode de gouvernance d'EEDK, nous procéderons dans le point 1.2. de cette section à l'étude de son mode d'organisation et de management qui apporte un appui considérable à la réalisation du projet associatif. A cet effet, la question qui guide notre analyse, au-delà de la notion de partage de pouvoir, est la suivante : comment s'organisent les pôles technique et politique d'EEDK ?

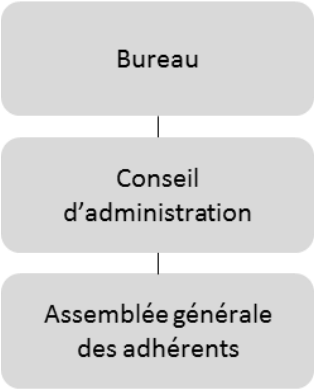
1.4. Mode d'organisation et de management de l'association EEDK

Dans le cadre de ce point, nous mobilisons la revue de littérature présentées dans la première partie, ainsi que certains entretiens, que nous avons réalisées auprès des salariés, afin de disposer d'une vue assez complète de la façon dont le management est exercé à EEDK. Nous présentons ainsi : 1/ l'organisation des instances de gouvernance, 2/ l'organisation entre le président, membre du pôle politique, et les membres du pôle technique et 3/ le management exercé par les responsables envers leurs équipes.

Tout comme toute association, la particularité du management d'EEDK est qu'elle s'appuie sur une combinaison d'emplois salariés et d'administrateurs bénévoles (Rancillac et Samuel, 2011 ; Huet et Roques, 2017). A cet effet, dans un premier temps, nous présenterons le mode d'organisation des instances de gouvernance d'EEDK, en mobilisant les travaux de Rancillac et Samuel (2011). Ensuite, en nous appuyant sur les travaux de Huet et Roques (2017), nous expliquerons de quelle façon s'organisent les pôles politique (président, bureau, CA) et technique (dirigeants, responsables, salariés, volontaires). Concernant les modes d'organisation des instances de gouvernance, à savoir le mode citoyen, le mode hiérarchique et le mode collégial (Rancillac et Samuel, 2011) (voir le point 2.2.

du premier chapitre), nous montrerons qu'EEDK a adopté un mode d'organisation très proche du mode citoyen (schéma 31).

Schéma 31 : Représentation schématique du mode d'organisation d'EEDK – Mode citoyen

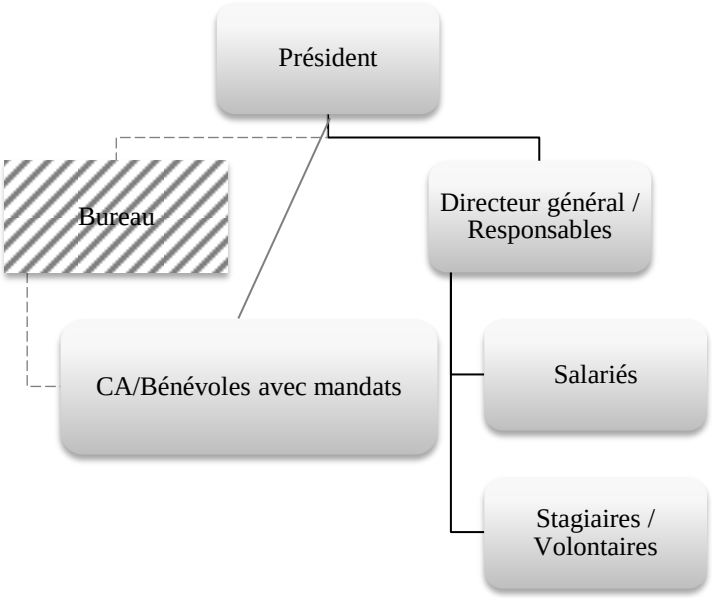


Source : Auteur, à partir de Rancillac et Samuel (2011)

Les caractéristiques communes de l'organisation des instances de gouvernance avec le mode citoyen se traduisent par le fait que les membres du CA émanent de l'AG, ainsi que toute personne peut candidater au poste de dirigeant de l'association. Néanmoins, le candidat n'est pas élu par les membres de l'AG ou du CA, mais par le biais d'une décision communiquée par les membres du bureau. La différence entre les pratiques d'EEDK et celles présentées dans le travail de Rancillac et Samuel (2011) en termes d'organisation concerne également la durée des mandants des dirigeants qui est illimitée. Ceux-ci signent des contrats à durée indéterminée.

EEDK, étant une association employeuse, nous souhaitons dépasser l'étude de l'organisation de ses instances de gouvernance afin d'avoir une vue d'ensemble de son organisation. En effet, comme mentionné au niveau de la première partie (le point 2.2. du chapitre 1), Huet et Roques (2017, p.13-14) distinguent quatre modèles de management que les associations employeuses adoptent d'une manière générale. Le modèle correspondant le plus à la situation d'EEDK est le modèle « triple hiérarchie monocéphale » (voir schéma 32).

Schéma 32 : Le modèle managériale d'EEDK - Triple hiérarchie monocéphale

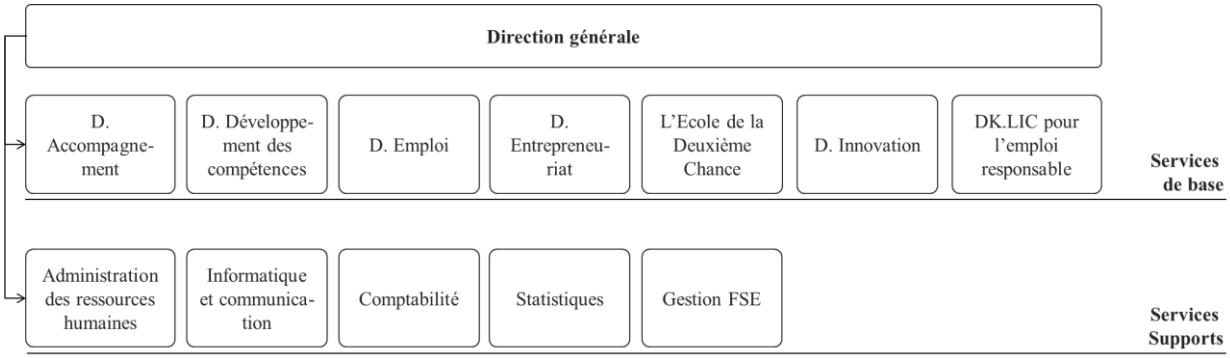


Source : Auteur, adapté de Huet et Roques (2017)

En effet, comme mentionné précédemment, le bureau ne se réunit pas. Les rencontres entre le président et les membres du bureau se font dans un cadre autre que celui d'EEDK avec des postures fortement influencées par leurs statuts en tant qu'élus à la CUD. A ce titre, il n'y a pas de relation à proprement dite entre le président et les membres du bureau de l'association EEDK. Par ailleurs, le modèle de la Triple hiérarchie monocéphale s'appuie en définitive sur un rapport de management du président/bureau envers les membres du CA (Huet et Roques, 2017). Dans le cas d'EEDK, le management du président envers les membres du CA est inexistant. Leur rôle se limite à une présence formelle aux CA en vue de voter, et quelques fois, donner leur avis. Par ailleurs, le management des salariés repose sur les décisions prises par le binôme président/directeur général. Il s'agit d'autant d'éléments qui montrent la fracture existante entre le binôme composé du président et du pôle technique et le binôme composé du bureau et du CA.

De plus, afin d'étudier de façon approfondie le modèle managérial, nous nous appuyons sur les rapports d'activité pour retracer l'évolution de l'organigramme d'EEDK. En effet, pour réaliser son projet associatif, l'organisation d'EEDK repose sur un ensemble de services et de départements (voir schéma 33).

Schéma 33 : Organigramme d'EEDK



Source : auteur, à partir d'EEDK (2019a)

De 2004 à 2009, EEDK avait une approche organisationnelle axée sur les dispositifs qu'elle porte, à savoir le Plan de développement Local, le Plan Local de l'Insertion et l'Emploi (PLIE) et la Mission Locale (ML) (EEDK, 2004a, 2006a, 2009a). En 2010, des départements ont été créés, par le Président d'EEDK et en accord avec la direction, dans le but de gérer une offre de services complémentaires en termes de formation, d'emploi/insertion, de développement solidaire et d'école de la deuxième chance (E2C). Ensuite, de 2011 à 2016, EEDK s'est organisée en trois pôles : E2C, PLIE et ML. Les départements précités sont maintenus avec le pôle accueil et accompagnement (EEDK, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a). Dans la même lignée, à partir de 2011, EEDK a structuré des services supports, qui existaient déjà, en matière de gestion administrative, à savoir la finance, la comptabilité, la gestion, les statistiques, la communication et la direction des ressources humaines. (EEDK, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a, 2018a, 2019a). A partir de 2017, EEDK a adopté une organisation par type de prestation, à savoir : accueil et accompagnement, offre de services, entrepreneuriat, emploi et E2C (EEDK, 2017a). En 2018, EEDK a mis en place le nouveau pôle « Innovation » ainsi qu'un service support dédié à la gestion des Fonds Sociaux Européens (FSE) (EEDK, 2018a). L'analyse des rapports d'activité nous a dévoilé d'autres éléments qui dépassent l'évolution des organigrammes. En effet, en établissant un tableau retraçant l'évolution des orientations d'EEDK au fil des années, nous nous sommes rendu compte que certaines orientations : 1/ se répètent d'année en année, 2/ sont vagues, et d'autres 3/ concernent la participation ponctuelle ou occasionnelle d'EEDK à des événements organisés par les partenaires. Ceci est dû, d'un côté, à des intitulés d'orientation qui restent ou peuvent rester valables pendant une longue durée. D'un autre côté, ce choix peut être fortement animé par l'absence d'avancement dans la réalisation de certains objectifs. Dans ce cas, nous faisons systématiquement le lien avec l'absence d'un plan stratégique, qui permet, comme le mentionne Chandler (1962) de traduire les objectifs en plan d'actions, plus précisément en « actions spécifiques » (Desreumaux, 1993). En effet, il est primordial de disposer d'un plan stratégique, car il appuierait les responsables et les managers d'EEDK pour

structurer leur activité (Séguin et al., 2008), et démarquer EEDK de ses acteurs concurrents grâce à un avantage concurrentiel (Chandler, 1962) durable et défendable (Porter, 1982). D'un côté, la réalisation des objectifs fixés doit se faire dans le cadre de la mission des orientations et de la politique de l'association (dans le sens de Desreumaux, 1993). L'inexistence de cette ligne directrice que procure le plan stratégique peut mettre à mal le management des projets, car la déclinaison de ceux-ci ne se base pas sur des échéances et des objectifs clairs et concis. Pour appréhender au mieux l'exercice du management à EEDK, nous nous sommes d'abord interrogés sur son mode de fonctionnement. En effet, EEDK dispose d'un ensemble d'antennes de proximité qui se trouvent dans de nombreuses villes/communes de la Communauté Urbaine de Dunkerque et de la Communauté de Communes de Hauts de Flandre (voir tableau 27).

Tableau 27 : Liste des villes/communes dans lesquelles se positionne EEDK

Siège EEDK, comprenant : - Les services supports : Direction des Ressources Humaines, Services comptabilité, statistiques, informatique et communication - Le Bureau d'Information Jeunesse - L'Espace Info et Formation *Maison du Développement, 66 Rue des Chantiers de France, 59140 Dunkerque.*
Garantie Jeune *Ruche d'Entreprise, 27 Rue Antoine Watteau, 59430 Dunkerque*
E2C Coudekerque-Branche *Avenue des deux Stendaam, 59210 Coudekerque-Branche.*
Dunkerque Sud *47 place du carré de la vieille, 59140 Dunkerque*
Dunkerque Malo/Rosendael *Place Jeanne Hachette (Ancienne Gare de Rosendael), 59240 Dunkerque.*
Dunkerque Centre

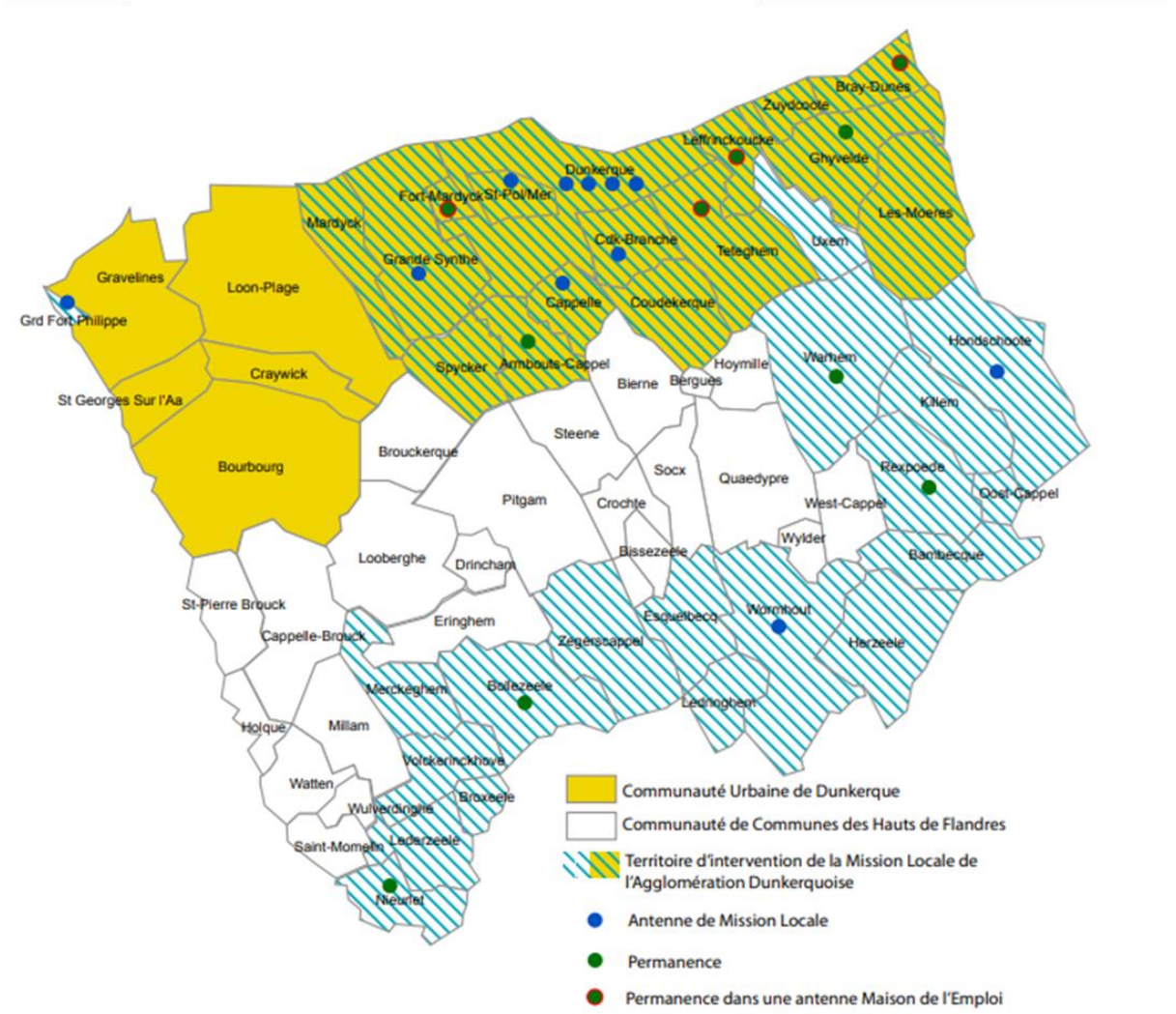
50, quai des Hollandais, 59140 Dunkerque.
Saint Pol Sur Mer *299 rue Victor Hugo, 59430 Saint-Pol-sur-Mer*
Petite-Synthe *AFPI Dunkerque - Rue de Rome, 59640 Petite-Synthe*
Coudekerque-Branche *1, rue Blanqui, 59210 Coudekerque-Branche*
Bray Dunes *341 Avenue du Général De Gaulle, 59123 Bray-Dunes*
Grand Fort Philippe *Boulevard Robert Pruvot, 59153 Grand-Fort-Philippe*
Leffrinckoucke *12 rue de la République, 59495 Leffrinckoucke*
Teteghem Sud *3 route du Chapeau Rouge, 59229 Tétéghem*
Hondschoote *4 Avenue du Quai, 59122 Hondschoote*
Nieurlet *1 rue de la mairie, 59143 Nieurlet*
Warhem *1 place Henri Vandaele, 59 380 Warhem*
Bollezeele *23 Grand'Place, 59470 Bollezeele*
Cappelle La Grande

7 bis place Bernard Gouvart, 59180 Cappelle La Grande

Source : Site EEDK (https://eedk.fr/index.php?page=contact)

Ci-dessous la carte du territoire d'intervention d'EEDK.

Carte 2 : Territoire d'intervention d'EEDK



Source : EEDK (2018a)

A partir de là, nous avons étudié sur les différents niveaux hiérarchiques d'EEDK et sur leurs interactions. Selon Sophie Beun, Directrice des ressources humaines à EEDK, lors de l'entretien qui a eu lieu le 1er juin 2015, les différents niveaux hiérarchiques sont : direction générale, responsables, managers, chargé(e)s de projet, chargé(e)s de mission et employés. Pour la gestion des activités, EEDK s'appuie sur des réunions d'information (voir tableau 28).

Tableau 28 : Les différents types de réunion mises en place à EEDK pour la gestion de son activité

Type de réunion	Membres présents	Objectif
Réunion en duo	- DG / Directeurs - DG / responsable de secteur - DG / Chargé de projets - Responsable / Chargé de projet	- Suivi des objectifs à atteindre
Comité de direction	- Directeur général - Directrice des ressources humaines - Responsables	- Suivi des objectifs à atteindre
Réunions de zones	- Responsable du département accompagnement - Conseillers en insertion professionnelle	- Information des CIP sur les nouveautés en termes de démarche d'accompagnement, dispositifs à présenter aux demandeurs d'emploi, etc. - Suivi des objectifs à atteindre
Réunions d'équipe	- Responsable du département accompagnement ou Chargé(e) de projet - Salariés	- Information des salariés sur les nouveautés en termes de démarche d'accompagnement, dispositifs à présenter aux demandeurs d'emploi, etc. - Suivi des objectifs à atteindre
Réunions d'antennes	- Chargé(e) de projet - Conseillers en insertion professionnelle	- Suivi des objectifs à atteindre
Réunion des délégués du personnel	- Représentants du personnel	- Traitement des réclamations des salariés

Source : Auteur

Les réunions citées se limitent à des réunions d'information. Depuis 2016, EEDK a mis en place de nouvelles réunions techniques dans lesquelles des décisions peuvent être prises sur la base d'un échange entre le responsable et ses subordonnés. L'inexistence d'une stratégie met en péril l'efficacité du travail de l'ensemble des salariés. Pour argumenter nos propos, nous mobilisons les résultats d'une enquête que nous avons menée en 2017.

Celle-ci a eu lieu auprès de l'équipe du Département Emploi dans l'objectif d'améliorer leurs relations avec les entreprises, qui représentent une partie prenante importante quant à la raison d'être d'EEDK qui est l'insertion professionnelle des publics éloignés du marché de l'emploi. L'étude portait spécifiquement sur le déroulement d'une réunion qui se nommait « pôle entreprise » et qui se tenait deux fois par semaine. L'enquête s'est déroulée en deux temps. La première partie de l'enquête a eu lieu auprès des membres participants au « pôle entreprise » (voir tableau 29).

Tableau 29 : Liste des entretiens réalisés auprès des membres du pôle entreprise

Date de l'entretien	Employé	Durée
19/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h15 (14:00 - 15:15)
24/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h (14:00 – 15:00)
26/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	45 min (09:00 – 09:45)
26/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h30 (10:30 – 12:00)
26/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h15 (15:00 – 16:15)
28/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h (09:00 – 10:00)
28/04/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h (14:00 – 15:00)
02/05/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h (09:00 – 10:00)
09/05/2017	Salarié membre du pôle entreprise	1h (08:30 – 09:30)

Source : Auteur

L'objectif des entretiens était d'étudier l'état du fonctionnement du pôle entreprise afin de cibler les axes d'amélioration. A l'issue de ces entretiens, nous avons procédé à la présentation des résultats aux membres du pôle entreprise le 1er juin 2017. Ensuite, pour étudier l'alignement des orientations (en l'absence de la stratégie) avec les objectifs du pôle entreprise, nous avons procédé à des

entretiens avec le directeur général, les directeurs opérationnels et la directrice des ressources humaines.

A EEDK, il n'y a pas que les membres du pôle entreprise qui sont en contact avec les entreprises. La deuxième partie de l'enquête a été réalisée auprès des autres salariés prenant contact avec les entreprises, quel que soit leur département d'appartenance (voir tableau 30).

Tableau 30 : Liste des entretiens réalisés auprès des salariés en contact avec les entreprises, n'appartenant pas au pôle entreprise

Date de l'entretien	Employé	Durée
07/09/2017	Salarié pas membre du pôle entreprise	1h15 (09:15 - 10:30)
12/09/2017	Salarié pas membre du pôle entreprise	1h (09:00 - 10:00)
15/09/2017	Salarié pas membre du pôle entreprise	1h (11:00 - 12:00)
20/9/2017	Salarié pas membre du pôle entreprise	1h30 (9:00 - 10:30)

Source : Auteur

L'objectif était ainsi de détecter les dispositifs dans lesquels les salariés sont en contact avec les entreprises, connaître leurs démarches et les outils utilisés pour approcher les entreprises et enfin, si les salariés partagent les informations dont ils disposent avec le département emploi (porteur du dispositif pôle entreprise). Les résultats ont été présentés le 3 octobre 2017 auprès des participants à l'enquête et des directeurs.

Au-delà de ces derniers résultats, nous rappelons que la première partie de l'enquête a dévoilé l'existence de certaines anomalies dans le fonctionnement du « pôle entreprise ». En effet, l'ensemble des salariés ont eu du mal à définir clairement les objectifs du pôle, d'autant plus que la moitié des membres du pôle ignorait totalement ses objectifs (voir annexe 58, n°8).

Témoignages : Lors des entretiens avec les membres du pôle entreprise

Nous : *« Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ? »*

Salariés membres du pôle entreprise :

« Une réunion d'équipe »

« Faire un tour de table sur les difficultés rencontrées mais sans plus »

« Je ne sais pas ! »

« [Silence] »

Ceci est en grande partie dû au fait que les membres de la direction, notamment les directeurs opérationnels, n'ont pas communiqués d'orientations au préalable (éléments clés de la gouvernance démocratique) (voir annexe 58, n°9).

Témoignage : Lors d'un échange avec un directeur opérationnel concernant le pôle entreprise :

Nous : *« Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ? »*

Directeur opérationnel : *« Une réunion d'équipe interne au département emploi »*

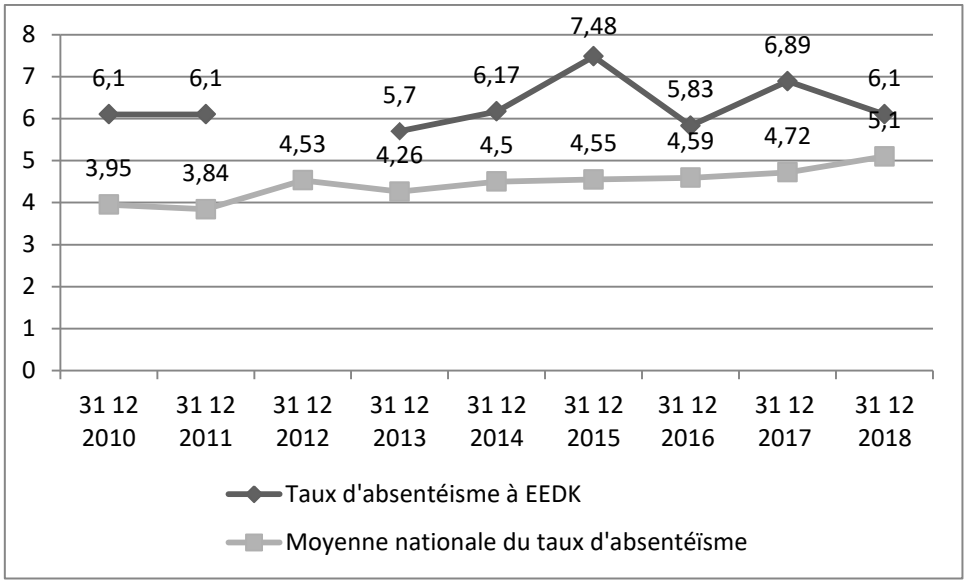
Nous : *« Quelles sont les orientations qui ont été communiquées aux membres du pôle entreprise ? »*

Directeur opérationnel : *« A ce jour, il n'y pas d'appropriation du pôle entreprise par la direction. Nous n'avons pas le temps qu'il faut pour disposer d'une vision claire de son fonctionnement. On n'y voit pas clairement qui fait quoi.»*

Les améliorations proposées par les membres du pôle avaient pour objectif de trouver un sens à leur travail dans le cadre de ce pôle, comme : 1/ déterminer clairement les objectifs du « pôle entreprise », 2/ déterminer les rôles et les responsabilités de chaque participant, 3/ communiquer les attentes du « pôle entreprise » vis-à-vis de l'ensemble des salariés EEDK, 4/ améliorer la visibilité de l'offre de services envers les entreprises, 5/ améliorer la visibilité de l'offre de services envers les usagers, 6/ diminuer la fréquence des réunions, 7/ ouvrir la participation à des salariés issus d'autres départements ou encore à certains acteurs comme la CCI, Pôle Emploi, DK promotion, la DIRECCTE ou le conseil départemental sur des thématiques particulières. Quant à la deuxième enquête, celle-ci a mis en avant une certaine fracture entre les directeurs opérationnels, le responsable et les salariés membres du « pôle entreprise ». Il s'est avéré tout au long des échelons hiérarchiques, que seul le responsable maîtrise les objectifs du « pôle entreprise ». Ceci montre que la vision et les objectifs du pôle ne sont pas partagés avec l'ensemble des membres participants. Opérer dans de telles circonstances, ne peut être sans effets sur la qualité de vie au travail des salariés (QVT). Pour

l'étudier, nous nous appuyons sur le taux d'absentéisme. A partir de l'étude des bilans sociaux d'EEDK, nous avons élaboré le graphique ci-dessous (voir graphique 3).

Graphique 3 : Comparaison du taux d'absentéisme à EEDK avec celui de la France de 2010 à 2018



Source : Auteur, à partir d'EEDK (2010b, 2011b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016b, 2017b, 2018b) et des sites en bas de page[70]

Le graphique 3 montre que le taux d'absentéisme à EEDK varie de 5,7% à 7,48% depuis 2010. Celui-ci reste supérieur à la moyenne nationale dans le secteur privé qui varie entre 3,95 et 5% depuis 2010. Certes, on constate un taux d'absentéisme relativement élevé par rapport à la moyenne nationale, mais nous n'avons pas assez d'éléments pour en déterminer les causes. Cependant, il est clairement le signe d'un problème que nous avons cherché à identifier dans le cadre de nos investigations et qui justifie l'intérêt d'EEDK pour changer son mode d'organisation.

Parallèlement à cela, depuis 2014, EEDK s'interroge en effet sur l'adoption d'un nouveau modèle organisationnel lui permettant d'être plus agile et innovante. Ainsi sur la base des éléments définis dans cette section, de notre observation participante et de la revue de littérature mobilisée, nous allons tenter de faire des propositions d'amélioration.

[70] http://www.leparisien.fr/economie/entreprises-les-salaries-francais-absents-15-jours-par-an-en-moyenne-03-09-2014-4107007.php
http://www.leparisien.fr/economie/emploi/l-absenteisme-a-coute-45-milliards-d-euros-aux-entreprises-en-2014-08-09-2015-5073565.php
https://fr.statista.com/statistiques/1056395/taux-absenteisme-moyen-france/

2. La volonté d'EEDK pour devenir une organisation agile

2.1. Présentation des résultats de l'expérimentation de trois ans à EEDK

Dans le point 2. de la première section de ce chapitre, nous avons présenté la façon selon laquelle EEDK a retravaillé son projet associatif en 2014. Dans la suite de la démarche, la nécessité de tendre vers cette nouvelle organisation a été :

- Manifestée par Jean-Yves Frémont, Président d'EEDK depuis 2013, en mentionnant qu'il est impératif de « *développer l'innovation sociale pour faire naître de nouvelles pratiques en créant une cellule innovation »* (EEDK, 2016a),
- Approuvée par le cabinet d'Audit Aegist, préconisant de revisiter le projet associatif de l'association pour l'amener à devenir *« une organisation dans laquelle les collaborateurs sont en situation d'acteurs et de coresponsabilité dans des collectifs au fait des tenants et des aboutissant des processus dans lesquels ils situent leur action. »* (Aegist, 2015, p.8).
- Mentionnée dans le 4ème défi que s'est fixé EEDK dans le cadre de son nouveau projet associatif, ce dernier consiste à *« mettre en place et maintenir une organisation « agile », permettant l'innovation et la mobilisation des compétences au grès des projets et de l'évolution des financements. »* (EEDK, 2015a).

A cet effet, EEDK a organisé en 2015 quatre groupes de travail, dont celui auquel nous avons participé en tant qu'animatrice s'intitulant « Comment entreprendre ensemble ? - Le parcours d'une innovation réussie ». Dans l'objectif de maintenir le service envers les usagers et travailler de manière collaborative sur le renouvellement du projet associatif, le taux de participation ne devait pas dépasser les 50% du nombre total des salariés (soit 10 à 15% de salariés présents dans chacun des groupes de travail).

Le groupe de travail « Comment entreprendre ensemble ? - Le parcours d'une innovation réussie » a mobilisé 16 salariés, issus de différents départements et services (voir tableau 31) en vue de construire un parcours projet partagé et permettre aux salariés d'être acteurs du changement et non pas exécuteurs, comme souligné par Aegist (2015).

Tableau 31 : Répartition des participants aux ateliers du groupe de travail « Comment entreprendre ensemble ? - Le parcours d'une innovation réussie »

Nombre de participants	**Département / service d'appartenance**
5	Département accueil et accompagnement
4	Département emploi insertion
2	Pôle communication et informatique
2	Département développement solidaire
1	Département formation
1	Direction
1	Ecole de la deuxième chance

Source : EEDK (2015c)

Dans le cas de ce groupe de travail, nous avons administré un questionnaire (voir annexe 48) et analysé ses réponses (voir tableau 32), dans l'objectif de voir ce que représente l'innovation à EEDK pour les salariés et recenser les freins rencontrés par ceux-ci en vue d'innover.

Tableau 32 : Les principaux résultats de l'enquête auprès des salariés

- *95 salariés ont pris le temps de répondre au questionnaire électronique, soit près de 70% des salariés.*

- *Pour 56,8% des sondés, innover c'est inventer des offres de services inédites. 34,7% considèrent qu'il s'agit d'améliorer les offres de services existantes en interne.*

- *Entreprendre Ensemble n'est pas vu comme une association innovante, mais 96,8% des sondés estiment qu'elle peut le devenir. 89,5% considèrent que leurs compétences pourraient être mieux utilisées.*

- *Pour 87% des sondés, le manque de communication interservices est le principal frein à l'innovation, devant le manque d'écoute et le manque de reconnaissance financière et humaine.*

- *Répondre aux besoins des usagers et satisfaire son épanouissement personnel sont les deux*

principaux facteurs d'innovation pour les personnes sondées. Tous les salariés doivent pouvoir innover

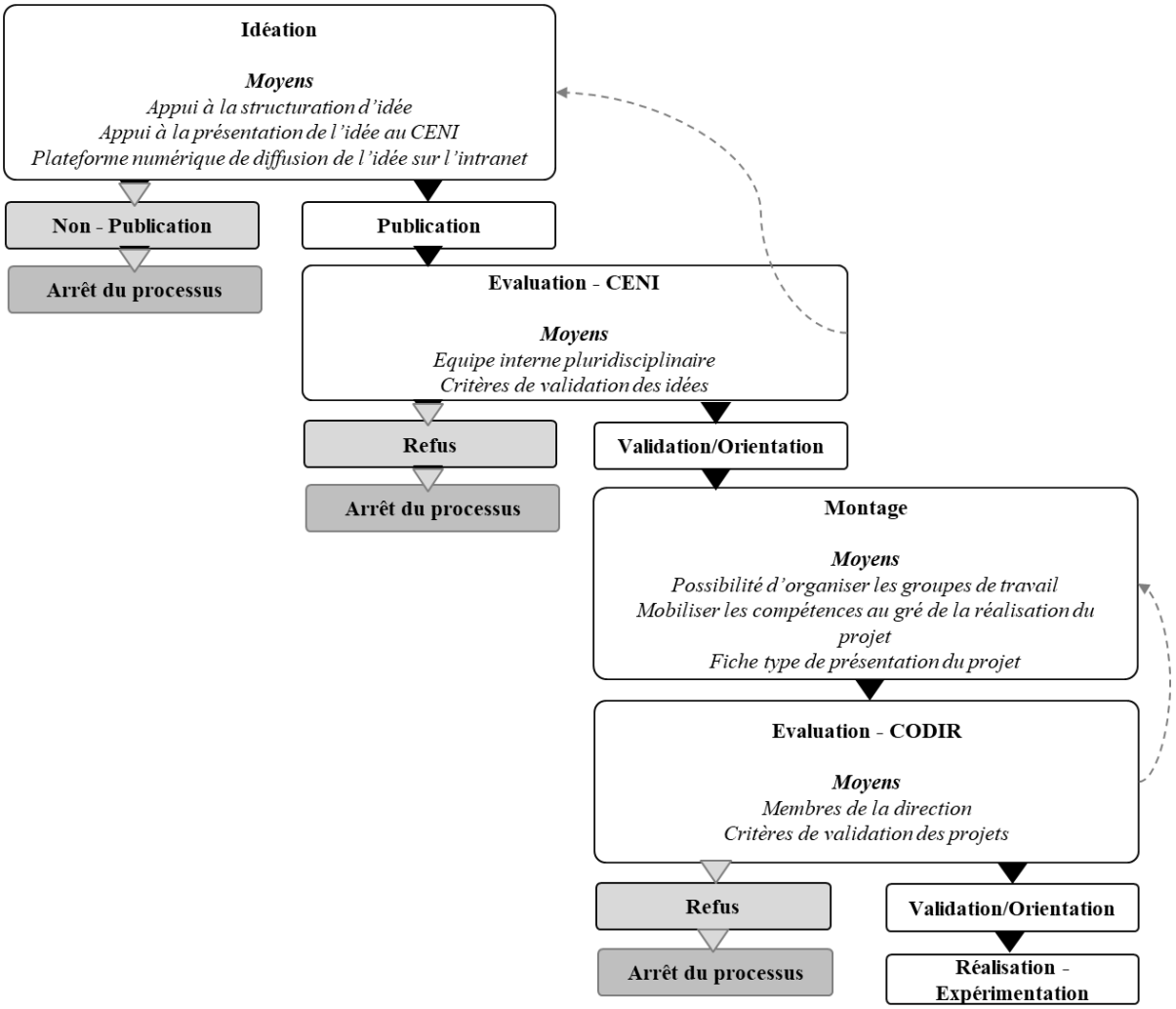
- *Pour 89, 5% des sondés, il n'existe pas de processus de validation des idées nouvelles à Entreprendre Ensemble. Les sondés ont un avis négatif sur la démarche actuelle de validation des idées nouvelles ; cet avis est d'autant plus négatif chez les sondés qui ont déjà proposé une idée.*

Source : EEDK (2015d)

A l'issue de la présentation des résultats auprès des membres de la direction, celle-ci a décidé suite au Comité de Direction ayant eu lieu en septembre 2015, de mettre en place un processus de validation des idées nouvelles. Il s'agit du processus EEnnov' qui a été lancé en mai 2016, soit deux mois après notre recrutement.

En effet, EEnnov' (voir schéma 34) s'adressait exclusivement aux salariés d'EEDK et avait pour objectif de leur permettre de mobiliser leurs compétences en fonction des projets et des financements, de professionnaliser la réalisation des actions et d'être acteurs et coresponsables des actions menées.

Schéma 34 : Les trois phases du processus EEnnov'



Source : Auteur

Concrètement, notre rôle était de mettre en place l'expérimentation. C'est-à-dire, 1/ création d'outils, 2/ mobilisation des équipes, 3/ sollicitation des partenaires, 4/ suivi des travaux, 5/ restitution au comité de direction, 6/ communication auprès des salariés, administrateurs, partenaires opérationnels et financiers. Au-delà de cela, nous accompagnions la construction de projets, développions une culture d'innovation et mesurions des indicateurs de performance.

Également, en fonction des opportunités financières qui se présentaient, nous avons animé des ateliers participatifs composés d'équipes multidisciplinaires, à la fois internes et externes, afin de mobiliser leur intelligence collective et construire une réponse à un/des appels à projets.

Nous avons consacré nos deux premiers mois de d'activité dans le cadre du contrat CIFRE à EEDK pour étudier l'outillage du processus EEnnov'. Nous avons ainsi créé : 1/ une fiche de présentation des nouvelles idées, 2/ les critères d'évaluation des idées (pour : a/ définir l'innovation et ne pas la réduire à la mise en place d'un service inédit, b/ palier à la partialité des évaluations d'idées remontée à travers l'enquête de 2015), 3/une grille d'évaluation des idées, 4/ une grille d'évaluation des projets, 5/ une plateforme numérique, avec un accès exclusif sur l'intranet, qui permet aux salariés de déposer leurs idées. La plateforme avait également pour objectif de favoriser une dynamique de coopération et de collaboration en interne (voir annexe 57). Ainsi, les salariés pouvaient suivre l'état d'avancement des projets (idée déposée, idée présentée au CENI, projet monté, projet présenté au CODIR, projet réalisé), d'aimer une idée (de liker, comme sur Facebook), de commenter, de faire part de leur volonté à intégrer l'équipe qui se chargera du montage du projet en question ou encore de consulter les raisons de validation, d'orientation ou de refus des idées/projets par le CENI ou par le CODIR. Une fois la plateforme ainsi que les autres outils prêts, nous avons lancé le projet. Le lancement d'EEnnov' s'est accompagné d'une tournée auprès de l'ensemble des salariés afin de les sensibiliser pour adhérer au projet qui permet de multiplier les initiatives des salariés afin d'expérimenter les changements souhaités (voir tableau 33).

Tableau 33 : La tournée de présentation d'EEnnov' auprès des salariés

Date	Service - Département concerné	Durée	Nombre de participants
lundi 23 mai 2016	Tournée - Service statistique	09:00 - 10:00	8
lundi 23 mai 2016	Tournée - Services Fin., Compta et Gestion / RH, Comm. Et info	14:00 - 15:00	11
jeudi 26 mai 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe siège EE	16:00 - 17:00	11
mardi 31 mai 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe Dk Centre	10:05 - 11:05	8
mardi 31 mai 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe Cappelle	11:20 - 12:20	4
lundi 6 juin 2016	Tournée - Département Formation	10:45 - 12:00	13
lundi 6 juin 2016	Tournée - Département Emploi	14:00 - 15:30	19
mardi 7 juin	Tournée - Département Acc & Acc - équipe	09:00 - 10:00	8

2016	H/W		
mardi 7 juin 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe CDK	10:15 - 11:15	6
mardi 7 juin 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe Rosendaël	10:20 - 11:20	5
mercredi 15 juin 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipe GJ	11:00 - 12:00	10
mardi 28 juin 2016	Tournée - Département Acc & Acc - équipes GS / PS / SUD / SP	08:30 - 10:00	13
mardi 5 juillet 2016	Tournée - E2C Boulone & Cdk	12:30 - 17-30	18

Source : Auteur

La présentation du projet a été à chaque fois faite par un(e)/des salarié(e)s ayant participé au groupe de travail (ambassadeur/ambassadrice) et nous-même. L'objectif était ainsi de mobiliser les personnes persuadées (au sens de Lewin, 1951) afin de faciliter la communication avec les autres salariés membres de l'association. Comme le montrent Lewin (1951) et Autissier et Moulot (2016), l'individu développe naturellement une forme de résistance au changement (voir annexe 58, n°10).

Témoignages : Lors de la tournée de présentation du dispositif EEnnov'

« Si ça ne marche pas, ça ne serait pas de ta faute Meryem ! »

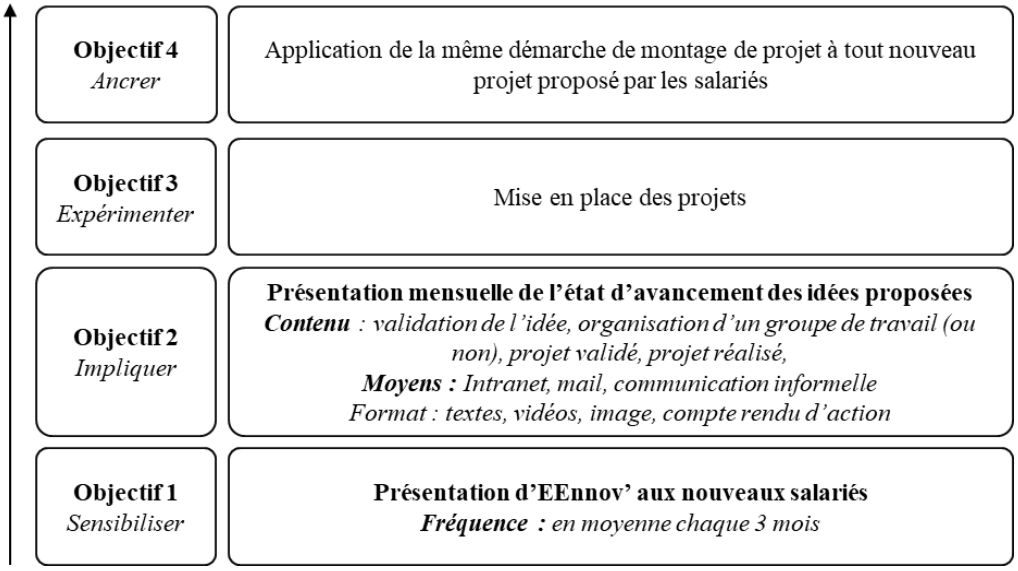
« Nous verrons ce que cela va donner… »

« Pourquoi on ne remet simplement pas en œuvre les projets que nous faisions avant ? Nous n'avons pas besoin de créer quelque chose d'inédit pour être innovant et efficace »

« Ça va être dur ! »

Si nous nous appuyons sur les cas des entreprises, 10% des salariés manifestent de fortes réticences aux changements (Autissier et Moulot, 2016). En effet, nous étions confrontés à cette résistance depuis le lancement du processus. La phrase communiquée par la majorité des salariés, lors de la tournée, était : *« nous allons voir ce que cela va donner ! ».* Pour tenter d'amener les salariés à prendre des initiatives ou à contribuer à la réalisation des initiatives portées par leurs collègues, nous avons eu recours à une communication, au sens d'Autissier et Moulot (2016), c'est-à-dire, qui a pour objectif de sensibiliser et d'impliquer les salariés, d'expérimenter et d'ancrer les pratiques de changement (voir schéma 35).

Schéma 35 : Communication dans le cadre d'EEnnov'



Source : Auteur, sur la base d'Autissier et Moulot, 2016

Pour sensibiliser les salariés au processus, nous organisions trimestriellement, en moyenne, des séances de présentation d'EEnnov' et des projets en cours à destination des nouveaux salariés. Aussi, pour impliquer les salariés, à savoir les opposants et les passifs, nous avons choisi de mobiliser un langage de preuve. Nous avons construit celui-ci sur la base de résultats réalisés par les salariés « proactifs ». Nous avons communiqué ainsi sur l'état d'avancement des projets en cours, sur les raisons de validation, d'orientation ou de refus des idées/projets par le CENI et le CODIR et sur les projets réalisés. Nous avons diffusé ces informations par mail et sur l'intranet en fonction des habitudes de chaque salarié en matière d'outil utilisé pour trouver l'actualité d'EEDK. Dans certains cas, nous avons amené les salariés porteurs de projet à rédiger un compte-rendu en mettant en avant les points forts et points faibles pour que ce soit un moyen de partage d'expérience et de bonnes pratiques. Grâce à cette approche de communication, certains salariés, qui s'opposaient initialement au projet ont manifesté leur adhésion (voir annexe 58, n°11).

Témoignage : Lors de l'accompagnement de certains salariés dans le montage et la réalisation de leurs projets ou lors des retours des salariés suite à la réalisation des projets

« Je n'y croyais pas du tout »

« Enfin, ça commence à bouger »

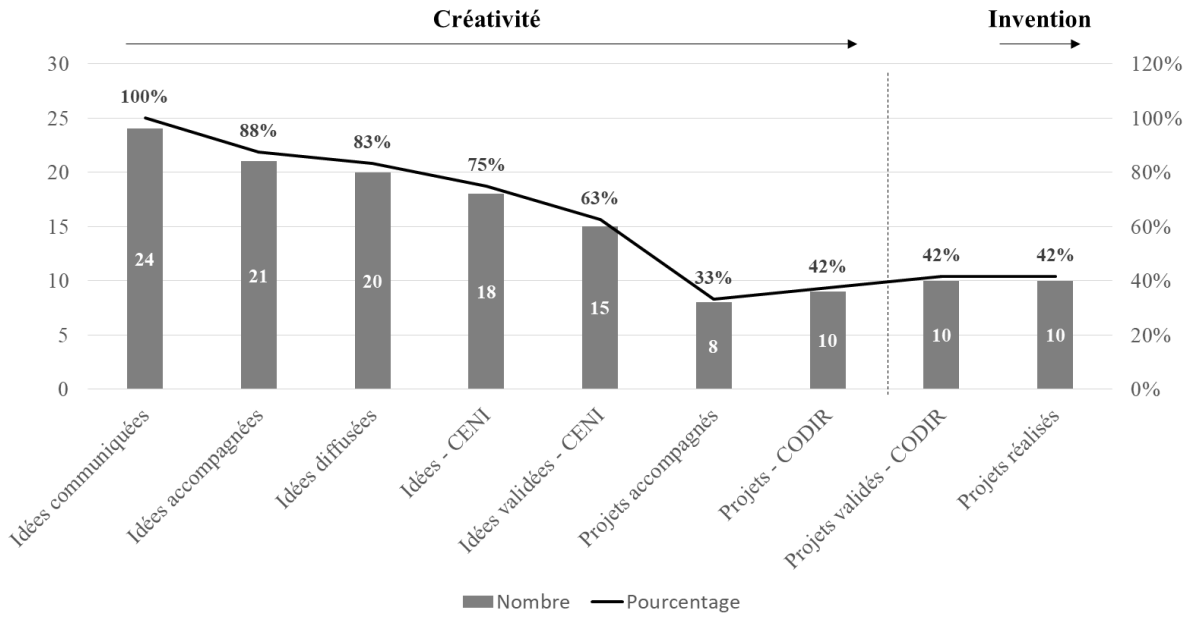
« Je suis très content que nous ayons la possibilité de partager nos idées »

« Meryem, si t'as besoin de quelqu'un pour le CENI, n'hésite pas à me le demander »

Nous pouvons citer l'exemple de S. M. qui est responsable de service et n'appuyait pas la mise en place du projet lors de la première proposition au CODIR en 2015. Celle-ci a commencé à mobiliser volontiers les membres de son équipe pour la participation aux CENI ou aux workshops de montage de projets/réponses aux appels à projets (ateliers de travail). Un autre exemple peut être cité à propos d'une collaboratrice C. A. qui nous a envoyé un mail de félicitations tout en exprimant sa joie en mentionnant *« enfin, ça commence à bouger ☺ ! ».*

Comme mentionné dans le schéma 35, l'objectif 3 consiste à expérimenter. Dans le cadre de la mise en place des projets, nous avons adopté la même démarche d'accompagnement. C'est-à-dire, nous responsabilisons les salariés et les encouragions à coopérer en leur accordant la possibilité de mobiliser des compétences ciblées pour mener à bien le projet. Ici, nous pouvons citer l'exemple de S. R. qui refusait de travailler avec un collaborateur sur le projet qu'elle portait par manque de confiance envers ce dernier. Finalement, en sortant d'une première réunion de travail à trois, où S.R. (la porteuse du projet), le collaborateur (en qui elle ne faisait pas confiance) et nous-même, elle a apprécié cet échange et complétement changé d'avis.

Graphique 4 : Le processus EEnnov' en chiffres



Source : Auteur

Les idées accompagnées s'inscrivent dans une démarche de créativité, du moment où elles sont communiquées jusqu'au moment où elles se transforment en projets présentés auprès du comité de direction (CODIR). On parle de créativité parce qu'au cours de toute la phase d'accompagnement,

nous profitons de toute sorte de rencontres pour générer des idées, compléter le projet et les adapter le plus possible aux besoins du public cible (usagers, partenaires ou salariés). La phase d'invention correspond à la transformation d'un service imaginé à un service concret. Concernant l'innovation, celle-ci correspond à l'adoption d'un service par le public cible, il s'agit par exemple du projet e-services, Flyers CCHF, VAE collective, Entreprendre pour mon logement, le livret d'accueil, rencontre des usagers et des partenaires, Lin'croyable rencontre, etc. Le graphique 4 traduit en chiffres les réalisations dans le cadre du processus EEnnov'. A titre récapitulatif, le nombre d'idées communiquées (voir tableau 34) depuis la mise en place d'EEnnov' est de 24 (soit 21 salariés, soit 14% du nombre total des salariés - 150).

Tableau 34 : Exemples d'idées et/ou de projets réalisés

1-	Le bien-être au travail Mise en place d'un ensemble d'activités de détente dans l'objectif de contribuer à l'amélioration de la performance d'EEDK, à la diminution du taux d'absentéisme, à la consolidation des équipes, d'améliorer la marque employeur, etc.
2-	Flyer CCHF Conception et distribution des flyers sur le territoire de la CCHF en vue d'améliorer la visibilité de notre offre de service.
3-	VAE Collective Mise en place d'une VAE afin de sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs. La dimension collective de la VAE, permettrait de motiver les salariés à poursuivre et réussir leur VAE.
4-	Entreprendre pour mon logement Faciliter l'accès au logement, des demandeurs d'emploi accompagnés, grâce à un partenariat avec l'association d'aide au logement « Soliha[71] ».
5-	Le mindmapping en antenne Expérimentation de la pratique du Mindmapping en antenne en formant l'ensemble d'une équipe.

[71] http://hautsdefrance.soliha.fr/nos-structures/soliha-flandres.html

6- Le livret d'accueil

Mise en place et remise d'un livret d'accueil à destination des nouveaux embauchés (quel que soit le type de contrat). L'objectif est de présenter la structure, les différents départements et coordonnées accueil/responsable, le règlement intérieur, les différentes modalités de fonction (hiérarchie, droit et obligation,...), etc.

7- Rencontre des usagers et des partenaires

Organisation d'une rencontre envers le public cible (jeunes et adultes), les partenaires ainsi que les employeurs au Siège d'EEDK.

8- E-services

Rénovation du site internet, animation d'une page Facebook, création d'une chaîne YouTube, tout en axant la communication sur les usagers.

9- E-jeunesse

Mise en place un lieu repère composé d'un cyber-centre en accès libre, des bureaux pour de l'accompagnement individuel et un espace de co-working pour favoriser l'échange et la création.

10- Application EEDK

Mettre en place une application ludique à destination des publics d'EEDK pour avoir accès à leurs offres de service avec la possibilité de faire des pré-inscriptions.

11- Co-voiturage

Mise en place d'un système de covoiturage à destination des salariés d'EEDK, stagiaires et volontaires (service civique).

Source : Auteur à partir de la base de données EEnnov'

En faisant référence aux travaux d'Autissier et Moulot (2016) axés sur les entreprises, les salariés proactifs dans une période changement représentent 10%. Nous pouvons ainsi déduire qu'EEDK est dans les normes à partir du moment où rien que le taux des salariés ayant proposé des idées (une partie des salariés proactifs) dépasse légèrement les 10% du nombre total des salariés (voir encadré 8).

Encadré 8 : Caractéristiques des salariés porteurs d'idées, salariés porteurs d'idées validées au CENI, et des salariés porteurs de projets réalisés

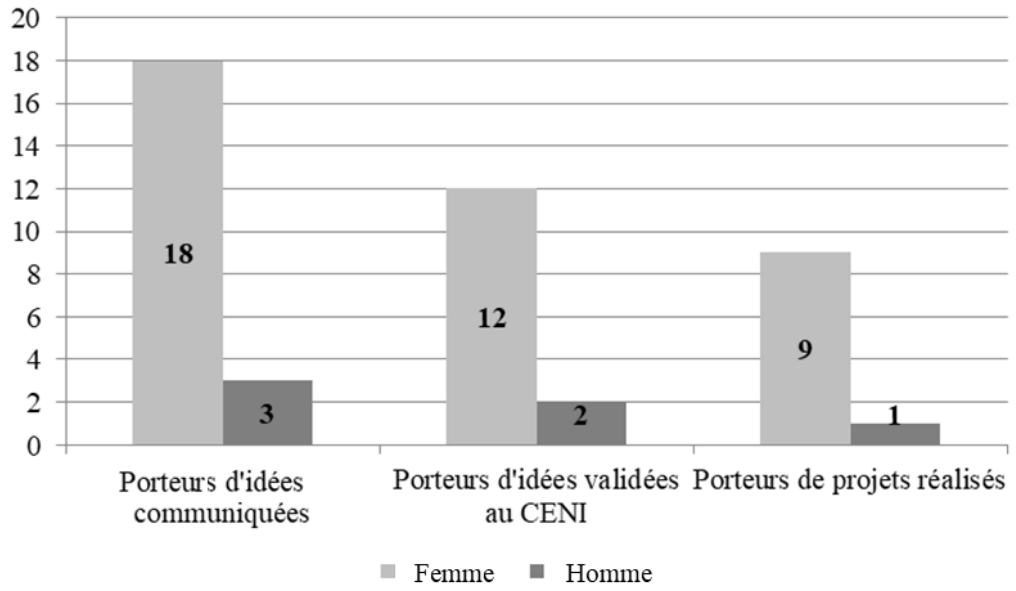
Dans cet encadré, nous présentons dans un premier temps le profil type des : 1/ salariés porteurs d'idées, 2/ salariés porteurs d'idées validées au CENI, et des salariés porteurs de projets réalisés.

	Salarié porteur d'idée communiquée	Salarié porteur d'idée validée au CENI	Salarié porteur de projet réalisé
Genre	Femme	Femme	Femme
Âge	40 ans	42 ans	41 ans
Ancienneté	9,5 ans	10 ans	10,5 ans
Métier	Conseiller(e) en Insertion Professionnelle	Conseiller(e) en Insertion Professionnelle	Conseiller(e) en Insertion Professionnelle, Chargé(e) d'accueil ou directeur(trice)

Le tableau ci-dessus présente le profil type des salariés tout au long du processus EEnnov'. Nous en déduisons que quelle que soit la phase du processus, en moyenne, il s'agit d'une femme âgée de 40 à 42 ans, avec une ancienneté qui varie de 9,5 à 10,5 ans à EEDK et ayant pour la grande majorité un poste de conseiller(e) en insertion professionnelle qui s'investit dans le processus.

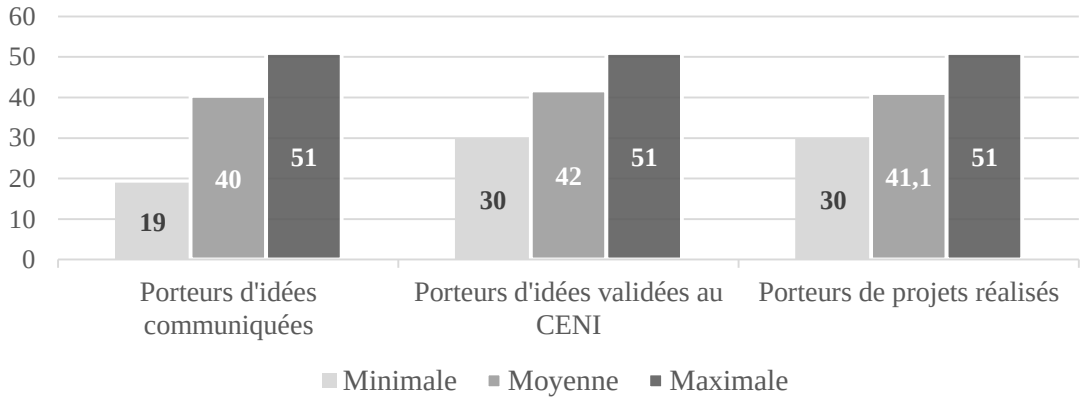
Dans un deuxième temps, nous nous interessons à l'étude statistique des mêmes catégories de salariés en termes d'âge, d'ancienneté et de métier. Ci-dessous les représentations graphiques.

- En termes de genre



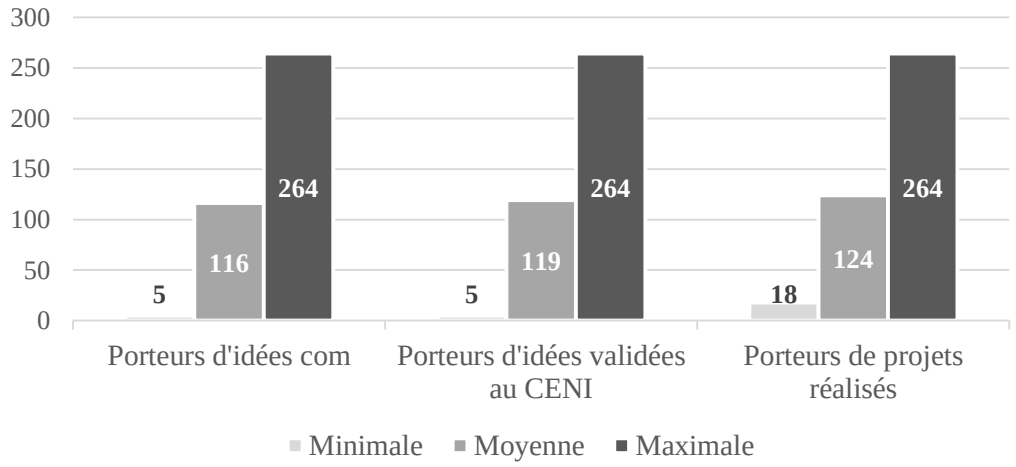
Le graphique montre que rares sont les hommes qui proposent et mettent en place les projets.

- En termes d'âge



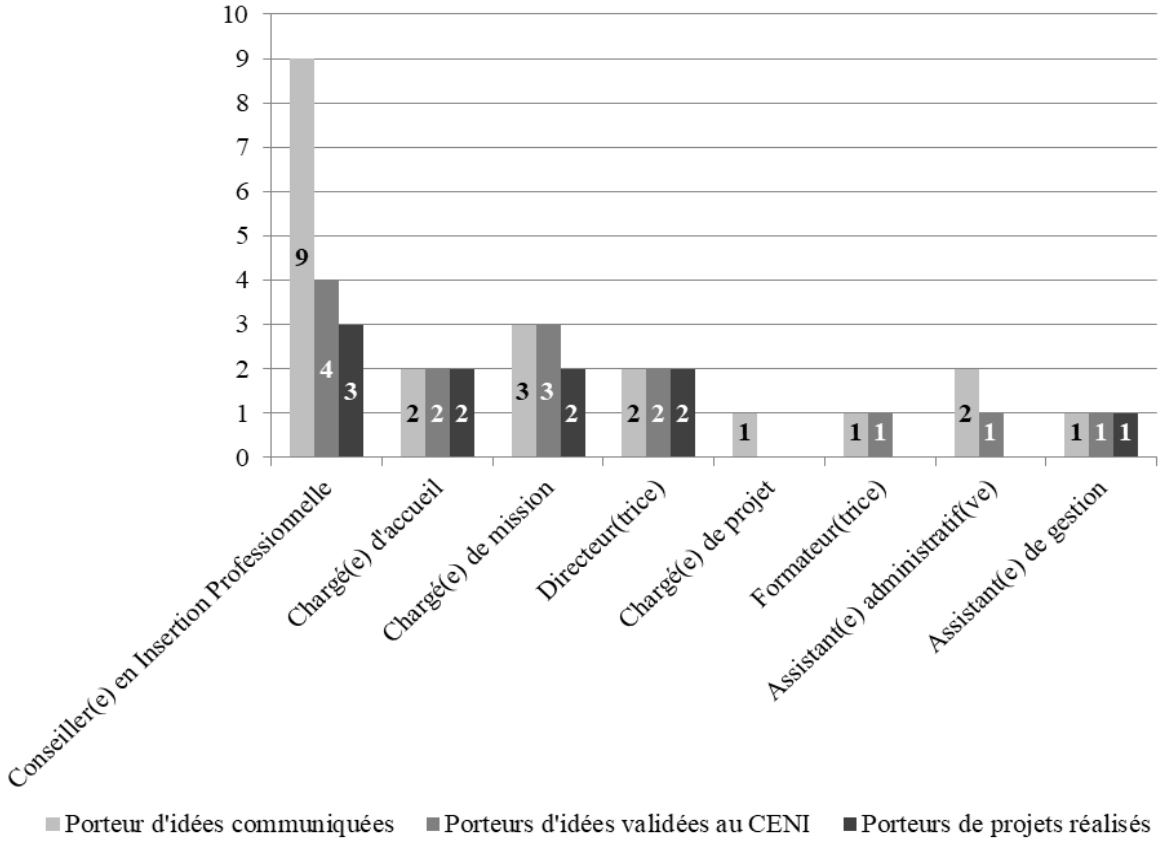
Le graphique montre que les salariés de tout âge ont proposé et mis en place des projets. La fourchette d'âge va de 19 à 51 ans et la moyenne d'âge oscille entre 40 et 42 ans.

- En termes d'ancienneté (en mois)



Le graphique montre que l'ancienneté des salariés va de 5 mois à 22 ans. Quant à la moyenne, celle-ci oscille entre 9,5 et 10 ans.

- En termes de métiers



Le graphique montre que ce sont les conseiller(e)s qui proposent le plus d'idées. Ceci s'avère normal à partir du moment où ils sont en contact direct avec les usagers. Concernant la réalisation, les métiers des salariés sont divers et variés.

Source : Auteur, à partir de la base de données EEnnov'

Ce nombre cache une évolution dans la posture des salariés porteurs d'idées. Au départ, ceux-ci refusaient de présenter, brièvement, noir sur blanc leurs idées. La phrase qui revenait le plus souvent lors de mes premiers échanges avec eux est : *« Ô non ! Écoute, je t'explique et tu écris ! »*. Progressivement, du fait de l'existence de la plateforme numérique présentant l'ensemble des idées proposées par les salariés, celle-ci a servi d'outils d'apprentissage auprès de l'ensemble des salariés. Pour cela, au bout du 3ème CENI (voir encadré 9), les salariés ont commencé à refuser notre appui à la rédaction et ont rédigé par eux-mêmes la présentation de leurs idées. Ainsi, mon appui se limitait progressivement à l'aide à la structuration.

Encadré 9 : Présentation du CENI en chiffres

Le Comité d'Emergence des Nouvelles Idées (CENI) est un comité qui rassemble un ensemble de salariés dans le but de valider, orienter ou refuser les idées proposées par leurs collègues. Celui-ci a eu lieu à quatre reprises : le 21 juin 2016, le 11 octobre 2016, le 10 janvier 2017 et le 25 avril 2017.

Le CENI change sa composition à chaque fois. Les deux tableaux ci-dessous retracent la composition du CENI.

Niveaux hiérarchiques, métiers départements et services représentés

Niveaux hiérarchiques et métiers	1er CENI	2ème CENI	3ème CENI	4ème CENI
Agent d'entretien	-	-	-	Excusé(e)
Assistant(e) administratif (ve)	-	-	-	-
Assistant(e) de gestion et de direction	2	1	1	1
Chargé(e) d'accueil			1	
Conseiller en Insertion Professionnelle	1	2	1	2
Formateur (trice)			1	
Chargé(e) de mission et Chargé(e) de projet non manager	2	1	2	2
Manager de proximité			1	

Responsable de secteur / directeur (trice)	2			
Excusés (es)	1	1		
Nombre de niveaux hiérarchiques et métiers représentés	**5**	**4**	**6**	**3**

Départements et services représentés	**1er CENI**	**2ème CENI**	**3ème CENI**	**4ème CENI**
Direction (Assistant(e) de direction, directeur opérationnel, directeur général)				
Département Emploi	1	1	1	1
Département Formation insertion / ESS	2	Excusé(e)	1	1
Département accompagnement	Excusé(e)	1	2	1
E2C	1	Excusé(e)	1	Excusé(e)
GJ				1
Service ARH informatique et communication	1	1	1	Excusé(e)
Service statistique	1	1	1	1
Service finance, gestion et comptabilité	1	1	Excusé(e)	Excusé(e)
Nombre de départements et services représentés	**6**	**5**	**6**	**5**

Source : Auteur à partir de la base de données EEnnov'

Lorsque l'idée est validée par le CENI, le porteur d'idée travaille en collaboration avec d'autres salariés pour monter le projet. Dans certains projets et en fonction du projet en question, nous avons ouvert la participation aux ateliers à des usagers et/ou partenaires opérationnels (voir tableau 35).

Tableau 35 : Exemples de projets ayant mobilisé l'intelligence collective des membres, qu'ils soient internes et/ou externes

Intitulé du projet	**Ateliers de travail réalisés**	**Nombre des membres composant le groupe de travail**
Flyer CCHF	**1er groupe de travail** Le 20 juillet 2016 **2ème groupe de travail** Le 26 juillet 2016	**Salariés :** Équipes des antennes de Wormhout et de Hondschoote

Entreprendre pour mon logement	**1er groupe de travail** Le 2 novembre 2016 **2ème groupe de travail** (Date inconnue)	**Salariés :** 6 **Partenaires :** 2
E-services	**1er groupe de travail** Le 13 février 2017 **2ème groupe de travail** Le 29 mars 2017 **3ème groupe de travail** Le 18 avril 2017	**Salariés :** 17 **Bénéficiaires :** 18

Source : Auteur à partir de la base de données EEnnov'

Ces temps d'échange, au sens d'Autissier et al. (2016) et Autissier et Moutot (2013, 2015), étaient générateurs de tensions et de désaccords, comme le montre Dove (1999) dans le processus de développement des connaissances. Ceci est naturel. Le plus important, ce sont les solutions alternatives auxquelles aboutissaient les salariés (Dove, 1999), comme nous l'avons vu dans la première partie.

Parallèlement à cette dynamique dont le point de départ est les salariés, nous nous sommes également investis dans une dynamique initiée par les partenaires financiers. En effet, nous avons été sollicités par la direction pour mener cette démarche collaborative et participative lors des réponses aux appels à projets (ex : Fondation de France). Dans une telle situation, les échéances sont maîtrisées par les financeurs. Pour cela, avant de solliciter les salariés, nous avons procédé par étapes afin de pouvoir partir des besoins des usagers, maîtrisés par les conseillers pour répondre à l'appel à projet (voir tableau 36).

Tableau 36 : Exemple d'étapes de réponses à un appel à projet dans des délais imposés par le financeur tout en s'appuyant sur les besoins des usagers

Etape 1	Lecture approfondie des appels à projets
Etape 2	Préparation d'une présentation concise de l'appel à projet pour les salariés
Etape 3	Détermination de la date d'échéance
Etape 4	Détermination des objectifs à atteindre lors de chaque atelier de travail Exemple d'objectifs d'ateliers à répartir sur les ateliers en fonction de la date

	d'échéance et de l'ampleur du projet : 5- Présentation des appels à projets et organisation des sous-groupes 6- Création d'un document Word partagé entre les membres du groupe de travail sur Google Drive 7- Travail en sous-groupes sur des thématiques variées (Brainstorming) 8- Ou, travail en sous-groupes sur les mêmes thématiques pour en choisir collectivement les meilleurs propositions réalisables (Brainstorming compétitif) 9- Présentation des résultats et décisions 10- Présentation de la réponse à l'appel à projet au CODIR 11- Envoi de la version validée à la personne chargée de la collecte des réponses à l'appel à projet pour donner son avis 12- Envoi définitif de la réponse
Etape 5	Ciblage des compétences à mobiliser
Etape 6	Préparation d'un argumentaire de mobilisation
Etape 7	Lancement des ateliers de travail

Source : Auteur

A travers ces expérimentations, les salariés continuaient progressivement à adhérer à la réponse collaborative aux appels à projets dans le cadre d'EEnnov' (voir annexe 58, n°12).

Témoignages : Lors de la réponse à l'appel à projet fondation de France / Orange

« c'est top de travailler de cette façon, c'est clair qu'on peut paraitre pour des provocateurs mais comment peut-on faire du e-learning sans avoir accès à YouTube par exemple ? » *« magnifique »* *« vu la collaboration réalisée entre les différents services et départements, la réponse est complète »*

Il s'agit par exemple d'H. D. (Conseillère en Insertion Professionnelle) qui a reconnu l'importance de procéder de manière collaborative à la réponse aux appels à projets pour plus de cohérence et de coordination entre les différents services et départements. En effet, ces temps de travail collaboratifs, qu'ils soient organisés dans le cadre des initiatives portées par les salariés ou des opportunités portées par les partenaires financiers, permettent la transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites. Comme le souligne Dove (1999), il est naturel que des désaccords émergent entre les différentes parties prenantes participantes à ces temps de travail. Ceci n'est pas problématique dans la mesure où certaines parties prenantes ont

remis les concepts présentés au départ en question. En effet, à EEDK, les échanges étaient tellement constructifs qu'il y avait un requestionnement sur l'apport d'EEDK aux usagers et de sa posture vis-à-vis de l'évolution des nouvelles technologies. Il s'agit notamment des réflexions que les salariés ont échangé lors du montage du projet E-services. Un petit nombre de salariés, principalement des directeurs opérationnels, pensaient qu'il était dangereux de publier des offres d'emploi par peur : 1/ de frustrer les demandeurs d'emploi face à des métiers qui demandent des compétences spécifiques ou 2/ de gérer difficilement plusieurs candidats et leurs candidatures face à des métiers porteurs. Ici, il s'est avéré nécessaire de communiquer sur les avantages et les inconvénients de chaque élément du projet. Les salariés étant les plus proches des usagers ont défendu la nécessité de publier les offres d'emploi et d'utiliser les réseaux sociaux ainsi que des sites d'apprentissage en ligne pour accompagner au mieux les usagers, d'autant que les technologies digitales sont fortement utilisées par les jeunes demandeurs d'emploi. Ainsi, ces échanges ont amené les responsables des services et des départements d'EEDK à revoir leurs stratégies et leurs normes décisionnelles, en partie à travers la refonte du règlement intérieur en 2018, dans lequel l'usage de YouTube, FaceBook et autres réseaux a été autorisé dans un cadre professionnel.

En moyenne, EEDK s'appuie sur 150 salariés pour mener à bien son activité. EEnnov' a mobilisé plus de 40 salariés, ce qui représente plus de 26% des salariés qui se sont investis dans les démarches collaboratives. Ceci reste relativement prometteur par rapport à ce qui se déroule en entreprise, à savoir les proactifs représentent 10%, les passifs en attente des résultats représentent 80% et les opposants représentent 10% (Autissier et Moulot, 2016). Malgré cela, la résistance des salariés freinait l'ancrage ainsi que l'internalisation de la démarche de conduite du changement dans une organisation. Comme le mentionnent Autissier et Moulot (2016), le quatrième objectif de la communication est l'ancrage, appelé également internalisation des pratiques de conduite du changement. L'opérationnalisation des changements prend entre 5 à 10 ans (Autissier et Moulot, 2010 ; Jobidon et Levesque, 2012 ; Granger et Renaud, 2012). Pour comprendre d'où provient le problème, nous allons mobiliser la théorie développée autour de la conduite du changement et de la transformation (point 1.2., section 2, chapitre 2).

Les lignes précédentes montrent que le lancement d'EEnnov' s'appuyait sur l'approche sociologique étudiée par Lewin (1951), Bowers (1973), Bowers, Franklin et Pecorella (1975) et Franklin (1976). En effet, le processus EEnnov' s'est appuyé sur un groupe (focus groupe de 16 salariés, au sens de Lewin, 1951) qui a échangé sur les changements à opérer et qui ont contribué à faire adhérer un grand nombre de participants. Également, en faisant référence aux travaux sur la conduite du

changement, EEnnov' s'est également appuyé sur une communication construite à partir des indicateurs de performance (Kanter, Stein et Jick, 1992). Enfin, EEnnov' se base sur une approche expérientielle à travers laquelle le changement aurait dû être capitalisé et internalisé (Prosci, 2019) dans le but d'intégrer de nouvelles pratiques dans le montage et la réalisation des projets Lemieux et Beauregard (2015) dans l'objectif de faire adhérer les salariés et faire évoluer l'organisation (Autissier et Moulot, 2016).

Les autres approches de conduite de changement sont l'approche managériale ainsi que l'approche stratégico-organisationnelle. L'approche managériale de la conduite du changement stipule que ce sont les managers qui sont acteurs du changement. Dans le cadre d'EEnnov' et des projets qui y ont été menés, nous mobilisions difficilement les managers pour participer aux projets. Comparativement à cela, lorsque le directeur, avec sa légitimité hiérarchique, demandait à ce qu'un projet se réalise, celui-ci se réalisait. Ceci montre que le système des valeurs d'EEDK est davantage marqué par les systèmes de contrôle et de pouvoir. Ainsi, en s'appuyant sur les travaux d'Autissier et Moulot (2016), le style de conduite du changement à envisager serait de nature directive et interventionniste. C'est-à-dire, mis à part l'adhésion des salariés aux décisions, celles-ci doivent surtout être entérinées dans les instances hiérarchiques et légitimes de l'entreprise. Également, en s'appuyant sur la théorie développée autour de l'organisation agile, la direction devrait être plus vigilante quant à la réalisation des projets/objectifs escomptés. Celle-ci pourrait prioriser les projets et mettre en place avec les salariés concernés un ensemble d'indicateurs pour suivre l'état d'avancement des projets (ex tableau de bord, Cummins, 2017). Ceci repose sur un système de gouvernance, d'organisation et de management favorable au changement et à la transformation vers une association employeuse agile. Quels en sont les freins et de quelle façon EEDK pourrait les surmonter ?

Validation de deuxième hypothèse

- Dans les lignes qui précèdent nous montrons à travers notre observation participante, et grâce aux indicateurs mis en place, que 26% des salariés se sont investis dans un projet adoptant une démarche d'innovation participative. Le reste des salariés, certains étaient passifs, et d'autres étaient contre le projet. Ceci montre que l'appui sur un seul dispositif « EEnnov' » est insuffisant pour changer les routines et les pratiques des salariés.

- Parallèllement à cela, en s'appuyant sur la revue de la littérature mobilisée dans la première partie, nous constatons qu'EEDK dépasse la moyenne avec le taux enregistré de 26% des salariés

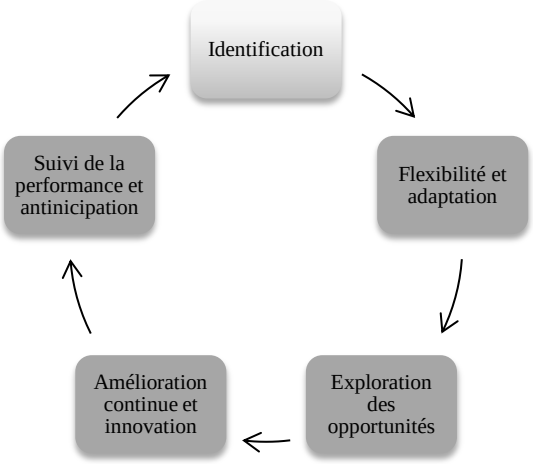
qui ont adhéré au projet et, étaient prêts à remettre en question certaines de leurs pratiques et routines. Nous avons également découvert d'après les travaux dans la théorie des organisations, surtout en matière de la conduite du changement, qu'il existe différentes approches de conduite du changement qui s'avère nécessaire de combiner car une organisation, qu'elle soit lucrative ou non, mobilise des êtres humains avec des traits de caractères diverses et variés.

- A partir de là, nous validons la deuxième hypothèse selon laquelle : la conduite du changement à EEDK ne peut reposer que sur le dispositif d'appui managérial « EEnnov' ». Dans la discussion des résultats (point 2.2.), nous mettons en avant que certains freins managériaux ne peuvent être résolus qu'à partir de l'instauration d'une gouvernance démocratique et de l'élaboration d'une stratégie associative ciblée. Nous validons ainsi l'hypothèse selon laquelle la conduite du changement doit être appuyée par une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre.

2.2. Discussion des résultats : Processus de transformation qu'EEDK pourrait suivre pour devenir une association employeuse agile

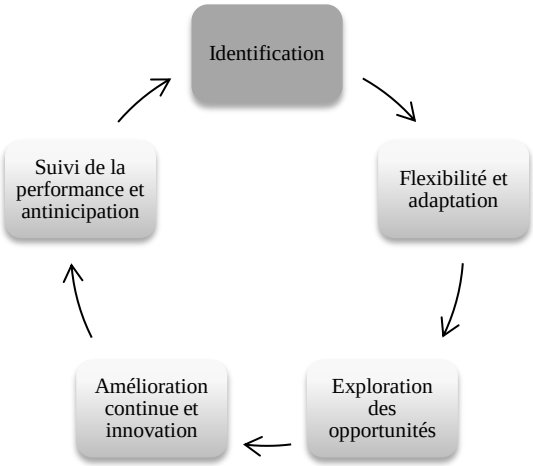
Dans le cadre de ce point, nous allons discuter les résultats obtenus et vérifier les hypothèses de travail que nous avons formulées au début de notre rédaction.

La démarche de conduite de changement proposée ci-dessous devrait amener EEDK à devenir agile. Pour cela, nous avons commencé par l'analyse de l'agilité de l'association en nous basant sur la revue de littérature. En effet, la revue de littérature mobilisée nous a permis d'aboutir à un modèle de l'association employeuse agile (voir la conclusion du deuxième chapitre - partie 1). Ainsi, dans le cadre du point 1. de cette section, nous nous sommes appuyés sur ce modèle pour analyser le cas de l'association employeuse EEDK, que ce soit sur le plan de la gouvernance, de la stratégie ou du management. En effet, comme présenté dans la conclusion du deuxième chapitre, une association employeuse agile se caractérise par un cycle de changement continu dans l'objectif de se différencier des concurrents, de collecter des fonds et de réaliser son projet associatif, qui est évidemment en faveur des usagers ciblés.



Le cycle de changement continu tel qu'il se présente commence par l'identification des opportunités et menaces. Pour pouvoir les repérer, EEDK devrait procéder continuellement à une analyse SWOT.

Sur le plan financier, ces opportunités et menaces sont directement communiquées par les financeurs d'EEDK. Il s'agit par exemple du lancement d'un nouvel appel à projet ou de la fin d'un programme de financement. Sur le plan opérationnel, EEDK participe à des rencontres organisées en faveur de l'emploi, et ce, à l'échelle locale, régionale, voire nationale. Concernant les besoins des usagers, ceux-ci sont gérés par les équipes des conseiller(e)s.



Une fois les identifications réalisées, EEDK doit adapter ses ressources, à savoir une reconfiguration rapide des ressources internes et externes (ressources humaines, financières et techniques), de nouvelles structurations inter-organisationnelles ou encore, des coopérations entre les différentes parties prenantes. C'est en effet à ce niveau que des difficultés apparaissent.

Dans les lignes qui suivent, nous procéderons dans un premier temps à la détermination des freins qui empêchent EEDK d'être agile pour formuler des solutions et mener à bien le projet de transformation. Ensuite, nous proposerons à EEDK la démarche à suivre pour accompagner la mise en œuvre de l'innovation managériale dans l'objectif de devenir agile.

A/ Repérage des freins et proposition de solutions

En confrontant l'objectif d'EEDK de devenir agile aux résultats théoriques et à son contexte d'intervention (à la fois interne et externe), nous considérons que l'agilité et la conduite du changement à EEDK doit passer par la mise en œuvre d'innovations managériales dans l'objectif : 1/ d'instaurer une gouvernance démocratique, 2/ d'asseoir une stratégie favorable à l'adoption d'une organisation agile, 3/ d'encourager les salariés à proposer des nouvelles idées étant donné qu'ils sont en contact direct avec les usagers, les employeurs et (parfois) les financeurs, 4/ d'adopter une

innovation participative dans le management de projets, 5/ de mettre en œuvre des projets interdépartementaux, 6/ et de développer des partenariats opérationnels qui se traduisent par la coopération et la collaboration d'EEDK avec ses parties prenantes externes.

A partir de là outre notre période d'observation participante pendant 3 ans, nos recherches théoriques nous ont amené à poser des questions auxquelles nous n'avions pas eu de réponse au cours de notre observation participante. Pour cela, nous avons repris contact avec Sophie Beun (directrice des ressources humaines) et Arnaud Declunder (directeur général d'EEDK) pour réaliser des entretiens (voir tableau 37), nous appuyant sur trois guides d'entretien.

Tableau 37 : Entretiens réalisés pour l'analyse de la gouvernance, la stratégie et le management à EEDK

Dates des entretiens	**L'interviewé**
30 août 2019 *(1h)* 28 janvier 2020 *(1h)* 26 février 2020 *(1h)*	Sophie Beun
19 février 2020 *(45min)*	Arnaud Declunder

Source : Auteur

Suite à l'interview réalisée avec Sophie Beun le 30 août 2019 et le 28 janvier 2020, nous avons procédé à l'analyse des résultats pour les présenter au Directeur général (le 19 février 2020) et à la Directrice des Ressources Humaines (le 26 février 2020). Ci-dessous, nous présentons les freins en matière de gouvernance, de stratégie et de management (voir tableau 38) dans l'objectif d'établir un diagnostic du changement à EEDK.

Tableau 38 : Les freins en matière de gouvernance, de stratégie et de management

Freins en matière de gouvernance	**Lien entre les pôles politique et technique** Fracture entre le binôme composé du président et du directeur général et le binôme composé du bureau et du CA. Ceci s'explique par : • La posture des membres du CA qui, lorsqu'ils participent aux actions mises en place par EEDK, participent en tant que représentant de leur structure • L'absence du management du président envers les membres du CA

	Lien avec les partenaires • Forte dépendance d'EEDK envers la CUD • Appui exclusif d'EEDK sur les fonds collectés à partir des subventions et appels à projets • Difficultés de s'appuyer sur les besoins des usagers pour répondre aux appels à projets • Des liens avec les partenaires qui se limitent à la contribution de chacun à une offre commune (Ex : 1/ 100% inclusion : consortium ; et 2/ French impact : Consortium)

Freins en matière de stratégie associative ciblée	**Stratégie associative ciblée**
	• Absence des composantes stratégiques internes
	• Absence du plan stratégique
	• Indétermination des niveaux de prise de décisions
	• Difficultés à impliquer les parties prenantes dans la prise de décision, le montage et la mise en œuvre des projets. Une difficulté accentuée par :
	  ○ 1/ une durée de réponse aux appels à projet assez courte (Ex : d'appel à projet lancés avec une durée de réponse de 2 semaines)
	  ○ 2/ le retard dans les réponses des financeurs (Ex : 100% inclusion)
	
	• Absence des technologies de pointe permettant l'amélioration de la communication entre EEDK et ses parties prenantes
	• Absence d'utilisation des outils de travail collaboratifs (Google Drive, etc.)
	• Performance limitée à une performance économique et administrative
	
	Développement des compétences et de l'expertise des salariés, incitation à l'innovation
	• Difficulté à gérer les carrières des salariés
	• Difficulté à utilisation les ressources humaines de manière flexible et optimale
	• Manque de coordination du travail entre départements et services
	• Plan de formation dépendant des financements
	• Difficultés à responsabiliser les salariés à innover

Freins en matière de management	• Détermination d'orientations vagues • Absence de plan stratégique • Manque d'objectifs clairs • Manque de responsabilisation des salariés • Management rigide qui se limite à une relation de subordination • Fracture entre les départements et services de l'association (difficultés à coopérer en interne)

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus récapitule l'ensemble des freins qui nous semblent empêcher EEDK à devenir une association employeuse agile en termes de gouvernance démocratique, de stratégie associative ciblée et d'innovation participative.

- *La gouvernance démocratique : état des lieux à EEDK*

Pour la gouvernance, nous nous sommes appuyés sur le modèle de gouvernance que nous avons construit afin de déterminer les freins rencontrés par EEDK. Ainsi, nous avons procédé à l'analyse de la gouvernance démocratique d'EEDK en mettant l'accent sur deux liens : 1/ le lien entre les pôles technique et politique (Desroche, 1976 ; Bernet et al., 1999 ; Amblard, 2019 ; Ideas, 2014 ; Zoukoua, 2005 ; Huet et Roques, 2017) et 2/ le lien avec les parties prenantes externes (Legros, 2019 ; Fukuyama, 1995 ; Amblard, 2019).

a. Fracture entre le binôme composé du président et du directeur général et le binôme composé du bureau et du CA

Les réunions du CA et de l'AG se réduisent à des temps formels de présentation des résultats ou des orientations suivis par un temps de vote. De plus, les membres du bureau ne se réunissent jamais. Ou encore, lorsqu'ils participent aux actions et activités d'EEDK, ils y participent avec leur posture d'élus de la CUD. Comme le soulignent Adda et al. (2012), les membres du Bureau participent aussi bien que les membres de la direction à la gestion de l'association. Néanmoins, dans le cas d'EEDK, leur participation pourrait accentuer la dépendance de l'association envers les pouvoirs publics locaux. A cet effet, pour impliquer les membres du pôle politique, qu'ils soient membres de la CUD ou des représentants d'entreprises, EEDK devrait amener les membres du CA (comprenant les membres du Bureau) à s'approprier le projet politique de l'association avec prudence. En effet, à

l'heure actuelle, le président ne manage pas les membres de l'AG. Ainsi, l'appui managérial du président s'avère nécessaire pour limiter les comportements opportunistes de ceux-ci, qui sont exclusivement des élus, des financeurs ou des directeurs de grandes entreprises sur le territoire. Selon les travaux de Zoukoua (2005) et Bucolo et al. (2014), cette mobilisation pourrait se faire en organisant des commissions ad hoc sur des thématiques précises, EEDK mobiliserait ainsi les compétences clés des membres en fonction des thématiques à traiter. La direction d'Entreprendre Ensemble a eu l'occasion d'organiser des temps de travail en mobilisant l'ensemble des partenaires lors de la refonte de son projet associatif en 2014. Malheureusement, cette démarche ne s'est pas reproduite dans le temps, par manque de temps. A cet effet, l'organisation des commissions ad hoc, comme les groupes de travail ou les ateliers thématiques, pourraient pallier à la composition cloisonnée des instances traditionnelles de gouvernance. Celles-ci peuvent, en fonction des projets et thématiques, mobiliser des usagers, des experts ainsi que d'autres partenaires qui ne sont pas mentionnés dans les statuts d'EEDK, par exemple les journalistes, les petites entreprises du territoire, les usagers, de nouveaux financeurs privés, etc.

b. Lien avec les parties prenantes

Placer les parties prenantes au cœur de la gouvernance d'EEDK est un élément qui pourrait favoriser son agilité organisationnelle. A cet effet, en se basant sur les travaux de certains auteurs de la théorie de l'organisation agile (Dertouzos et al., 1989 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001; Nagel et al., 1991 ; Parkinson, 1999 ; Gaunand, 2017 ; Cummins, 2017), EEDK pourrait s'appuyer sur : 1/ la création d'une communauté d'usagers, 2/ l'utilisation de la technologie d'information pour faciliter la collecte, le partage et la diffusion d'informations et de connaissances (comme des plateformes numériques qui permettent de proposer des profils adéquats pour des offres mises en ligne par les employeurs), et 3/ l'utilisation des workflow (de type Google Drive) pour faciliter le travail collaboratif à distance.

Également, il nous paraît important de mentionner qu'EEDK a depuis sa création été présidée par le président de la CUD et depuis 2013, par l'élu de l'insertion professionnelle à la CUD. Lors de notre observation participante et suite aux différents échanges avec les salariés, il s'avère que dans certaines situations, c'est la CUD qui décide. Ceci pourrait même concerner des partenariats d'EEDK ou des recrutements. Clairement, ces décisions ne sont pas forcément toujours dans l'intérêt des usagers et du fonctionnement d'EEDK. Lors de nos échanges, il est apparu que ces comportements sont moins courants ces dernières années, à partir du moment où contrairement aux années précédentes le président d'EEDK n'est plus le maire de Dunkerque mais l'élu de l'insertion

professionnelle à la CUD depuis 2014. Ce qui a aidé à atténuer la fracture qui existait entre les pôles politique et technique, à travers la formation du duo président/directeur. Ce qui laisse entendre que cela existe toujours. Fortement dépendante de la CUD depuis sa création, ces comportements paraissent pour certains membres du pôle technique comme normaux, voire légitimes. Pour pallier à cette situation, la direction d'EEDK pourrait essayer progressivement de sensibiliser le Président quant à la nécessite d'estomper ce flou existant entre l'intérêt de la CUD et l'intérêt des usagers d'EEDK.

Les liens avec les partenaires (voir tableau 24) se limitent à la contribution de chacun à une offre commune. Néanmoins, le recours au mécénat de compétences, la création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou enjeux du territoire, le partage de pratiques responsables ne font pas partie intégrante des pratiques de l'association, pourtant, certains appels à projets, qu'ils soient lancés par des fondations (Fondation de France par exemple) ou à des échelons territoriaux (French Impact lancé par l'Etat par exemple) encouragent, voire exigent : 1/ des partenariats depuis le montage des projets en vue de créer des solutions innovantes, ou 2/ le recours aux mécènes pour accéder facilement à des compétences onéreuses. Dans le cadre de notre observation participante, nous avons été amenés à répondre à des appels à projets. Pour certains d'entre eux, il s'agissait d'un simple renouvellement d'une demande de subvention, et pour d'autres, l'objet était d'améliorer ou de créer de nouvelles offres de service. Concernant, le mécénat, dans le cadre de la préparation d'une réponse à un appel à projet, nous avons pris contact avec la fondation Orange pour voir s'il serait possible de bénéficier d'un mécénat de compétences tel qu'il est précisé sur son appel à projet. Néanmoins, notre interlocuteur nous a clairement expliqué qu'il serait compliqué pour lui de mobiliser des compétences de Paris ou de Lille pour une opération qui s'étale dans la durée à Dunkerque. Dans d'autres cas, il s'est avéré que la culture de la coopération ou de la collaboration est peu présente sur le territoire. Pour faire face à cela, EEDK pourrait, en continuant de communiquer sur ses activités/actions et améliorer sa notoriété et sa visibilité, diffuser également des informations sur les réussites de ses partenariats. Ceci lui permettrait de rassurer les partenaires et de prendre aisément contact avec ceux-ci pour la mise en place de nouveaux projets.

EEDK n'est pas épargnée par des difficultés liées au changement de mode de financement des échelons territoriaux. Face à cette difficulté, de nombreuses associations recourent à la privatisation des fonds pour compenser les baisses de financement (Tchernonog, 2007, 2013, 2018 ; Lamy, 2016). Il serait peut-être judicieux pour EEDK de suivre cette voie. L'objectif n'est pas de se mettre dans une posture en contradiction avec ses valeurs (gratuité des prestations), mais de s'appuyer sur des

événements spécialement conçus pour la collecte de fonds privés, que ce soit par des dons ou un accès payant à prix symbolique. L'absence de transparence de l'association vis-à-vis de sa cible peut avoir un impact négatif sur la générosité de sa cible. Pour cela, EEDK pourrait s'appuyer sur des outils comme les lettres d'information, voire un compte d'emploi des ressources.

Validation de l'hypothèse 2.1.

- Comme nous l'avions précédemment montré à partir de notre étude de cas, devenir agile demande à ce que l'association s'inscrive dans une démarche de conduite du changement. Il s'agit d'une démarche qui doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes, à savoir, principalement les membres des pôles politique et technique. L'objectif est ainsi d'avoir d'un côté des membres du pôle politique qui reconnaissent l'intérêt pour EEDK à s'inscrire dans une démarche de conduite du changement et qui propulsent une dynamique qui lui est favorable. Et de l'autre côté, des dirigeants et des salariés animés par la volonté d'améliorer leurs pratiques et d'en développer des nouvelles pour s'adapter aux nouveaux enjeux auxquels EEDK fait face.

- Ainsi, en nous appuyant sur le modèle de gouvernance démocratique que nous avons élaboré sur la base de la revue de littérature mobilisée, la gouvernance démocratique permettrait aux deux pôles d'unir leurs forces en vue d'aboutir à un projet associatif mutuellement fixé, validé par le pôle politique et réalisé par le pôle technique. Aussi, comme nous le montrons dans les lignes qui suivent, pour que EEDK devienne agile, celle-ci devrait amener le CA à s'approprier le projet associatif, ouvrir la participation au montage et à la réalisation du projet associatif à une variété de parties prenantes internes et externes, impulser une nouvelle dynamique qui s'alignerait avec la volonté de devenir une association employeuse agile, etc. Ainsi, à partir du moment où ces changements à opérer ont été recensés et validés avec notre responsable scientifique, ceux-ci devraient être énoncés dans les orientations du projet politique de l'association. Ce qui permettrait aux parties prenantes internes d'être sensibilisées aux objectifs du changement. Ainsi, nous validons l'hypothèse 2.1. selon laquelle la gouvernance d'EEDK doit être démocratique (sensibilisation des pôles politique et technique), tenir compte des changements à opérer et les intégrer dans ses orientations (implication des pôles), sa stratégie (traduction des orientations en projets phares) et son management (mobilisation du pôle technique).

- *La stratégie associative ciblée : état des lieux à EEDK*

Concernant l'analyse de la stratégie associative ciblée d'EEDK, nous nous sommes appuyés sur les travaux développés sur les stratégies dans les associations, mais aussi dans les entreprises et sur l'agilité organisationnelle.

Ce travail, qui a pour ultime objectif de maintenir les spécificités des associations (par exemple, la réponse aux besoins des usagers, l'autonomie de gestion et la gouvernance démocratique, etc.), nous a permis de repérer des freins rencontrés par EEDK en matière : 1/ de composantes stratégiques internes (Martin-Pfister, 2015), 2/ d'analyse stratégique, 3/ de plan stratégique (Séguin et al., 2008 ; Chandler, 1962 ; Desreumaux, 1993 ; le guide pratique d'information sur les associations ; Martin-Pfister, 2015 ; ADASI, 2016), et 4/ de prise de décisions par les salariés (Ansoff, 1968 ; Mussche, 1974).

Parallèlement à cela, nous nous sommes penchés sur les moyens mis en place par EEDK pour développer les compétences et l'expertise des salariés. Nous avons ainsi montré qu'EEDK rencontre des difficultés : 1/ à gérer les carrières des salariés (Guillot-Soulez, 2018), 2/ à mettre en place des plans de formation de ses salariés (Guillot-Soulez, 2018 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi ; 2001) vu leur dépendance envers la convention collective et les financements, 3/ à bénéficier des compétences de ses ressources humaines de manière flexible et optimale (Cummins, 2017), 4/ à développer des projets interdépartementaux (coopération en interne), 5/ à s'appuyer sur des outils de travail collaboratifs (Cummins, 2017) pour favoriser le travail entre équipes, 6/ à appuyer les équipes dans la prise d'initiative (Dertouzos et al., 1989), et 7/ à responsabiliser les salariés pour les inciter à innover (Duguay et al., 1997).

Des difficultés sont également perceptibles en termes : 1/ d'implication des parties prenantes externes (Parkinson, 1999), 2/ d'usage des technologies de pointe pour la mise en place d'outils de collecte, de partage et de diffusion d'informations et de connaissances aussi bien en interne qu'en externe (Parkinson, 1999 ; Bustamante, 1999), 3/ de mise en place et de suivi des indicateurs de performance qui se limitent à ceux imposés par les financeurs (Croupie, 2010 ; Dubost et Zoukoua, 2011 ; Herman et Renz, 2004).

a. Détermination des composantes stratégiques internes

En effet, EEDK rencontre des difficultés à mobiliser, impliquer et engager ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, dans la réalisation du projet associatif. EEDK fait ainsi face à un déficit d'identité commune, un manque de lisibilité du projet associatif auprès des salariés, des partenaires et des publics (voir annexe 58, n°13, 14 et 15).

Témoignage : Lors d'un échange avec d'un salarié

« Ce qui m'intéresse c'est mon département. Si je ne termine pas ce que j'ai en main c'est foutu ! Pourquoi j'irai travailler avec elle … elle ne travaille pas dans mon département ! »

Témoignage : Lors de l'accompagnement d'une salariée dans la structuration de son idée.

La réponse du salarié lorsque je lui ai montré le « plan stratégique » : *« Aaaah ! On a un plan stratégique ? »*

Témoignage : Lors d'un échange avec une salariée

« Nous avons du mal à présenter l'offre de service d'EEDK dans sa globalité. Tu n'as qu'à voir notre site internet. Il est adressé aux financeurs. Or, nous travaillons aussi avec des partenaires opérationnels pour répondre aux besoins des usagers. Donc, notre site devrait communiquer sur nos actions auprès de l'ensemble des partenaires et des usagers. »

Face aux freins précités, dans le cadre de notre travail doctoral, nous proposerons une présentation des composantes stratégiques internes propres à EEDK. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur la présentation faite par Martin-Pfister (2015).

Tableau 39 : Proposition des composantes stratégiques internes adaptées à EEDK

	Points auxquels il convient de répondre
Vision	Le besoin auquel l'association répond : - Diminution du taux de chômage dans le territoire d'intervention d'EEDK. Le(s) type(s) de problème(s) sur lesquels l'association se focalise : - Le chômage - Le recrutement

	La/les Catégorie(s) de bénéficiaires : - Porteurs de projets - Demandeurs d'emploi - Entreprises Caractéristique(s) des bénéficiaires : - Jeunes de 16 à 25 ans - Demandeurs d'emploi de longue durée - Bénéficiaires du RSA - Personnes handicapées - Habitants des quartiers politiques de la ville[72] - Diplômé(e)s Exemples d'acteurs qui œuvrent pour la même cause (en partie) : - EEDK (Association 1901) - Initiative Flandre (Association 1901) - BGE Flandre Création - Conseil en création/reprise d'entreprise (Association 1901) - La Turbine ® - Maison du développement – EEDK - Le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) - La Chambre de métiers et d'artisanat - L'Agence Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) - Le Centre Technique d'Insertion de Dunkerque et des Environs (CETIDE) - Les amis de la citadelle - La courte échelle - Assonance conseil - Service Universitaire d'accueil, information, orientation et insertion professionnelle - Hubhouse - Centre Entrepreneuriat du Littoral (Université du Littoral-Côté d'Opale)

[72] Selon le site de l'INSEE, les quartiers politique de la ville sont les ceux qui bénéficient d'une politique de cohésion urbaine et de solidarité, nationale et locale. Source : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2097

	- Pôle emploi - CEGOS Les éléments qui différencient l'association de ses concurrents : - Proposition d'une offre globale et à destination de plusieurs catégories de bénéficiaires - Disposition d'un soutien important et non négligeable de la part des pouvoirs publics
Mission	- **Cible : Demandeurs d'emploi** - **Mission d'EEDK :** Insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi o Emploi o Entrepreneuriat o Formation o Accompagnement à la levée des freins périphériques - **Cible : Employeurs** - **Mission d'EEDK :** Recherche et accès aux profils adéquats o Collecte des offres d'emploi dans les TPE et PME o Promotion des métiers o Rencontres entre demandeurs d'emploi et chefs d'entreprise o Accompagnement des entreprises dans leurs problématiques RH o Recrutement
Valeurs	- Les salariés sont notre priorité - L'usager et l'employeur sont au centre de notre réflexion - Le salariat et l'entrepreneuriat représentent le cœur de notre activité - La transparence envers les parties prenantes, internes et externes, améliorera la reconnaissance de notre activité - L'innovation participative est la clé de notre réussite

Source : Auteur à partir des archives d'EEDK

L'affirmation de ***la vision d'EEDK*** permettrait à l'ensemble des salariés de disposer d'une représentation simplifiée, claire et concise concernant : le besoin auquel répond EEDK, les problèmes

sur lesquels EEDK se focalise, les cibles pour lesquels EEDK s'engage, les concurrents ainsi que les éléments qui démarquent EEDK de ses concurrents.

En effet, l'ensemble des départements et services d'EEDK unissent leurs forces afin de répondre à une seule et unique problématique : contribuer à la diminution du taux de chômage dans le territoire d'intervention d'EEDK. Pour y parvenir, elle se focalise sur deux problématiques : 1/ le chômage. Pour pouvoir le diminuer, elle accompagne ses usagers en fonction de leurs objectifs soit en les orientant vers le salariat ou l'entrepreneuriat. 2/ Le recrutement. Pour faciliter l'accès des demandeurs d'emploi au marché du travail, EEDK a développé une offre de service envers les entreprises afin de les aider dans leurs démarches de recrutement : organisation des speed dating (entretiens en boucle avec les publics accompagnés), appui dans les démarches RH, contribution à la promotion des métiers en tension, etc.

A cet effet, nous distinguons trois catégories de bénéficiaires : 1/ les porteurs de projets, 2/ les demandeurs d'emploi et 3/ les entreprises.

Les publics accompagnés (porteurs de projets et/ou demandeurs d'emploi) peuvent être jeunes (de 16 à 25 ans) ou adultes, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, handicapés, habitants des quartiers politiques de la ville et des diplômés.
Sur son territoire d'intervention, de nombreux acteurs contribuent à la diminution du taux de chômage. Néanmoins, ce qui démarque EEDK de ses concurrents est sa proposition d'une offre de service globale à destination de plusieurs catégories de bénéficiaires. Également, il s'agit d'un facteur non négligeable, EEDK est fortement appuyée par les pouvoirs publics locaux qui sont à l'origine de sa création, ce qui présente à la fois une force (fonds mis à sa disposition) et une faiblesse (remise en question de son autonomie de gestion).

EEDK s'adresse à deux cibles : 1/ les demandeurs d'emploi et 2/ les entreprises. Pour cela, elle remplit ***deux missions distinctes*** : l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi et l'appui des entreprises dans leur démarche de recherche et de recrutement des profils adéquats.
Pour l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi, EEDK propose : un accompagnement vers et dans l'emploi, un accompagnement vers la création d'activité (ESS ou entreprise) et des formations. Parallèlement à cela, EEDK accompagne également les demandeurs d'emploi dans la levée des freins périphériques à leur insertion professionnelle, comme le logement,

la santé, la mobilité, le droit et aides administratives, les loisirs, le sport, la culture, la citoyenneté et le volontariat.

Enfin, pour appuyer les entreprises dans la recherche et l'accès aux profils adéquats, EEDK collecte des offres d'emploi auprès de TPE et PME, contribue à la promotion des métiers en tensions (voir tableau 19), organise des rencontres entre demandeurs d'emploi et chefs d'entreprise et accompagne les entreprises dans leurs problématiques RH et les appuient dans les processus de recrutement.

Pour les valeurs, conformément à la volonté d'EEDK à devenir une association employeuse agile et sur la base du travail de Martin-Pfister (2015), il nous semble opportun de mettre l'accent sur les cinq valeurs suivantes : 1/ les salariés d'EEDK sont la priorité de l'association, 2/ le salariat et l'entrepreneuriat représentent le cœur de l'activité de l'association EEDK, 3/ l'usager et l'employeur sont au centre de la réflexion de l'association, 4/ la transparence vis-à-vis des parties prenantes, internes et externes, améliorera la reconnaissance de l'activité de l'association, 5/ l'innovation participative est la clef de la réussite de l'association.

En effet, l'organisation agile exige que ses salariés soient responsables et autonomes. Pour cela, EEDK doit placer ses salariés comme sa priorité en mettant à leur disposition un environnement favorable à l'exercice de leurs missions (1). De plus, dans ses valeurs, EEDK doit mettre en avant le fait qu'elle contribue à la diminution du taux de chômage en proposant deux approches d'accompagnement, une axée sur le salariat et l'autre sur l'entrepreneuriat (2). Comme nous l'avions présenté auparavant, l'organisation agile agit au plus près de ses parties prenantes, l'objectif est ainsi de diminuer l'incertitude liée au contexte dans lequel l'association intervient. Ainsi, il nous paraît évident de souligner que l'innovation participative (5) rapprocherait EEDK de ses usagers (3) et de l'ensemble de ses parties prenantes, aussi bien internes qu'externes (4).

b. <u>Analyse stratégique</u>

Dans le cadre de notre travail de thèse de doctorat, nous avons montré qu'une association devrait s'appuyer sur des outils d'analyse stratégique qui pourraient l'aider à prendre des décisions quant à sa capacité à mettre en place ou à développer de nouveaux projets. Il s'agit par exemple du modèle d'analyse PESTEL qui permettrait à EEDK de maitriser son contexte externe d'intervention sur le plan politique, économique, social etc., avant la mise en œuvre des activités, en liaison par exemple avec

chaque type de cible : l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de Dunkerque ou encore la formation des personnes handicapées.
Ensuite, EEDK pourrait également mobiliser le modèle d'analyse stratégique SWOT pour vérifier sa capacité à mettre en place un nouveau projet. En ce sens, elle pourrait : recenser ses opportunités et ses menaces auxquelles elle fait face et les confronter à ses forces et faiblesses.

c. Elaboration du plan stratégique

EEDK n'a pas élaboré un plan stratégique. En effet, comme nous l'avons précisé dans la section précédente, EEDK mentionne chaque année ses orientations dans les rapports d'activité. Elle a rédigé en 2015 un plan stratégique retraçant les axes à améliorer et à développer, mais ceci reste vague et ne remplit pas les fonctionnalités d'un plan stratégique dans le vrai sens du terme. C'est-à-dire : 1/ la traduction des orientations en actions phares, 2/ l'analyse stratégique du contexte d'intervention, de l'environnement concurrentiel, des opportunités et menaces et forces et faiblesses, 3/ la disposition des arguments nécessaires à la sensibilisation des parties prenantes (composantes stratégiques internes), etc. Pour cela, nous nous appuyons sur les auteurs ayant travaillé sur la stratégie ciblée de l'organisation agile afin d'en proposer une. Avant tout, EEDK doit fournir l'effort de traduire les objectifs qui apparaissent dans le plan stratégique en « plan d'actions spécifiques », comme précisé par Chandler (1962) et Desreumaux (1993). Pour l'élaboration de son plan stratégique, EEDK devrait s'appuyer sur les orientations qu'elle se fixe annuellement. En effet, si EEDK s'est depuis 2009 fixée des orientations vagues et répétitives, en 2019, celle-ci a déterminé des orientations envers chacune de ses parties prenantes : les entreprises, les demandeurs d'emploi, les collectivités et partenaires, les salariés (rapport d'activité, 2019). Ainsi, à partir de ces orientations, la direction mais aussi les responsables des départements et services devraient les traduire en actions concrètes comme : les appels à projets auxquels EEDK devrait répondre, les projets à mettre en œuvre, les partenariats à nouer, les collaborations internes et externes à effectuer, etc.

d. Gestion des carrières, implication des parties prenantes internes et externes

La stratégie est également liée à la gestion des ressources humaines. Concernant le plan de formation et la gestion de carrière des salariés, ceux-ci se trouvent victimes d'un manque de fonds financiers. En effet, comme le souligne Madame Beun lors de notre entretien le 28 janvier 2020, les fonds sont limités. La réforme de la formation professionnelle contraint les structures de plus de 50 salariés à verser des contributions (à France Compétences pour EEDK). Il s'agit d'une forme de

contribution qui bénéficie aux entreprises de moins de 50 salariés et aux demandeurs d'emploi. Ainsi, EEDK ne fait que positionner ses salariés sur des formations ciblées proposées par des organismes de formation auxquels elle est rattachée (par le biais de la branche à laquelle elle appartient). Les salariés d'EEDK se retrouvent donc, dans certains cas, face à des formations inadaptées aux exigences de leur profession. Parallèlement à cela, la « stratégie ciblée », telle qu'elle est nommée par les auteurs de l'organisation agile, passe par la mise en place d'actions spécifiques favorisant et facilitant la créativité et l'innovation dans une organisation. D'un côté, EEDK pourrait ainsi s'intéresser à la mise en place des technologies numériques pour améliorer la communication entre les parties prenantes internes et externes. A l'heure actuelle, cette initiative peut être freinée par le manque de moyens financiers ainsi que le manque de reconnaissances du besoin d'y procéder par les partenaires. D'un autre côté, pour développer la créativité et l'innovation en interne, EEDK doit continuer à responsabiliser ses salariés de tout niveau hiérarchique à innover, ceci en mettant en place une boite à idées par département/service et échanger des idées proposées lors des CODIR par exemple. Également, au-delà de l'innovation par manager et/ou par manager et son équipe, EEDK doit impulser une dynamique de collaboration en interne, entre départements et services. Ceci peut être : 1/ facilité à travers la coordination du travail entre les départements et services, mais aussi 2/ freiné par les lacunes en management.

e. <u>Responsabilisation et autonomisation de chaque salarié</u>

Au cours de notre entretien avec le DG d'EEDK qui a eu lieu le 19 février 2020, nous avons souligné un point important. Le DG nous a fait part d'un déséquilibre en termes de responsabilités qui amène certains salariés (dont le directeur) à être débordés et ne pas pouvoir se focaliser sur leurs propres missions (voir annexe 58, n°16 et 17).

Témoignage : Lors de notre interview avec le DG

Aujourd'hui par exemple, je vais accueillir un jeune accompagné par son père. Donc au lieu de me pencher sur ce qui est stratégique, je vais faire le travail d'un conseiller. Un effort qui consommera une partie de mon temps, entre trente minutes et une heure !

Témoignage : Lors de l'enquête concernant le pôle entreprise

« Je n'ai pas arrêté de leur dire qu'il faut instaurer des indicateurs simples et visibles sur l'évolution de nos actions. Ça aura certainement un impact positif sur notre travail au quotidien. Mais, tu sais, la décision finale ne me revient pas ! »

A ce titre, nous considérons qu'il est nécessaire pour EEDK d'attribuer à chaque salarié son niveau de prise de décision (comme au sens d'Ansoff (1968) et Mussche (1974)). L'objectif est ainsi de pouvoir s'appuyer sur des salariés autonomes et responsables capables de prendre des décisions dans les meilleurs délais possibles face aux différentes difficultés auxquelles ils se confrontent.

f. Evaluation de la performance

Le fait d'instaurer une organisation agile est en soit une innovation managériale. Pour cela, EEDK pourrait mette en place des indicateurs pour suivre la performance de cette innovation managériale. Vu que la mesure de l'innovation managériale est abstraite (Armbruster et al., 2008), nous nous appuyons sur les travaux de Giuliani et Robert (2017) et de Mignon (Mignon et al., 2017), pour proposer à EEDK de suivre un ensemble d'indicateurs de performance (voir tableau 40), tels que nous l'avons vu dans la partie 1.

Tableau 40 : Indicateurs de performance qu'EEDK pourrait suivre

Les catégories de la performance	**Exemples d'indicateurs**
Performance économique et administrative	Nombre d'opportunités financières repérées
	Nombre d'opportunités financières auxquelles EEDK a répondu
	Nombre de financements collectés
	Conformité des pièces administratives communiquées avec celles demandées par les financeurs
	Reconfigurations des ressources financières
Performance décisionnelle en termes de gouvernance	Délégation de pouvoir et mise en place de la signature électronique
	Implication de certaines compétences en instaurant la double signature
	Nombre de rencontres des administrateurs avec les usagers ou des experts sur des thématiques précises
	Nombre de participations des administrateurs à des conférences et à des dialogues avec les parties prenantes
	Nombre de salariés participant aux instances de gouvernance
	Nombre d'usagers participants aux instances de gouvernance
	Nombre et diversité des parties prenantes participantes à la constitution du projet politique de l'association

	L'apport des salariés au projet politique de l'association
	La contribution des membres du pôle politique projet politique de l'association
Performance managériale	Utilisation des bases de données
	Utilisation des outils de travail collaboratif
	Mise en place et suivi d'un tableau de bord
	Mise en place de réunions réalisées entre les directeurs et responsables pour actionner la mise en réseau, la collaboration, l'entraide et la capitalisation des retours d'expérience
	Planification et coordination quotidienne du travail
	Utilisation des affichages visibles par toute l'équipe
	Nombre d'ateliers de travail participatifs réalisés en regroupant des membres pluridisciplinaires et autonomes
	Nombre de nouvelles idées proposées par les salariés
	Contribution des nouvelles idées proposées à la réalisation du projet politique et à la réponse des besoins des usagers
	Intégration des usagers dans tout le processus de conception tout en sollicitant en continu leur avis
	Développement d'applications et de logiciels à destination des usagers
	Utilisation des technologies de pointe pour faciliter la communication avec les parties prenantes
	Mise en place et suivi d'un plan de formation à destination des salariés
	Développer la marque employeur pour conserver et attirer des compétences qualifiées
Performance sociale	Adhésion des collaborateurs au projet politique
	Rémunération
	Plan de formation et de développement de carrière des collaborateurs
Performance opérationnelle	Nombre d'innovations de produit ou service (nouveau ou amélioré)
	Nombre d'innovations organisationnelles en interne (en termes de gouvernance, de structuration ou de management)
	Nombre d'innovations organisationnelles en externe (en termes de coopérations, collaborations, partenariats, fusions, absorption, etc.)
	Nombre de nouvelles cibles

	Nombre de nouveaux modes de financement
	Qualité des prestations
	Adéquation des projets mis en place avec les attentes des usagers
Performance sociétale	Reconnaissance de l'efficacité des projets mis en place par les partenaires opérationnels
	Reconnaissance de la qualité des retours d'expérience fournis par les associations : nombre de publications académiques
	Reconnaissance et désirabilité de la valeur défendue par l'association

Source : Auteur

En s'appuyant sur le tableau ci-dessus et sur notre observation participante, EEDK suit des indicateurs concernant *sa performance administrative et financière* (comme le nombre d'opportunités financières repérées, le nombre d'opportunités financières auxquelles EEDK a répondu ou encore le nombre de financements collectés). Malgré cela, nous préconisons à EEDK d'ajouter d'autres mesures de performance (voir tableau 40) afin de relever, partager des retours d'expériences et trouver des solutions face aux éléments qui bloquent l'accès à des financements dans certains cas. Concernant *la performance décisionnelle en termes de gouvernance* (comme la délégation de pouvoir et mise en place de la signature électronique, l'implication de certaines compétences en instaurant la double signature, le nombre de rencontres des administrateurs avec les usagers ou des experts sur des thématiques précises, le nombre de participations des administrateurs à des conférences et à des dialogues avec les parties prenantes, etc.) *et de management* (comme l'utilisation des bases de données et des outils de travail collaboratif, la mise en place et suivi d'un tableau de bord, la planification et coordination quotidienne du travail, etc.). EEDK doit prioriser et traduire certaines orientations en actions et indicateurs pour faciliter leur assimilation par l'ensemble des membres du pôle technique. Pour la *performance sociale*, qui se traduit par les indicateurs suivants : adhésion des collaborateurs au projet politique, rémunération, plan de formation et de développement de carrière des collaborateurs ; EEDK suit ses indicateurs comme en témoignent les bilans sociaux. Or, la réalisation des plans de formation se conforme aux moyens financiers dégagés. Quant à *la performance opérationnelle* qui reflète le nombre d'innovations de produit ou service (nouveau ou amélioré), le nombre d'innovations organisationnelles en interne (en termes de gouvernance, de structuration ou de management), le nombre d'innovations organisationnelles en externe (en termes de coopérations, collaborations, partenariats, fusions, absorption, etc., nous constatons qu'EEDK suit la performance de ses réalisations par rapport aux projets en cours uniquement, à savoir le suivi des cibles ou nouvelles

cibles touchées par leurs actions et leurs caractéristiques (âge, niveau d'études, etc.). Néanmoins, celle-ci ne dispose pas d'indicateurs de mesure concernant sa capacité d'action et de réaction en termes de mise en œuvre d'innovations. Également, il serait important qu'EEDK : 1/ intègre dans sa démarche de réponses aux appels à projets les conseillers, qui sont au contact direct avec les usagers ou 2/ invite les usagers à des temps de travail. Ceci dépend de la nature du projet et devrait s'appuyer sur des ateliers avec des outils et des objectifs prédéfinis (possibilité de s'inspirer des ateliers participatifs, proposés dans la première partie (Autissier et Moulot, 2013).

Avant les années 1970-1980, les activités de conception et de surveillance qui étaient réservées aux cols blancs lorsque dominait l'organisation scientifique du travail sont devenues l'affaire de tout individu quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise, depuis cette période. Si l'innovation est une nouvelle combinaison des facteurs de production (au sens de Schumpeter, 1911), progressivement, les études sur l'innovation se sont axées sur la manière à travers laquelle ces nouvelles combinaisons des facteurs de production s'effectuent pour inscrire l'entreprise dans une démarche d'apprentissage organisationnel. En effet, comparé au modèle taylorien-fordiste où l'information et la connaissance n'étaient détenues que par les salariés de bureau *« les cols blancs »,* le modèle de l'organisation agile préconise au contraire l'accès à l'information pour tous les salariés afin de mettre à leur disposition les informations et le savoir nécessaires pour prendre des décisions, innover et s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage organisationnel. Selon Bustamante (1999), le processus d'innovation intègre les flux d'informations et les bases de connaissances créées à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'entreprise, autrement dit, par des salariés qualifiés (Nagel et al., 1991), des partenaires, des équipes mixtes et pluridisciplinaires (Badot, 1998 ; Dove, 1992). Ceci correspond à un processus d'apprentissage organisationnel itératif à double boucle qui, en entreprenant des activités spécifiques à court terme, résout les problèmes, et qui modifie les règles et normes fondamentales qui sous-tendent les actions et les comportements à long terme.
Cette conception de l'innovation en tant que processus d'apprentissage nécessite la mobilisation de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019). En effet, le changement permanent, précédemment évoqué, est étroitement lié à l'adaptation permanente de l'entreprise au contexte dans lequel elle est insérée. Une adaptation qui se nourrit, en partie, de la créativité des individus. L'innovation agile se caractérise par la mobilisation de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, qui se décloisonnent et fédèrent toutes les ressources de l'entreprise. Ceci montre que l'innovation joue un rôle dynamique dans l'organisation. Si la capacité à innover dans les entreprises est dépendante des pratiques et processus d'innovation, ceci implique, qu'au même titre que l'innovation, les indicateurs d'évaluation de la capacité à innover doivent être dynamiques. C'est principalement pour cette

raison qu'Enjolras et al. (2018) se sont inspirés du cycle de Deming de l'amélioration continue afin de déterminer les phases de l'amélioration continue des indicateurs d'évaluation de la capacité à innover : suivre les nouvelles tendances de suivi de la performance, choisir les indicateurs les plus appropriés, intégrer les nouveaux indicateurs et tester la nouvelle version des indicateurs. Aussi, nous tenons à préciser que l'innovation est la résultant d'une combinaison de pratiques existantes en termes de stratégie, de créativité, de conception, de gestion de projets, de connaissances et des ressources humaines (Enjolras et al., 2018). Enfin, à travers l'adoption de nouvelles modalités de communication, EEDK gagne en *performance sociétale.* Celle-ci améliore progressivement la reconnaissance de l'efficacité de ses projets.

Validation de l'hypothèse 2.2.

- L'agilité organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à agir rapidement face aux changements et aux imprevus. Ceci demande, d'un côté, à ce que les salariés disposent ou aient facilement accès à un ensemble d'informations sur leur contexte d'intervention, sur les projets prioritaires, sur des indicateurs de performance, sur leur niveau de prise de décision, etc.

- De ce fait, en combinant la théorie des organisations, l'agilité organisationnelle et la stratégie associative, nous sommes parvenus à ce que les travaux sur la stratégie répondent aux exigences qu'une association employeuse devrait en partie remplir pour devenir agile. En effet, à partir de la stratégie associative ciblée que nous avons développée dans la première partie, l'association employeuse serait en capacité de réaliser des diagnostics internes et externes. Des diagnostics qui lui permettraient de connaitre davantage son contexte d'intervention, et d'identifier leurs forces et faiblesses. Egalement, à travers les composantes stratégiques internes, l'association serait armée d'un discours convainquant permettant ainsi aux parties prenantes d'adhérer au projet associatif en reconnaissance de cause.
- Aussi, la stratégie associative ciblée faciliterait l'exercice du management associatif, car à travers l'élaboration d'un plan stratégique, les orientations, émises dans le cadre du projet associatif, seront traduites en projets, en plan d'action spécifiques. Ceci aiderait les responsables et les managers à retraduire ce plan d'actions en objectifs réalisables par eux-mêmes et leurs équipes.
- Egalement, les travaux sur l'agilité organisationnelle, en lien avec la stratégie, soulignent l'intérêt de développer les compétences des salariés, de les responsabiliser et de les rendre autonomes, et ce, en recherchant et mobilisant les ressources nécessaires et en élaborant un plan stratégique ciblé sur l'innovation. L'élaboration de la stratégie prend également en compte : 1/ la mobilisation des dispositifs, outils, techniques et parties prenantes (internes et externes) dans

l'objectif de favoriser l'innovation, 2/ la mise en place et le suivi des indicateurs de performance, 3/ la définition pour chaque salarié son ou ses niveau(x) de prise de décision, et 4/ l'adoption de comportements stratégiques correspondant au contexte dans lequel EEDK intervient. Ainsi, nous concluons que la stratégie associative ciblée accorde un appui considérable à la réalisation du projet associatif. Ainsi, nous validons l'hypothèse 2.2., selon laquelle la stratégie doit être ciblée sur l'innovation et définir les principaux projets à mettre en place pour que l'association employeuse devienne agile, tout en s'alignant avec le projet associatif et les orientations.

- *L'innovation participative : état des lieux à EEDK*

Concernant le management, nous avons constaté sur la base d'une analyse des rapports d'activités à partir de 2009, que les orientations sont imprécises et/ou se répètent d'une année à l'autre. De plus l'absence du plan stratégique, le manque d'objectifs clairement communiqués aux salariés (à partir des entretiens semi-directifs d'analyse situationnelle du pôle entreprise), le manque de responsabilisation des salariés rendent le management très rigide en le limitant à une simple relation de subordination, la majorité des salariés ont plus le sentiment d'être exécuteurs qu'acteurs (voir annexe 58, n°18).

Témoignage : Lors d'un échange avec un salarié

« Ici, ça ne sert absolument à rien de partager ses idées. On nous répond on verra plus tard… et puis n'y a rien ! »

A partir des entretiens réalisés avec la DRH, nous avons également constaté qu'EEDK rencontre énormément de difficultés à inciter les différents départements et services de l'association à coopérer en interne. Notre réflexion a été approuvée lors de l'entretien que nous avons eu avec Sophie Beun (directrice des ressources humaines et notre responsable scientifique au sein d'EEDK), lundi 28 janvier 2019. Selon Sophie Beun, il n'existe pas à EEDK de méthode de montage et de suivi des projets. En effet, comme le souligne Legros (2019) et Bernet et al. (2016), le management associatif permet de traduire les orientations en actions concrètes (voir chapitre 1, partie 1). Pour cela, nous considérons qu'il est important qu'EEDK puisse, dans un premier temps, mobiliser annuellement les responsables pour mettre en place un plan stratégique retraçant les principales actions à réaliser, ceci pourrait constituer un premier moyen de présentation claire et concise des principaux objectifs à atteindre.

Aussi, comme mentionné précédemment et suite à notre échange avec Sophie Beun, les projets interdépartementaux à l'échelle d'EEDK peinent à se réaliser. Cette problématique a été également relevée lors des entretiens réalisés dans le cadre du pôle entreprise (voir annexe 58, n°19) :

Témoignages : lors des entretiens réalisés dans le cadre du pôle entreprise

« A mon avis, la réussite du pôle entreprise nécessite d'associer dans nos actions de recrutement en volume les managers de proximité et les conseillers qui sont sur les dispositifs d'accompagnement renforcé. L'objectif est de pallier au manque de coordination entre les départements et services ».

« Il serait intéressant de construire des passerelles entre les différents départements. Nous aurons ainsi plus de travail collaboratif et davantage de solidarité entre les salariés ».

En effet, lorsqu'il s'agit d'une coopération en interne, des complications font fréquemment surface (manque d'informations, deux responsables qui gèrent le projet en question, divergences d'intérêts entre les responsables, etc.). Certes, face à tout nouveau projet, les responsables ainsi que les salariés vont répondre présents. Néanmoins, face aux difficultés précitées, leur engagement s'effrite dans la durée, ce qui met la réalisation de nouveaux projets en difficulté. Tel est le cas d'un nouveau projet à EEDK qui a pour vocation de repérer dans les antennes des publics susceptibles d'accéder directement aux dispositifs en faveur de l'emploi, comme la candidatèque ou l'alternance. La mise en place de ce projet nécessite une collaboration entre deux départements : le département emploi et le département accompagnement. Or, le projet se trouve en situation de blocage, car les deux responsables du projet sont aussi responsables de deux départements différents avec des contraintes différentes et donc des intérêts différents qui empêchent le bon déroulement de la collaboration. Ainsi, nous pouvons en déduire qu'une fracture existe entre les départements, car chacun d'eux agit, certes en cohérence avec le projet associatif, mais de manière dissociée avec les autres départements. Pour surmonter ces difficultés, EEDK devrait amener ses responsables/managers à changer de posture pour passer d'un responsable agissant pour son propre et unique compte à un responsable/manager co-créateur, expert ou facilitateur à la fois vis-à-vis des membres de son équipe (Autissier et Moutot, 2015, Burlea et Bernardon, 2015 ; Destoc, 2015 ; Barrand, 2009 ; Duguay et al., 1997 ; Gaunand, 2017) que vis-à-vis des autres départements et services. Pour y parvenir, EEDK peut responsabiliser l'ensemble des salariés à innover, c'est-à-dire : 1/ mettre en place des services nouveaux ou améliorés à destination des cibles d'EEDK, 2/ diversifier et/ou trouver de nouvelles sources de financement, 3/ conquérir de nouvelles parts de marchés (demandeurs d'emploi/employeurs), etc. Cette responsabilisation devrait être accompagnée

d'orientations claires et d'une stratégie associative ciblée sur lesquelles les responsables/managers vont se baser pour les traduire en objectifs opérationnels partagés avec les salariés et suivre leur réalisation. Les responsables d'EEDK ne disposent pas de méthodes de management par projets, comme souligné par Sophie Beun, la direction pourrait cependant faire appel aux différents dispositifs managériaux existants en vue : 1/ de redéfinir les priorités en cas de débordement, 2/ de motiver les équipes en leur présentant l'intérêt de mobiliser leurs compétences, 3/ de clarifier les objectifs du projet commun, et 4/ d'attribuer à chacun ses responsabilités en se basant par exemple sur la matrice RASCI présentée précédemment dans la première partie (RASCI, Responsable, la personne qui Approuve, la personne qui Soutient, la personne qui peut être Consultée pour aider le responsable à réaliser la tâche, toute personne qui doit être Informée des résultats, mais pas nécessairement consultée). Le système de valeurs d'EEDK étant marqué par le contrôle et le pouvoir (voir le point 2.1. de cette section), il est important que ce soit la direction qui informe l'ensemble des membres RASCI de la démarche et des responsabilités de chacun. Outre l'atelier RASCI, Autissier et Moutot (2013) en proposent une variété, dont certains permettent de mettre à plat les difficultés liées à un projet ou de partager les retours d'expériences individuelles et collectives concernant un projet.

A la suite de cela, les responsables/managers se chargeraient de mobiliser les membres contributeurs au projet, d'encourager la prise d'initiative, l'expérimentation et l'amélioration continue des livrables, (Gaunand, 2017), de rendre leurs collaborateurs autonomes (Gaunand, 2017), de mobiliser des membres pluridisciplinaires, autonomes et auto-organisés autour d'un projet (Badot, 1998 ; Dove, 1992), enfin de suivre les indicateurs de performance de leurs collaborateurs (Gaunand, 2017). A cet effet, les responsables/managers pourraient, eux aussi, mobiliser les techniques et dispositifs managériaux : 1/ dépassant les liens hiérarchiques et les frontières d'EEDK, 2/ permettant d'inscrire l'amélioration et/ou le changement des pratiques dans une démarche expérientielle qui, comme le souligne Forasacco (2015), mobilise les savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'ensemble des parties prenantes, comme des ateliers de brainstorming, la boite à idées, des ateliers participatifs et groupes de travail, des activités d'open innovation ou suivre une démarche de design thinking qui part du besoin des usagers pour concevoir une offre adéquate. Ces outils et dispositifs managériaux sont en quelques sortes le moyen qui facilite la transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites, comme en témoignent les cas présentés dans le point 2.1. de cette section.

Validation de l'hypothèse 2.3.

- L'innovation participative regroupe des outils et des techniques de management qui favorisent la créativité et l'innovation. Ceci va dans le sens de l'agilité organisationnelle, étant donné que celle-ci se mesure en partie à travers la capacité d'une organisation à survivre dans un contexte incertain grâce à ses innovations. Parallèlement à cela, le management tel qu'il est exercé dans les associations se limite généralement (comme dans une entreprise) à une relation de subordination entre un manager et son subordonné. Il étudie également le rôle du manager social dans l'appropriation des outils de gestion. Dans le cadre de notre travail, nous mettons principalement l'accent principalement sur l'exercice du management le plus favorable à l'innovation. EEDK s'étant professionnalisée, elle regroupe un nombre important de salariés. Par conséquent, il nous parait donc nécessaire qu'elles réussissent à utiliser les outils, dispositifs et techniques de management, habituellement utilisés dans les entreprises, afin de développer sa capacité à créer et à innover. Ainsi, nous validons l'hypothèse 2.3. selon laquelle le management favorable à la mise en œuvre d'une association employeuse agile s'appuie sur l'innovation participative. Celle-ci permet aux salariés d'assimiler les pratiques de conduite du changement et d'être de ce fait plus autonomes dans leur activité professionnelle.

B/ Diagnostic du changement

Après avoir détecté les freins rencontrés par EEDK à devenir agile et généré des propositions d'améliorations tirés de la revue de littérature mobilisée, nous poursuivons l'analyse en proposant une démarche de conduite de changement adapté au système de valeur d'EEDK.

- *Rappel des objectifs du changement et des propositions d'améliorations*

A partir de l'ensemble des freins repérés et des solutions d'amélioration proposées nous listons les objectifs du changement en termes de gouvernance démocratique, de stratégie associative ciblée et de l'innovation participative (voir tableau 41).

Tableau 41 : Les objectifs du changement et les solutions proposées

Objectifs du changement	**Solutions proposées**
Gouvernance démocratique	
- Amener le CA à s'approprier le projet associatif	- Instaurer un rapport de management du président envers les membres du CA - Organiser des commissions ad hoc pour travailler sur des thématiques précises : o Des groupes de travail o Des ateliers thématiques - En fonction de la thématique à traiter dans le cadre du projet associatif, EEDK peut ouvrir la participation à une variété de parties prenantes (pas forcément mentionnés dans les statuts d'EEDK) : o Des usagers o Des experts o D'autres acteurs et partenaires
- Ouvrir la participation au montage et à la réalisation du projet associatif à une variété de parties prenantes	- En fonction de la thématique à traiter dans le cadre du projet associatif, EEDK peut ouvrir la participation à une variété de parties prenantes (pas forcément mentionnés dans les statuts d'EEDK) : - Des usagers - Des experts - D'autres acteurs et partenaires
- Impulser une nouvelle dynamique qui s'aligne avec la volonté de devenir une association employeuse agile	- Définir des orientations claires et concises - Indiquer les changements souhaités dans les orientations
- Instaurer une « gestion autonome »	- Sensibiliser le président pour estomper le flou existant entre les intérêts de la CUD (en matière des politiques publiques) et les intérêts d'EEDK, de ses usagers et de ses partenaires (choix des partenaires

	opérationnels et des candidats à recruter)
- Améliorer la transparence d'EEDK	- Communiquer sur la réussite des partenariats - Communiquer sur les difficultés du contexte d'intervention avec les partenaires - En plus des supports de communication mobilisés envers les financeurs publics, EEDK devrait mobiliser des supports de communication : o *Envers les usagers :* lettres d'informations ciblées, invitations à la participatives aux commissions ad hoc o *Envers les bienfaiteurs ou mécènes :* lettres d'informations, rapports, compte d'emploi des ressources (sous conditions…)
- Diversifier la nature des liens avec les parties prenantes	- Recourir au mécénat de compétences - Travailler en partenariat avec les parties prenantes depuis la phase de montage de projet afin de créer des solutions innovantes au profit des usagers et/ou des entreprises bénéficiaires de l'offre d'EEDK
- Privatiser les fonds d'EEDK	- Faire appel aux mécènes - Organiser : o Des séminaires o Des festivals o Des foires - Des petits commerces, etc.
Stratégie associative ciblée	
- Mobiliser les parties prenantes aussi bien internes et externes	- Définir les composantes stratégiques internes (proposition faite plus haut) - Etablir un plan stratégique - Déterminer les niveaux de prise de décisions

- Réaliser un diagnostic stratégique	- Réaliser une analyse PESTEL (réalisé plus haut) - Réaliser une analyse SWOT à chacune des menaces et opportunités identifiées
- Gérer la carrière des salariés	- Elaborer et suivre un plan de formation adapté aux besoins des usagers/entreprises bénéficiaires et par conséquent des besoins des salariés
- Améliorer le bien-être des salariés au travail	- Coordination du travail entre départements et services - Mettre en place des ateliers de travail pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées par les responsables et managers - Amener les responsables à s'entraider : o Partage de solutions o Partage des portefeuilles de partenaires - Redéfinir les priorités des responsables en cas de débordement - Clarifier les objectifs des projets interdépartementaux - Mettre en place des ateliers de travail, comme l'atelier RASCI, pour attribuer à chaque salarié (contributeur dans un projet) son rôle et ses responsabilités.
- Faciliter la créativité et l'innovation à EEDK	- Responsabiliser les salariés à innover - Responsabiliser les équipes à mettre en place des projets en commun - Responsabiliser les équipes à nouer de nouveaux partenariats - Créer des temps de travail collaboratifs entre départements et services et/ou avec les partenaires

	- Motiver les équipes en mettant en avant l'intérêt de mobiliser leurs compétences - Mettre en place un système de collecte des nouvelles idées - Mettre en place des technologies de pointe pour améliorer la communication entre parties prenantes
- Responsabiliser et rendre chaque salarié autonome	- Déterminer les niveaux de prise de décisions
- Mesurer et suivre les indicateurs de performance (management, Gouvernance, opérationnels, sociaux, sociétaux, financiers/administratifs)	- Mettre en place un tableau de bord pour suivre la réalisation des projets
Innovation participative	
- Adopter une démarche d'innovation participative dans le montage de projets	- Mobiliser des techniques et des dispositifs qui mobilisent des compétences internes et externes et qui permettent de s'inscrire dans une démarche de changement expérientielle : o Adopter une démarche de Design Thinking, en associant les bénéficiaires de l'offre d'EEDK au montage de projets o Impliquer les partenaires dans le montage voire, dans la réalisation de projets o Mettre en place des ateliers de bainstorming ou une boite à idée propre à chaque département
- Appui des salariés dans la réalisation des projets	- Mettre en place des ateliers de travail pour attribuer à chaque salarié (contributeur dans un projet) son rôle et ses responsabilités (exemple : atelier RASCI) - Mettre en place des ateliers de travail pour

	trouver des solutions aux difficultés rencontrées par les membres de l'équipe projet
- Mesurer et suivre les indicateurs de performance	- Mettre en place des tableaux de bord par projet

Source : Auteur

- **Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK**

Le tableau ci-dessous présente la note de cadrage comportant les objectifs du changement, les gains et les risques qui en découlent et le niveau de maturité d'EEDK pour chacun des objectifs cités, ce conformément à la théorie de conduite du changement mobilisée dans le cadre de la première partie de notre travail.

Tableau 42 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière de la gouvernance démocratique

Objectifs du changement	**Gains (v) / risques (x)**	**Niveau de maturité d'EEDK vis-à-vis du changement**
Amener le CA à s'approprier le projet associatif	(v) Remédier à la fracture entre le binôme président/DG et le binôme CA/bureau (v) Contribuer à l'amélioration de la performance sociétale (x) Accentuer la dépendance d'EEDK envers les collectivités territoriales du fait de l'absence du management du Président envers les membres du CA (v) Maîtriser le comportement opportuniste des membres du CA pour la majorité des représentants de la CUD ou des entreprises	(1) Niveau *initial*[73]
Ouvrir la participation au	(v) Partager avec les parties prenantes la nature	(1) Niveau *initial*[74]

[73] Invitation des membres du CA à une action permettant de faire connaître les activités d'EEDK, en 2019 (deux ayant répondu présents)

montage et à la réalisation du projet associatif à une variété de parties prenantes	du contexte d'intervention (retards des réponses de la part des financeurs) (v) Aboutir à des services qui conviennent aux besoins des usagers et aux attentes des autres parties prenantes (v) Faire face à moins d'incertitudes liées au contexte d'intervention d'EEDK (v) Placer les usagers au cœur de la stratégie d'EEDK	
Impulser une nouvelle dynamique qui s'aligne avec la volonté de devenir une association employeuse agile	(v) Inscrire EEDK dans une démarche de transformation (v) Sensibiliser l'ensemble des parties prenantes quant à la nécessité de devenir une association employeuse agile (v) Indiquer les changements souhaités (v) Faciliter l'élaboration d'un plan stratégique	(2) Niveau *repérable*
Instaurer une « gestion autonome »	(v) Diminuer la dépendance accrue d'EEDK envers les pouvoirs publics (v) Placer les usagers au cœur de la stratégie d'EEDK (v) Contribuer à l'amélioration de la performance sociétale et opérationnelle	(1) Niveau *initial*
Améliorer la transparence d'EEDK	(v) Gagner la confiance des parties prenantes (v) Maintenir les partenariats en cours (v) Faciliter l'accès vers d'autres partenariats et élargissement du réseau de partenaires	(2) Niveau *repérable*
Diversifier la nature des liens avec parties prenantes	(v) Aboutir à des services qui conviennent aux besoins des usagers et aux attentes des autres parties prenantes (coopérations / collaborations)	(1) Niveau *initial*
Diversifier les sources de	(v) Diminuer la dépendance d'EEDK envers les	(1) Niveau *initial*

[74] Organisation des groupes de travail lors de la refonte du projet associatif en 2014, en mobilisant l'ensemble des partenaires.

financements	pouvoirs publics (v) Disposer d'une marge de manœuvre concernant : - Les plans de formation et de fidélisation des salariés - Les projets d'innovations qui ne suivent pas les critères imposés par les financeurs	

Notre mission à EEDK s'inscrivait dans le cadre d'une recherche action participative. De ce fait, en raison de nos discussions avec notre responsable scientifiques (Sophie Beun) concernant les solutions identifiées dans le cadre de la littérature mobilisée et des démarches entreprises par les membres du CODIR en vue de devenir agile, l'association n'est pas restée dans son état initial depuis le début de nos expérimentations. Nous faisions un bilan hebdomadaire avec notre responsable scientifique Sophie Beun sur l'état d'avancement des projets ainsi que les difficultés rencontrées. Ce qui nous a conduit à proposer des améliorations. Certaines ont pu être mises en œuvre. Nous avons pu ainsi déterminer son niveau de maturité par rapport à chaque objectif du changement fixé mutuellement entre EEDK et nous-même, en début d'année 2019.

Concernant la résolution des freins liés à la gouvernance démocratique, et selon la littérature précédemment présentée et analysée, le **premier objectif** pourrait être atteint dans le cas où EEDK conduirait les membres du CA à s'approprier le projet associatif. Ceci permettrait à EEDK : 1/ de remédier à la fracture existante entre le binôme président/directeur général et le binôme CA/bureau, 2/ d'améliorer sa performance sociale, surtout en amenant les représentants des collectivités territoriales à connaitre et reconnaitre l'ensemble des activités menées par EEDK, 3/ et de maitriser le comportement opportuniste des membres du CA, pour la majorité des représentants de la CUD ou des entreprises. Néanmoins, cet appui à l'appropriation du projet politique de l'association par les membres du CA risque d'accentuer la dépendance d'EEDK envers les collectivités territoriales vu qu'il n'existe pas de management exercé par le président envers les membres du CA. Sur le plan opérationnel, EEDK a pris l'initiative en 2019 d'inviter les membres du CA à une action qui avait pour principal objectif de communiquer sur ses activités. Néanmoins, seules deux personnes ont répondu présentes. Nous déduisons ainsi que par rapport à cet objectif, EEDK se positionne sur **le niveau de maturité initial.**

Aussi, sur la base de la littérature mobilisée, l'atteinte du **deuxième objectif**, consistant à ouvrir la participation au montage et à la réalisation de son projet associatif à une variété de parties prenantes, devrait permettre de diminuer les incertitudes liées à son contexte d'intervention et d'optimiser ses réponses aux besoins des usagers. En réalisant de cet objectif EEDK pourrait être claire vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes quant aux difficultés rencontrées (comme les retards des réponses de la part des financeurs). En étudiant les rapports d'activité d'EEDK, nous avons trouvé dans l'édition de 2014 qu'elle avait organisé des groupes de travail en faisant participer l'ensemble des partenaires dans le cadre de la refonte du projet associatif. Il s'agit d'une action qui a eu lieu en 2014 et qui ne s'est plus reproduite. Il serait ainsi intéressant pour EEDK de multiplier ce type d'action. Nous déduisons ainsi que pour cet objectif, EEDK se positionne sur **un niveau de maturité initial.**

Toujours en nous appuyant sur le socle théorique mobilisé, nous estimons qu'EEDK pourrait impulser une nouvelle dynamique tenant compte de sa volonté à devenir agile (objectif trois). Cette dynamique permettrait à EEDK de s'inscrire et d'inscrire ses membres dans une démarche de conduite du changement, et ce, à travers : 1/ la sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes internes et externes quant à la nécessité de devenir agile, et 2/ l'indication des changements souhaités. Nous soulignons également, que le fait d'indiquer clairement les changements souhaités pourrait aider considérablement les directeurs, ainsi que les responsables, à élaborer un plan stratégique. Dans les faits, et en s'appuyant sur notre observation participante pendant trois ans, nous avons assisté à trois reprises à l'assemblée du personnel, au cours desquelles, les maitres-mots du discours du directeur général étaient : « innovation » et « agilité ». Néanmoins, ceci ne se traduisait pas en objectifs concrets, mis à part le fait d'indiquer l'existence d'un dispositif d'appui aux salariés dans le montage de projets en interne « EEnnov' ». Les questions que nous nous posions étaient ainsi de savoir qu'elle serait le « plus » de la direction mis-à-part la communication sur le dispositif ? Peut-elle orienter les salariés vers des types de projets en particulier ? De quelle façon le dispositif « EEnnov' » peut constituer un appui aux responsables et managers dans l'essai (le test) de réalisation de nouveaux projets ? Ainsi, grâce à la revue de la littérature mobilisée et à notre expérimentation au niveau d'EEDK, particulièrement à travers la mise en marche du dispositif EEnnov', nous avons constaté que la direction se contentait de communiquer sur l'existence d'EEnnov'. De plus, quelques mois après la réalisation de la tournée auprès des salariés pour leur présenter « EEnnov' » et la variété des idées et projets qui peuvent être accueillis, les responsables opérationnels étaient venus nous voir afin d'exiger de limiter le processus au recueil de deux types de projets seulement à savoir : le développement de partenariats et des services à destination des

usagers. De ce fait, nous avions pourtant proposé au départ de travailler en concertation avec les responsables des départements dans le but d'impulser et d'orienter les idées des salariés vers les types de projets souhaités par la direction. Ce qui au final n'a pas eu lieu. De ce fait, face à ces problématiques nous avons décidé de retravailler les objectifs du changement pour dépasser le cadre du dispositif « EEnnov' », à partir de nos connaissances théoriques du sujet et de la réalité des difficultés rencontrées par EEDK. Ensuite, nous avons présenté ces nouveaux objectifs à notre responsable scientifique Sophie Beun et au directeur général Arnaud Declunder. A partir de cet échange les deux interlocuteurs ont validé les objectifs du changement et reconnu l'intérêt de les opérationnaliser.

Le quatrième objectif concerne « la gestion autonome ». Cet objectif pourrait être atteint grâce à la réalisation des objectifs précités. C'est-à-dire, diminuer la dépendance accrue d'EEDK envers les pouvoirs publics, placer les usagers au cœur de la stratégie d'EEDK et de contribuer à l'amélioration de sa performance sociétale et opérationnelle.

Pour améliorer la gouvernance des associations, certains auteurs comme Bernet et al. (2016) et Amblard (2019) considèrent que ces dernières doivent être transparentes envers leurs parties prenantes. Ainsi, si EEDK poursuit ce **cinquième objectif**, elle pourrait gagner la confiance des parties prenantes à la fois internes et externes, maintenir les partenariats en cours et élargir le réseau de ses partenaires. Sur ce point, EEDK a entamé fin 2018 une série de rencontres avec les partenaires opérationnels et financiers. Elle se positionne donc à un niveau de maturité repérable, dont les pratiques de changement repérées nécessitent d'être multipliées.

Aussi, les liens noués par les associations avec les différents acteurs sont divers et variés. En effet, comme présenté dans la première partie, le Medef et le Rameau (2014, p. 27-40) montrent que les partenariats entre les associations et les entreprises peuvent prendre différentes formes (voir annexe 10) comme le mécénat, l'innovation sociétale, la coopération ainsi que les pratiques responsables. Mis à part le mécénat, les autres types de liens peuvent être établis avec une variété de parties prenantes qui ne se limite pas uniquement aux entreprises. A partir de là, nous considérons qu'EEDK pourrait diversifier ses liens avec ses parties prenantes pour atteindre le sixième objectif. Autrement dit, que les partenariats ne doivent pas se limiter à des conventions écrites, mais s'élargir à des coopérations, collaborations, à des partages de pratiques responsables permettant d'aboutir à des innovations sociétales. Autrement dit à des services qui correspondent

aux besoins des usagers et aux attentes des autres parties prenantes. En l'absence d'initiatives de la part d'EEDK, nous considérons qu'elle se situe dans **un niveau de maturité initial**.

Le septième objectif qu'EEDK pourrait poursuivre est lié à la problématique de financement. Comme nous avons pu le relever dans la première partie, les financements proposés par les collectivités territoriales, et autres financeurs, ne permettent pas de financer les projets d'innovation, ou encore pour le cas d'EEDK, de financer les formations adéquates correspondant aux besoins des salariés. Ainsi pour disposer de cette liberté d'action, dont les associations sont dotées par principe, EEDK pourrait ne pas se limiter aux collectivités territoriales. Elle pourrait ainsi procéder à la diversification de ses sources de financement. D'un côté, Elle pourrait chercher de nouveaux financeurs, en fonction des opportunités qui se présentent (comme avec la Fondation Orange, la Fondation de France, etc.) et s'orienter vers des banques qui proposent de financer les décalages de trésoreries causés par le retard de réception des subventions, le financement des projets, etc. (c'est le cas par exemple du Crédit Coopératif[75]). D'un autre côté, EEDK peut dans certains cas privatiser ses fonds. Si dans le cas des petites associations, ceci se traduit par la mise en place d'un stand de vente de crêpes et de gourmandises, à EEDK la privatisation des fonds peut prendre toute une autre forme. En effet, EEDK travaille avec des entreprises dans l'objectif de les appuyer à trouver le profil correspondant à l'offre d'emploi qu'elles proposent. Par moment, EEDK organise des speed-dating qui permettent à l'employeur de sélectionner un profil parmi un grand nombre. Nous estimons ainsi que ce genre d'événements pourrait faire l'objet d'une contribution symbolique de la part des entreprises pour qui le recrutement devient en partie simple grâce à l'intervention d'EEDK. Ainsi, progressivement, les fonds collectés grâce à la privatisation des fonds permettraient à EEDK d'autofinancer certains projets d'innovation qui ne rentrent pas dans les cases définies par les pouvoirs publics dans les appels à projets lancés. Ainsi, EEDK disposerait d'une marge de manœuvre que ce soit dans les projets d'innovation ou de formation des salariés.

Comme nous l'avions analysé dans les lignes précédentes, les freins identifiés limitant EEDK dans son objectif de devenir agile, portent également sur la stratégie associative ciblée. Le tableau ci-dessous présente la note de cadrage liée à la stratégie associative ciblée.

[75] https://www.credit-cooperatif.coop/Economie-sociale-et-institutionnelle/Financements

Tableau 43 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière de la stratégie associative ciblée

Objectifs du changement	**Gains (v) / risques (x)**	**Niveau de maturité d'EEDK vis-à-vis du changement**
Réaliser un diagnostic stratégique	(v) Disposer d'une vision générale du contexte d'intervention d'EEDK pour identifier les opportunités et menaces et de sa capacité à s'y adapter	(1) Niveau *repérable*
Mobiliser les parties prenantes internes et externes	La détermination des composantes stratégiques internes permettra à EEDK de : (v) Faire adhérer l'ensemble des parties prenantes, à la fois internes et externes, au projet associatif La réalisation d'un plan stratégique permettra à EEDK : (v) D'allier gouvernance et management et (v) De faciliter la déclinaison des orientations en principaux projets à mettre en place	(1) Niveau *initial*
Gérer la carrière des salariés	(v) Accompagner le développement des compétences des salariés et leur adaptation aux enjeux actuels (v) Améliorer la marque employeur (v) Ne pas se conformer uniquement aux plans de formation mis en place dans le cadre de la convention collective (x) Manque de financement	(1) Niveau *initial*[76]
Améliorer le bien-être des salariés au travail	(v) Faciliter la collaboration en interne (v) Détecter les difficultés et y apporter des réponses :	(2) Niveau *repérable*[77]

[76] Fonds limités : La réforme de la formation professionnelle contraint les structures de plus de 50 salariés à verser des contributions (à France Compétences pour EEDK). Des contributions qui bénéficient aux entreprises de moins de 50 salariés et aux demandeurs d'emploi). Ainsi, EEDK ne fait que positionner ses salariés sur des formations ciblées par la branche à laquelle elle appartient

[77] Dans le cadre des Codir Elargie.

	- Partage des retours d'expérience - Mise en réseau avec les parties prenantes externes - Entraide entre responsables et managers (v) Contribuer à l'amélioration des livrables (v) Aboutir à une offre de service globale (v) Remédier à l'empilement des dispositifs (v) Instaurer une cohérence entre les différents départements et services	
Faciliter la créativité et l'innovation à EEDK	(v) Faire de l'innovation une priorité (v) Faciliter la coopération et la collaboration (v) Cohérence des activités avec leurs attentes (v) Disposer d'un portefeuille de nouvelles idées à mobiliser lorsque les conditions financières le permettent ou les besoins des usagers / parties prenantes l'imposent (x) Manque de moyens financiers (x) Manque de reconnaissance du besoin de procéder par les parties prenantes (x) Les responsables et managers risquent de sous-estimer les idées proposées par manque de temps et de maîtrise de l'innovation participative	(1) Niveau *initial*[78] (1) Niveau *initial*[79]
Responsabiliser et rendre chaque salarié autonome	(v) Faciliter les prises de décisions rapides et efficaces	(1) Niveau *initial*
Mesurer et suivre les indicateurs de performance	(v) Améliorer la capacité d'anticipation des opportunités et menaces (v) Faciliter le suivi de l'état d'avancement des	(1) Niveau *initial*

[78] En 2018, le directeur général a obligé les managers de chacune des antennes de proximité à monter des projets et charge les responsables de chaque département à dresser leur bilan financier en équilibrant leurs ressources et dépenses
En 2020, il a obligé chaque responsable de département à monter une action / projet avec un autre département (projets interdépartementaux).

[79] Dans le cadre de la réponse à l'appel à projet lancé par la fondation de France, suite à un atelier de travail, nous avions invité les salariés à se rendre sur un document Word créé sur Google Drive pour que chaque salarié participe à la rédaction de la réponse à l'AAP.

(management, Gouvernance, opérationnels, sociaux, sociétaux, financiers/administratifs)	projets (v) Minimiser les comportements opportunistes que peuvent adopter certains responsables, managers ou salariés	

Dans notre travail de thèse de doctorat, nous défendons l'idée selon laquelle la gouvernance, la stratégie et le management sont interdépendants. Ici, grâce à la revue de littérature mobilisée, nous considérons qu'EEDK devrait être en mesure de réaliser des diagnostics interne et/ou externe lui permettant de déterminer sa capacité à s'adapter au changement en listant ses forces et ses faiblesses. EEDK, dans certains projets et lorsque certains financeurs l'exigent, procède à une analyse SWOT en lien avec l'activité qu'elle défend dans le cadre de l'appel à projet en question. **Ainsi, EEDK se trouve dans un niveau de maturité repérable.**

Nous considérons que pour pouvoir sensibiliser les parties prenantes à s'approprier le projet associatif, EEDK devrait se munir d'un ensemble d'outils – des outils créés dans les travaux menés dans le cadre de la stratégie des organisations et la stratégie associative, comme les composantes stratégiques internes et le plan stratégique – pour les convaincre et persuader d'adhérer au projet associatif. Nous soulignons ainsi l'existence d'une indépendance entre la gouvernance et la stratégie. A EEDK il n'existe ni de plan stratégique, ni de composantes stratégiques internes. Pour cela, nous considérons qu'EEDK pourrait procéder à une déclinaison de ces différentes composantes stratégiques internes. Egalement, EEDK pourrait définir la manière à travers laquelle elle pourrait élaborer son plan stratégique. De ce fait, nous déduisons qu'EEDK se situe dans **un niveau de maturité initial.**

Le troisième et le quatrième objectif concernent les salariés. En effet, l'agilité organisationnelle est dépendante du niveau de compétence et de connaissances des salariés. Pour cela, nous préconisons à EEDK de gérer les carrières de son personnel et d'améliorer son bien-être. Ceci lui permettra d'accompagner le développement des compétences des salariés et leur adaptation aux enjeux actuels, d'améliorer la marque employeur d'EEDK et ne pas se conformer uniquement aux plans de formation mis en place dans le cadre de la convention collective. Le seul problème majeur qui pourrait se poser est le financement. Egalement, ici, nous repérons l'existence d'une interdépendance entre le problème d'autofinancement et la formation des salariés. Comme présenté précédemment, EEDK doit se conformer à la liste des formations proposées dans la cadre de sa

branche d'activité. Si les salariés jugent que ces formations ne répondent pas à leurs exigences en tant que professionnels, EEDK devrait choisir des formations de qualité et payantes. Néanmoins, comme le souligne Sophie Beun, les fonds dédiés à la formation sont limités. C'est aussi la raison pour laquelle nous préconisons à EEDK d'organiser des actions visant à développer sa capacité d'autofinancement.

Egalement, le fait de faciliter le bien-être au travail des salariés, permettrait de faciliter la collaboration en interne, de détecter les difficultés et d'y apporter des réponses – comme le partage des retours d'expérience, la mise en réseau avec les parties prenantes externes et l'entraide entre responsables et managers –, de contribuer à l'amélioration des livrables, d'aboutir à une offre de service globale, de remédier à l'empilement des dispositifs et d'instaurer une cohérence entre les différents départements et services. Nous repérons des tentatives de partage des retours d'expériences dans les CODIR élargi. Ainsi, le niveau de maturité est repérable.

Pour devenir agile EEDK pourrait adopter une stratégie qui inciterait et faciliterait la créativité ainsi que l'innovation. Pour pouvoir atteindre cet objectif, EEDK devrait faire de l'innovation une priorité, faciliter la coopération et la collaboration avec les parties prenantes internes et/ou externes, et de disposer d'un portefeuille de nouvelles idées à mobiliser lorsque les conditions financières le permettent ou les besoins des usagers / parties prenantes l'exige. Ceci lui permettrait ainsi d'aboutir à une cohérence entre ses activités avec les attentes des parties prenantes. Néanmoins, certains risquent ou freins apparaissent, comme le manque de moyens financiers, le manque de reconnaissance du besoin de procéder à des innovations par les parties prenantes, les responsables et managers qui peuvent sous-estimer les idées proposées par manque de temps et de maîtrise de l'innovation participative. Quant à la motivation des salariés d'EEDK à innover, le directeur général a obligé, en 2018, les managers de chacune des antennes de proximité à monter des projets et a chargé les responsables de chaque département à dresser leur bilan financier en équilibrant leurs ressources et dépenses. De cette façon, il a déclenché une concurrence entre les responsables, à travers laquelle chaque responsable travaille indépendamment des autres départements et services. Pour pallier à cette problématique et amener les salariés à être compétitifs, mais également coopératifs, en 2020, le DG a été dans l'obligation d'obliger chaque responsable de département à monter une action / projet avec un autre département (projets interdépartementaux). Cette démarche est réalisable. Elle a fait ses preuves dans le cadre de la réponse à l'appel à projet lancé par la Fondation de France en 2017, concernant l'utilisation des outils numériques. En effet, suite à un atelier de travail, nous avions invité les salariés à se rendre sur un document Word créé sur Google Drive pour que chaque salarié participe à la rédaction de la réponse à l'appel à projets.

Si l'agilité organisationnelle stipule qu'il faut prendre des décisions de manière rapide. Ceci implique que les salariés doivent détenir cette responsabilité, chacun à son niveau. Ainsi, EEDK pourrait attribuer à chaque salarié son niveau de prise de décision. De cette façon, chaque salarié disposerait d'un rôle, non seulement d'exécuteur mais, stratégique de responsable.

Enfin, pour être en capacité de détecter les opportunités et menaces, de faciliter le suivi de l'état d'avancement des projets, de minimiser les comportements opportunistes que peuvent adopter certains responsables, managers ou salariés ; nous considérons qu'EEDK pourrait mesurer et suivre les indicateurs de performance recensés dans la première partie (management, gouvernance, opérationnels, sociaux, sociétaux, financiers/administratifs). A EEDK, les indicateurs de performances se limitent aux indicateurs opérationnels, financiers et administratifs. L'objectif pour EEDK est de se conformer aux exigences des financeurs en termes d'objectifs quantitatifs à réaliser, des papiers administratifs à communiquer, etc. Néanmoins, EEDK ne dispose pas des autres catégories d'indicateurs de performance qui lui permettraient de suivre de près l'avancement de la réalisation de son projet associatif, de détecter les anomalies et d'apporter des solutions adaptées. Pour cet objectif, EEDK se positionne sur un niveau de maturité initial.

Le tableau qui suit retrace l'ensemble des objectifs du changement liés à l'innovation participative.

Tableau 44 : Note de cadrage de la conduite du changement à EEDK en matière d'innovation participative

Objectifs du changement	**Gains (v) / risques (x)**	**Niveau de maturité d'EEDK vis-à-vis du changement**
Adopter une démarche d'innovation participative dans le montage de projets	(v) Placer les usagers au cœur de la stratégie d'EEDK (v) Cohérence des activités avec les besoins des usagers/entreprises bénéficiaires et les attentes des partenaires (v) Développer des partenariats (v) Innover	(1) Niveau *initial*

	(v) Génération de solutions (v) Transformation des connaissances individuelles implicites en connaissances collectives explicites (x) Lever les freins liés à la gouvernance : - Instaurer une gestion autonome - Ouvrir la participation aux groupes de travail à une variété de parties prenantes - Diversifier les liens avec les partenaires - Communiquer sur la réussite des partenariats réussis (x) lever les freins liés à la stratégie - disposer d'un plan stratégique - sensibiliser, impliquer et engager les salariés dans la réalisation du projet associatif	
Appui des salariés dans la réalisation de projets	(v) Responsabiliser les salariés (v) Management par projet (v) Détecter les difficultés et y apporter des réponses : - Partage des retours d'expérience - Mise en réseau - Entraide (v) contribuer à l'amélioration des livrables	(1) Niveau *repérable*
Mesurer et suivre les indicateurs de performance	(v) Développer la capacité d'anticipation des besoins des usagers	(2) Niveau *repérable*[80]

Source : Auteur

En matière d'innovation participative, EEDK pourrait suivre trois objectifs. Le premier objectif consiste à adopter une démarche d'innovation participative dans le montage de projets. Comme nous l'avons précisé précédemment, l'innovation participative renvoie à l'ensemble des innovations proposées par les salariés eux-mêmes (Durieux, 2000), de tout niveau hiérarchique (Teglborg et al.,

[80] Questionnaires de satisfaction (à partir de la fin d'année 2018, dans le cadre des ateliers collectifs réalisés auprès des usagers)

2013) à travers des pratiques managériales favorables à la créativité et à l'innovation. Désormais, celles-ci ne se limitent plus aux frontières des entreprises. En effet, dépassant les niveaux hiérarchiques, ces pratiques managériales peuvent concerner les salariés, mais aussi les acteurs représentants d'autres parties prenantes (Janssoone, 2011 ; Barthelemy, 2015 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Teneau, 2010 ; Pinchot, 1985 ; Bechellereau, 2015). Pour EEDK, l'atteinte de ce premier objectif lui permettrait de placer l'usager au cœur de sa stratégie. En effet, dans le cadre du dispositif EEnnov', nous avons réussi à mobiliser, pour une première fois à EEDK, les usagers à un groupe de travail en lien avec le projet E-services proposé par un salarié. Par ailleurs, que ce soit dans le cadre de ce projet ou dans d'autres, les salariés ont également monté leur projet en partenariat avec d'autres acteurs économiques. Il s'agit par exemple du projet « Lin'croyable rencontre » qui avait pour objectif de communiquer sur les métiers de l'industrie linière qui étaient en tension. La salariée porteuse du projet a travaillé avec des entreprises du lin, des commerçants du territoire pour l'organisation du petit déjeuner et des cadeaux que la salariée avait prévue pour les usagers. A partir de ces expériences, il semble bel et bien qu'il soit possible de mobiliser des parties prenantes externes sans pour autant se retrouver dans une situation anarchique. Il suffit simplement de fixer en avance les objectifs à atteindre pour pouvoir animer convenablement les réunions de travail ouvertes à des parties prenantes externes. Ainsi, le fait d'ancrer cette démarche de montage au projet permettrait de placer les usagers au cœur de la stratégie d'EEDK, de garantir la cohérence des activités avec les besoins des usagers/entreprises bénéficiaires et les attentes des partenaires, de développer des partenariats, d'innover, de transformation les connaissances individuelles implicites en connaissances collectives explicites. Néanmoins, pour y parvenir, nous remarquons que certains freins qui dépassent l'action managériale peuvent entraver le bon déroulement des projets. Nous soulignons ici, l'instauration d'une gestion autonome qui permettrait à EEDK de travailler avec les partenaires et recruter les compétences dont elle a besoin sans pour autant subir une pression (même toute légère) de la part des pouvoirs publics, car le choix des partenaires ainsi que des profils à recruter impacte fortement la qualité des services proposés aux usagers. De plus, à travers l'adoption d'une démarche d'innovation participative, EEDK pourrait palier aux problèmes en favorisant la participation d'une plus grande variété de parties prenantes aux groupes de travail, de manière à diversifier ses liens avec les partenaires tout en communiquant sur la réussite des partenariats. De plus, hormis les freins liés à la gouvernance, le management est victime de l'absence d'un plan stratégique pour orienter l'ensemble des salariés vers des projets phares. Par rapport à ce premier objectif, nous concluons qu'EEDK se positionne sur **le niveau de maturité initial.**

Le **deuxième objectif** consisterait à apporter un appui envers les salariés dans la réalisation des projets. Dans le cadre du dispositif EEnnov', les salariés porteurs de projets avaient la possibilité d'organiser des groupes de travail, de participer au comité d'émergence des nouvelles idées et de particper au CODIR pour bénéficier des remarques et des orientations que les salariés, de tout niveau hiérarchique, peuvent leur proposer. Néanmoins, dépassant ce cadre, seuls les membres du CODIR élargi (membre de la direction et responsables) qui peuvent bénéficier de temps partage des retours d'expérience, de mise en réseau et d'entraide. En identifiant ces difficultés, la directrice des ressources humaines a enchainé des animations, qui se présentaient sous forme de courtes formations envers les responsables et managers en vue de les sensibiliser à la nécessité d'adopter un comportement managérial favorable à la mise en place des projets. L'atteinte de cet objectif permettrait de responsabiliser les salariés dans la réalisation de projets tout en gardant un lien avec les autres salariés afin de trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Au regard de cet objectif, EDDK se positionne au niveau de maturité repérable.

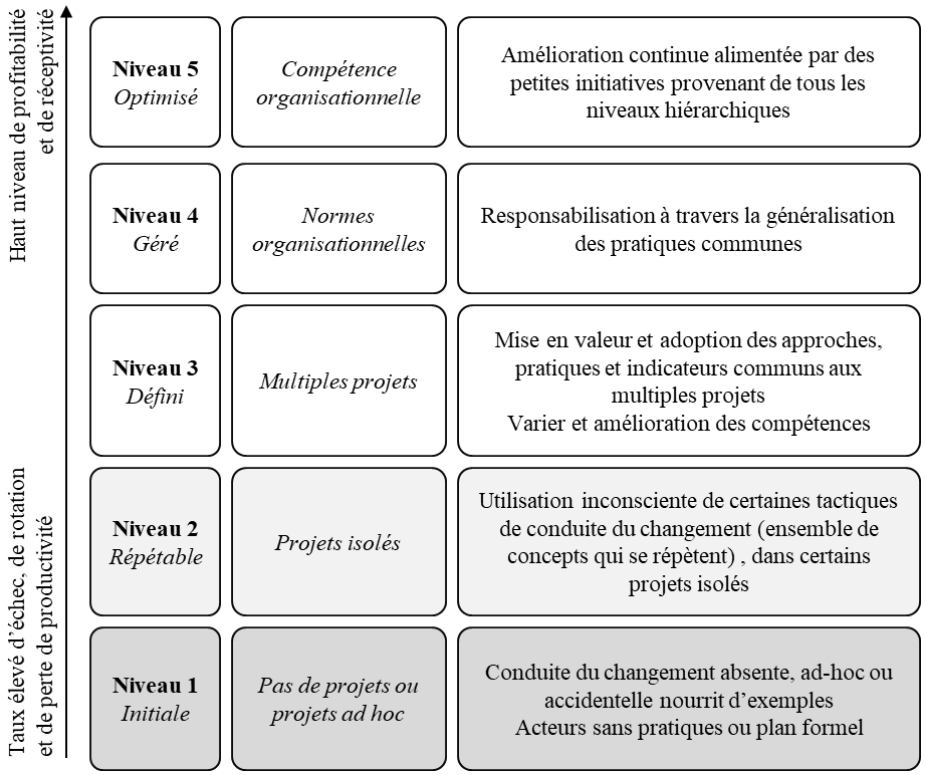
Enfin, pour le dernier objectif, les responsables et managers pourraient suivre les indicateurs de performance (définis précédemment). L'objectif est ainsi de suivre leur évolution et d'anticiper les besoins des usagers. Grâce à des indicateurs chiffrés, EEDK sera en capacité de défendre les particularités et les spécificités de son territoire d'intervention en termes d'emploi et de chômage, et ainsi défendre des projets qui ne correspondent pas aux cases prédéterminées dans les appels à projets lancés par les financeurs. A partir de fin 2018, EEDK a procédé à la mise en place d'une stratégie de collectes des avis des demandeurs d'emploi afin de leur proposer une prestation de service adaptée à leurs besoins. Elle a ainsi intégré des questionnaires de satisfaction dans une majorité d'ateliers collectifs réalisés auprès des usagers. Ainsi, nous positionnons EEDK dans le niveau de maturité repérable.

En nous appuyant sur la note de cadrage et surtout sur les différents niveaux de maturité vis-à-vis du changement, sur lesquels se positionne EEDK, nous procéderons dans le point suivant à la détermination de son niveau de maturité global.

- **Niveau de maturité d'EEDK en termes de conduite du changement**

Le schéma ci-dessous présente les différents niveaux de maturité de la conduite du changement sur lesquels une organisation peut se positionner.

Schéma 36 : Le niveau de maturité de la conduite du changement à EEDK



Source : Auteur à partir de Dove (1999), Prosci (2019b), Change Management Institute (2012) cité par Lemieux et Beauregard (2015)

En nous appuyant sur les travaux de Dove (1999), Prosci (2019b) et Change Management Institute (2012) cité par Lemieux et Beauregard (2015), nous constatons qu'EEDK oscille entre le niveau initial de conduite du changement et le niveau repérable, et ce, en fonction des actions qu'elle a mises ou qu'elle met en place. A cet effet, pour pallier aux problématiques auxquelles est confrontée EEDK, la direction devrait multiplier les actions mises en place ou en créer d'autres pour améliorer sa gouvernance, sa stratégie et l'exercice du management en son sein. L'objectif est de parvenir à formaliser les pratiques et les ancrer dans les actions quotidiennes de l'ensemble des parties prenantes. Parallèlement à cela, sur le plan managérial, ayant été en observation participante pendant 3 ans, le management constitue pour l'association une préoccupation majeure. Le fait d'axer nos préconisations sur le management de projets interdépartementaux ne signifie pas que le problème ne se pose pas dans les projets portés par chacun des départements. Néanmoins, à partir du moment où : 1/ les salariés proposent des idées (voir point précédent 2.1) et que 2/ les responsables et les managers ne disposent pas de méthodes de management par projet, il serait

judicieux que ce soit la direction qui impulse l'utilisation des pratiques de management par projet dans des projets interdépartementaux. L'objectif serait d'impulser une dynamique d'entraînement qui permettrait aux salariés de tout niveau hiérarchique de travailler en mode projet et de manière collaborative. A cet effet, suite à la multiplication des projets interdépartementaux (entre départements et services d'EEDK), EEDK pourrait formaliser ses démarches de management de projets et par conséquent, amener les responsables/salariés à internaliser progressivement les pratiques de management par projets dans leurs missions quotidiennes. En définitive, la conduite du changement demande de la patience, de l'exigence et du temps. Notre expérience avec le dispositif EEnnov' nous a prouvé que 13% des salariés se sont mobilisés pour proposer des idées, et que plus de 30% des salariés ont contribué aux démarches collaboratives de montages de projets. Ceci montre d'autant plus qu'EEDK dispose d'un ensemble de salariés qui pourrait soutenir sa démarche de conduite de changement.

- **Détermination du système de valeurs d'EEDK**

Grâce à l'ensemble des données présentées ci-dessus, à la revue de littérature mobilisée et à notre observation participante, nous pouvons identifier le système de valeurs d'EEDK. Nous pouvons constater que son système de valeurs est mixte : basé sur une partie des salariés qui disposent d'une motivation intrinsèque à développer de nouvelles pratiques et sur une autre partie des salariés qui ne peut procéder à des changements dans leurs pratiques que s'ils ont des directives à suivre. En faisant référence aux travaux de Jonson et Scholes (1997) et Autissier et Moulot (2016), cela signifie que celui-ci est marqué par l'existence d'un groupe de salariés qui ont besoin de se conformer aux exigences de la direction et un autre groupe de salariés qui se caractérise par la volonté d'apporter des changements dans les routines (principalement, les salariés qui ont proposé des idées et réalisés des projets dans le cadre du dispositif EEnnov'). Comme le précise Prosci[81] (2019b), il est naturel que l'organisation se compose d'un ensemble de salariés avec des traits de personnalité et de comportement assez variés. A cet effet, certaines personnes vont adhérer au changement, d'autres vont y participer et d'autres vont résister au changement. Ces cas étaient bien présents lors de la mise en œuvre d'EEnnov', le processus qui avait pour objectif de contribuer à la transformation d'EEDK à une association employeuse agile.

[81] Prosci : Cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement à la conduite du changement depuis 1994, année de sa création. Celui-ci s'appuie sur une démarche combinant recherches scientifiques et actions professionnelles auprès des consommateurs accompagnés et suivis. En ligne : https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-methodology

- **Choix du style de conduite du changement**

Le système de valeur d'EEDK étant mixte, il serait judicieux qu'EEDK combine les deux styles de conduite du changement, comme au sens de Jonson et Scholes (1997) et Autissier et Moulot (2016), à savoir celui basé sur la collaboration et l'apprentissage et celui basé sur les directives et les interventions des membres de la direction et des responsables. EEnnov' se basant principalement sur une approche de conduite du changement expérientielle, celle-ci s'est révélée très fragile face à l'opportunisme et à la forte résistance au changement de certains salariés.

Pour cela, il nous paraît important qu'EEDK parraine les responsables des services et départements pour suive une démarche structurée de conduite du changement. Un résultat auquel Prosci (2019) a abouti suite aux enquêtes qu'il a menées auprès des entreprises souhaitant changer leur mode d'organisation. L'objectif pour EEDK serait ainsi de ne pas se limiter à réagir en permanence à la résistance au changement des salariés, mais surtout à fournir un cadre solide pour engager et mobiliser les salariés, qui seront acteurs et parties prenantes des changements à opérer.

Les lignes qui suivent présentent point par point la démarche qu'EEDK pourrait suivre afin de parrainer les salariés et les accompagner pour mettre en œuvre les changements souhaités.

- **Détermination des dimensions de la conduite du changement**

Pour parvenir aux changements souhaités, il est impératif de déterminer les dimensions du changement. Pour cela, EEDK pourrait déterminer pour chacun des objectifs du changement sa profondeur et sa longueur. Le tableau ci-après représente l'ensemble des indicateurs et de paramètres à déterminer.

Tableau 45 : Les dimensions de la conduite du changement qu'EEDK devrait définir

Dimensions	**Indicateurs et paramètres**
Largeur	- Nombre de personnes - Nombre de fonctions - Nombre de sites de production et/ou de vente
Profondeur	*Périmètre du changement* - Simple changement d'outils

	- Redéfinition de certains métiers - Modification des structures de l'organisation *Effort de mobilisation* - Lien hiérarchique direct - Absence de lien hiérarchique (sponsorship) - Les deux *Culture d'entreprise* - Cohérente avec les changements - Risque modéré de conflit lié à la culture d'entreprise - Risque fort de conflit lié à la culture d'entreprise *Engagement du projet* - Simple livraison d'outils - Appropriation d'outils - Bénéfices liés au changement *Compétences individuelles et/ou collectives* - Évolution légère - Évolution importante - Renouvellement des compétences *Rôle du management* - Pas de modification - Évolution des indicateurs - Évolution des modalités de management

Source : Autissier et Moulot (2016)

- **Stratégie de conduite du changement**

Une fois le diagnostic du changement réalisé, EEDK pourrait s'appuyer sur une stratégie de conduite du changement (voir tableau ci-dessous), telle qu'elle est présentée dans la première partie.

Tableau 46 : Plan à élaborer dans le cadre de la stratégie de conduite du changement

Plans à élaborer dans le cadre de la stratégie de conduite du changement	**Présentation**
Plan de communication	- Principe Alignement des informations communiquées : orientations, stratégie et objectifs - Objectif Conviction de l'ensemble des parties prenantes quant à la nécessité de changer - Outils Utilisation de nombreux outils de communication : mails, intranet, Facebook, site web, chaîne YouTube, etc.
Plan de développement des compétences	- Principe Détermination des besoins en compétences Détermination des besoins en formation Détermination des contenus Détermination des salariés bénéficiaires Détermination des échéances
Plan de coaching et d'appropriation	- Principe Allocation des ressources humaines et financières nécessaires à la mise œuvre des changements souhaités Mise en place de projets qui soutiennent le changement et non inversement

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus présente l'outil sur lequel EEDK pourrait se baser pour réaliser sa stratégie de conduite du changement. Celle stratégie comprend un plan de communication, un plan de

développement des compétences des salariés et un plan de coaching. Dès qu'EEDK aurait élaboré sa stratégie de conduite de changement, celle-ci pourra passer à la phase d'expérimentation et d'ancrage.

- **Expérimentation et internalisation**

Il s'agit d'une phase dans laquelle la stratégie est actionnée. Cette phase s'appuie en grande partie sur la capacité de mobilisation des salariés concernés (largeur de la conduite du changement) par les responsables et/ou managers. Pour cela, les managers peuvent mettre en place des ateliers participatifs dans l'objectif de :

- Percevoir l'objectif de la transformation et des étapes à suivre pour y parvenir,
- Construire des éléments de langage communs à mobiliser en fonction des situations,
- Prendre en compte les différends et leur importance à travers un échange sur les facteurs de blocage entre les salariés dans le cadre du projet de conduite du changement,
- Se mettre à la place de l'autre dans le cadre d'un projet pour favoriser la synergie entre les salariés qui ont à collaborer et qui portent des responsabilités et des métiers différents,
- Prise de conscience des facteurs de réussite et d'échec du projet de conduite du changement.

Une fois les salariés sensibilisés, il serait judicieux pour EEDK de les mobiliser dans la mise en œuvre progressive des pratiques du changement. Pour cela, il est important de mettre en place un tableau de bord spécifique de suivi des actions de conduite du changement, que ce soit en termes de gouvernance démocratique, de stratégie associative ou de management participatif.

EEDK devrait également internaliser les changements à opérer dans les pratiques quotidiennes de l'ensemble des salariés de tous niveaux hiérarchiques voire, de l'ensemble de ses parties prenantes. Le système de valeurs étant mixte, il est dangereux de négliger les salariés qui manifestent une certaine résistance au changement, à savoir des responsables, des managers et des conseillers. Pour cela, il est important que cette dynamique soit impulsée et internalisée à travers l'intervention du directeur général, d'un côté, et la mobilisation des dispositifs managériaux de l'innovation participative (comme les processus d'intrapreneuriat, les boites à idées, les ateliers participatifs, les groupes de travail, le design thinking, etc.) et des systèmes d'information (comme l'intranet, les workflows, les progiciels, etc.), d'un autre côté. Leur mobilisation permettra à EEDK de former un réseau d'organisation virtuel (Prax, 2000), nécessaire à la connaissance de son contexte d'intervention et, par conséquent, à la réduction des incertitudes liées à celui-ci (Landel et Pecqueur,

2016 ; Chorum, 2017a ; Brunet, 2019 ; Piller[82] ; Pfeffer et Salancik, 1978). EEDK pourrait ainsi créer une dynamique à la fois interne et externe facilitant la communication, la coordination de ses activités, la coopération (Prax, 2000 ; Gunia, 2002) et l'innovation (Bustamante, 1999 ; Parkinson, 1999) avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Concernant l'appropriation et l'internalisation, les dispositifs précédemment mobilisés amèneront EEDK à inscrire ses parties prenantes, internes et externes, dans un processus d'apprentissage organisationnel (Badot, 1998 ; Dove, 1992 ; Goldman et Nagel, 1993 ; Hormozi, 2001) dans lequel des connaissances, compétences, idées et valeurs seront amenées à se confronter, d'où l'émergence des désaccords, des solutions alternatives et l'internalisation, voire l'appropriation de nouvelles pratiques. Comme au sens de Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et al. (1996), Nonaka et Noburo (1998), Bustamante (1999) et Dove (1999), les parties prenantes d'EEDK intégreront de manière progressive un processus de transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances collectives explicites.

Ainsi, l'équipe qui opérationnalisera des changements souhaités, pourrait sensibiliser l'ensemble des salariés, depuis le départ, quant à la durée que peut prendre un processus de changement/transformation. L'objectif est ainsi de ne pas se retrouver avec des salariés « qui baissent les bras » au bout de deux ans d'effort, car la durée du changement peut aller jusqu'à 10 ans.

Afin de déployer et de suivre le changement, EEDK doit former une équipe qui pourrait être composée du DG et des responsables d'EEDK. En ce sens, EEDK ferait appel à la légitimité de terrain à travers laquelle une équipe, composée de deux ou de trois membres - acteurs du changement, se chargeront de la mise en place et du suivi d'un dispositif qui génèrera la mise en place de nouveaux projets. L'équipe gagnera progressivement sa légitimité auprès des autres salariés, grâce aux premières réalisations qui en résulteront (Autissier et Moulot, 2016).

En guise de conclusion, de par cette démarche de recherche inductive, il nous semble difficile de transposer tels quels les résultats obtenus à toutes les associations employeuses. En effet, un ensemble d'interrogations nous ont accompagnées tout au long de nos recherches en lien avec la revue de littérature et l'étude de terrain :

- Qu'est-ce qui fait la particularité d'une association au regard de la théorie des organisations s'agissant d'une organisation à but non lucratif ?

[82] Franck Piller, *Open innovation*, http://frankpiller.com/open-innovation/, En ligne, consulté, le 06/11/2019.

- L'asymétrie d'information génère des rapports de force entre le responsable et son subordonné. L'association, comme une entreprise, est une organisation complexe qui n'est pas épargnée par ces rapports de force malgré les valeurs qu'elle défend. La gouvernance démocratique (voir schéma 37) devrait permettre de pallier ce problème.
- L'association agit pour répondre aux besoins des usagers en collectant des fonds auprès des financeurs. La mise en place et le suivi d'un ensemble d'indicateurs de performance permettrait à l'association de non seulement répondre aux exigences des financeurs, mais surtout de défendre les besoins des usagers propres à son territoire d'intervention.
- Les financeurs (dont les pouvoirs publics) lancent des appels à projets et exigent que les associations qui y répondent respectent un ensemble de critères quantitatifs (comme le nombre d'usagers touchés, nombre de partenariats, nombre de réunions organisées, budget, etc.). Cette démarche ne laisse pas place à l'innovation. Néanmoins, pour pouvoir innover les associations devraient faire appel aux techniques de collecte de fonds privés
- La gestion autonome de l'association a pour objectif d'empêcher à ce qu'une association soit influencée par les pouvoirs publics. Une relation qui devient de plus en plus étroite avec les pouvoirs publics remet en question le principe de gestion autonome de l'association. La professionnalisation de l'association (croissance de l'activité de l'association, composition des instances de gouvernance, diversification des partenariats et des financements, coopération et négociations avec les parties prenantes externes), ainsi que de ses salariés (développement de leurs compétences et expertise) devrait contribuer à la diminution : 1/ de la dépendance de l'association envers les pouvoirs publics en défendant les besoins des usagers non connus et reconnus par ceux-ci et 2/ de l'incertitude du contexte dans lequel elle intervient
- L'agilité organisationnelle s'appuie sur un corps professionnel responsable et autonome, la stratégie associative devrait amener les différentes parties prenantes à s'engager dans la réalisation du projet associatif. Pour cela, dans l'élaboration de la stratégie, l'association doit disposer des composantes stratégiques internes et déterminer les différents niveaux de prise de décision.
- Le management vient compléter cette logique de mobilisation, de responsabilisation et d'autonomie. L'association employeuse s'appuie sur ses salariés pour la mise en œuvre de son projet associatif. Pour cela, rien ne l'empêche en tant qu'organisation à but non lucratif de s'appuyer sur les outils et dispositifs de management contemporains qui placent l'usager au centre de la réflexion et favorise la responsabilisation, la prise de décision, la coopération et l'innovation.

CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

En prenant appui sur le socle théorique présenté dans la première partie, ce dernier chapitre a été consacré à l'étude et à l'analyse du cas de l'association employeuse EEDK. Dans un premier temps, nous avons présenté l'historique de l'association EEDK ainsi que les raisons qui l'ont poussé à interroger l'efficacité de son fonctionnement. Ensuite nous nous sommes appuyés sur les méthodes de collecte de données mobilisées pour étudier son fonctionnement sur trois niveaux : gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée et innovation participative.

Dans la première partie, à travers la théorie mobilisée, nous avons construit le modèle de la gouvernance démocratique, les étapes pour élaborer une stratégie associative ciblée et nous défendons l'idée selon laquelle les associations peuvent emprunter les techniques et dispositifs managériaux contemporains développés dans les entreprises. Nous rappelons ainsi que leur objectif est celui de faciliter le travail avec un ensemble de parties prenantes pour : 1/ diminuer l'incertitude liée au contexte d'intervention et 2/ apporter des réponses adaptées aux besoins des usagers.

A partir de ces apports théoriques, nous avons procédé à l'analyse d'EEDK. Cette analyse nous a permis de relever les freins auxquels EEDK est confrontée et par conséquent qui l'empêchent de devenir une association employeuse agile. Ensuite étant donné qu'EEDK « souhaite » devenir agile, il nous parait légitime d'inscrire EEDK dans une démarche de conduite du changement. La littérature mobilisée nous a non seulement permis de repérer les éléments de blocage, mais aussi de mettre en avant les pratiques qu'EEDK pourrait développer pour devenir agile. Nous rappelons que dans un premier temps, nous avons confronté la littérature avec les problématiques de notre terrain d'étude. Ceci nous a permis de déterminer les objectifs du changement qu'EEDK devrait suivre pour devenir agile. Ensuite, à l'issue des échanges effectués avec le DG et la DRH, nous avons validé ces objectifs. Dans le cadre des apports empiriques de notre travail doctoral, nous avons établi un diagnostic de changement qui met face à chaque objectif des solutions issues de la littérature. Dans un deuxième temps, sur la base de notre immersion et implication, nous avons pu déterminer le niveau de maturité d'EEDK en matière de changement, ainsi que son système de valeurs. En effet, EEDK rassemble des individus avec des personnalités très différentes. Son système de valeurs est mixte. Ceci donne une idée sur le style de conduite du changement qu'EEDK devrait adopter. En effet, EEDK ne devrait pas s'appuyer que sur un système animé par la volonté d'agir pour inciter ses salariés à être innovants, mais devrait surtout poser un cadre de réflexions et d'actions poussant, voire

obligeant et motivant, l'ensemble des salariés à être parties prenantes dans ce processus de changement. A partir de ces résultats auxquels nous avons aboutis, EEDK devrait cibler les salariés qui vont participer de près à la réalisation de ces changements ainsi que le plan de communication, de développement des compétences, de coaching, d'appropriation et d'internalisation du changement.

Enfin, Comme tout travail scientifique, notre thèse de doctorat présente, des points faibles mais aussi des points forts. La première limite réside dans le fait que notre travail concerne l'étude qualitative d'une seule et unique association. Ceci implique que les résultats auxquels nous avons aboutis ne peuvent être généralisés. La deuxième limite concerne l'accès aux informations. EEDK ne dispose pas d'une base de données retraçant les niveaux de compétences et de qualification des salariés. Nous soulignons à cet effet que, par principe, l'organisation agile s'appuie sur des salariés qualifiés et compétents. En effet, c'est le niveau de qualification et de compétence qui contribuera en grande partie à ce que les salariés soient responsables et autonomes ce qui leur permettrait de prendre rapidement les bonnes décisions. De ce fait, nous ne pouvons pas disposer d'une cartographie représentative du niveau de compétences et de qualification des salariés d'EEDK. Nous n'avons, non plus, pas eu accès aux comptes rendus des instances de gouvernance (comme le CA). Quant aux points forts de notre travail, nous soulignons que notre travail doctoral trouve tout son sens grâce à notre démarche de recherche action participative. En effet, par le biais de notre étroite liaison avec le terrain (statut de salariée) et l'approche inductive qualitative adoptée (posture d'observatrice participante), notre objectif est de générer et de défendre de nouveaux concepts, à savoir :

- L'association employeuse agile
- La gouvernance démocratique
- La stratégie associative ciblée
- L'innovation participative
- L'adoption d'un management du changement/transformation

Nous avons ainsi participé à travers nos apports théoriques et l'analyse de terrain au rapprochement entre la littérature et le terrain d'étude.

CONCLUSION GENERALE : SYNTHESE ET PERSPECTIVES

Comme expliqué au niveau de l'introduction générale, nous avons choisi d'élargir notre champ d'investigation à celui de la gouvernance, de la stratégie et de la conduite du changement parce que seule la mise en œuvre d'un dispositif d'appui aux salariés était insuffisante pour insuffler une dynamique de créativité et d'innovation au niveau de l'organisation.

Notre travail de recherche doctoral s'inscrit dans le cadre d'une convention industrielle de la formation par la recherche (CIFRE). Ainsi, c'est à l'issue de nos deux stages de première et de deuxième année master que nous nous sommes intéressés à l'étude de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK). Notre intérêt s'explique d'un côté par notre volonté d'étudier un champ qui n'est pas encore investigué par nombre de chercheurs, à savoir ; l'agilité appliquée à une organisation de l'ESS. De l'autre côté, à travers nos stages effectués à EEDK, nous avons pris conscience que l'accompagnement à l'insertion professionnelle constitue une activité majeure dans un territoire marqué par un fort taux de chômage, comme celui de Dunkerque. Parallèlement à cela, EEDK était, en 2014, en plein requestionnement de son modèle organisationnel. Par ailleurs, EEDK a été confrontée au cours de ces dernières années à des difficultés notamment en termes d'accès aux financements (un mode de financement qui repose davantage sur les appels à projets plutôt que sur les subventions), ce qui l'a conduit à s'interroger sur son projet associatif, son mode de management et sa capacité à devenir agile. Néanmoins, la question ne se limite pas uniquement à ces éléments, mais s'inscrit dans une logique d'autant plus large. A cet effet la question qui a guidé nos recherches est la suivante : pourquoi une association employeuse devrait adopter un mode d'organisation agile et comment conduire ce changement ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons adopté une démarche inductive qui s'appuie sur une étude qualitative (Blais et Martineau, 2006 ; L'Écuyer, 1987, 1990 ; Paillé et Mucchielli, 2003). Pour étudier le cas de l'association EEDK, les théories mobilisées au fur et à mesure ainsi que nos missions sur le terrain étaient en interaction permanente (au sens de Winkin, 2001). Dans un premier temps, à partir d'un ensemble de réunions de travail réalisées avec notre directrice scientifique au sein de l'association EEDK et de la première version de la revue de littérature avec notre directrice de thèse, nous avons abouti à une première version de l'intitulé de la thèse, de la problématique et des hypothèses. Ceux-ci nous ont amené à effectuer des choix quant aux lectures à effectuer. A partir des interactions continues entre le terrain de recherche et la littérature, nous avons construit un cadre conceptuel pour aboutir, dans un premier temps aux spécificités des associations employeuses,

acteurs majeurs de l'ESS, dans un deuxième temps aux caractéristiques de l'organisation agile et enfin aux démarches de conduite de changement.

Notre objectif à travers notre travail doctoral est de contribuer à l'adaptation des théories des organisations, développées dans et pour les entreprises aux cas des associations, qui sont des organisations à but non lucratif. Comme nous l'avons montré précédemment, il existe un effet de convergence entre les associations employeuses et les entreprises. Les associations employeuses se trouvent de plus en plus dans l'obligation d'adopter des pratiques développées en entreprise pour se conformer aux exigences des financeurs (Richez-Battesti et al., 2017 ; Robert et al., 2017). Ceci certes, rapproche les associations employeuses des financeurs, mais risque de remettre en cause leur proximité envers leur territoire et leurs usagers. Parallèlement, mais aussi paradoxalement à cela, les entreprises mettent en place des actions, des dispositifs ainsi que des outils : 1/ pour se rapprocher des consommateurs, comme en témoigne l'évolution de la gouvernance vers un mode partenarial négocié, ou la mise en œuvre d'une innovation participative comme le design thinking, la mise en place d'une boite à idées, etc., 2/ et pour avoir un impact social et environnemental, ce qui pourrait se faire à travers une politique de responsabilité sociale. Malgré cela, leurs principaux objectifs demeurent ceux de maintenir un avantage concurrentiel, d'innover, de gagner de nouvelles parts de marché et d'augmenter leurs profits. Pour les associations employeuses, il est, en effet important, qu'elles importent certaines pratiques développées en entreprise, mais l'objectif de ce transfert ne doit pas se limiter à assurer un accès aux financements. En effet, les associations sont avant tout régies par une loi de liberté (la loi 1901 est une loi de liberté d'association), à travers laquelle elles assurent un rôle de contre-pouvoir leur permettant de répondre à des besoins non couverts par le marché et (voire surtout) par l'Etat. Si celles-ci se contentent de se conformer aux attentes des financeurs (qui sont majoritairement les échelons territoriaux) leur rôle de régulateur socioéconomique à l'échelle des territoires risque d'être progressivement remis en cause. Pour cela, nous avons cherché à effectuer sur le plan théorique des combinaisons entre les théories des organisations, les travaux sur l'ESS, les associations et les associations employeuses, ainsi que les travaux sur l'organisation agile. L'objectif est ainsi de proposer un modèle de l'organisation agile respectant les spécificités des associations employeuses. Aussi, en fonction de la réalité du terrain et des freins qui se sont présentés, nous avons mis l'accent sur les trois piliers suivants : la gouvernance démocratique, la stratégie associative ciblée et l'innovation participative.

Tirer des enseignements concernant la transformation du mode d'organisation d'une association à un mode d'organisation agile nécessite une connaissance des spécificités des associations employeuses. Pour cela, nous avons étudié les associations et plus particulièrement les associations employeuses. Elles représentent 12% des associations françaises et mobilisent 90% des moyens financiers dont dispose l'ensemble des associations françaises (Reynaert et D'Isanto, 2016). Les associations, qu'elles soient employeuses ou non, se caractérisent par l'autonomie de gestion, la libre initiative collective, la finalité de service aux membres ou à la collectivité, un processus de décision démocratique, l'indivisibilité totale ou partielle des fonds propres, la juste répartition des excédents, un ancrage territorial à l'échelle locale et une proposition des services de proximité visant un développement communautaire (Defourny, 2017 ; Jeantet, 2006 ; Laville, 1994 ; Christenson et Robinson, 1999 ; Favreau, 1994 ; Favreau et Lévesque, 1996). Néanmoins, ces spécificités, ou du moins certaines d'entre elles, peuvent être remises en cause vu le contexte dans lequel interviennent les associations.

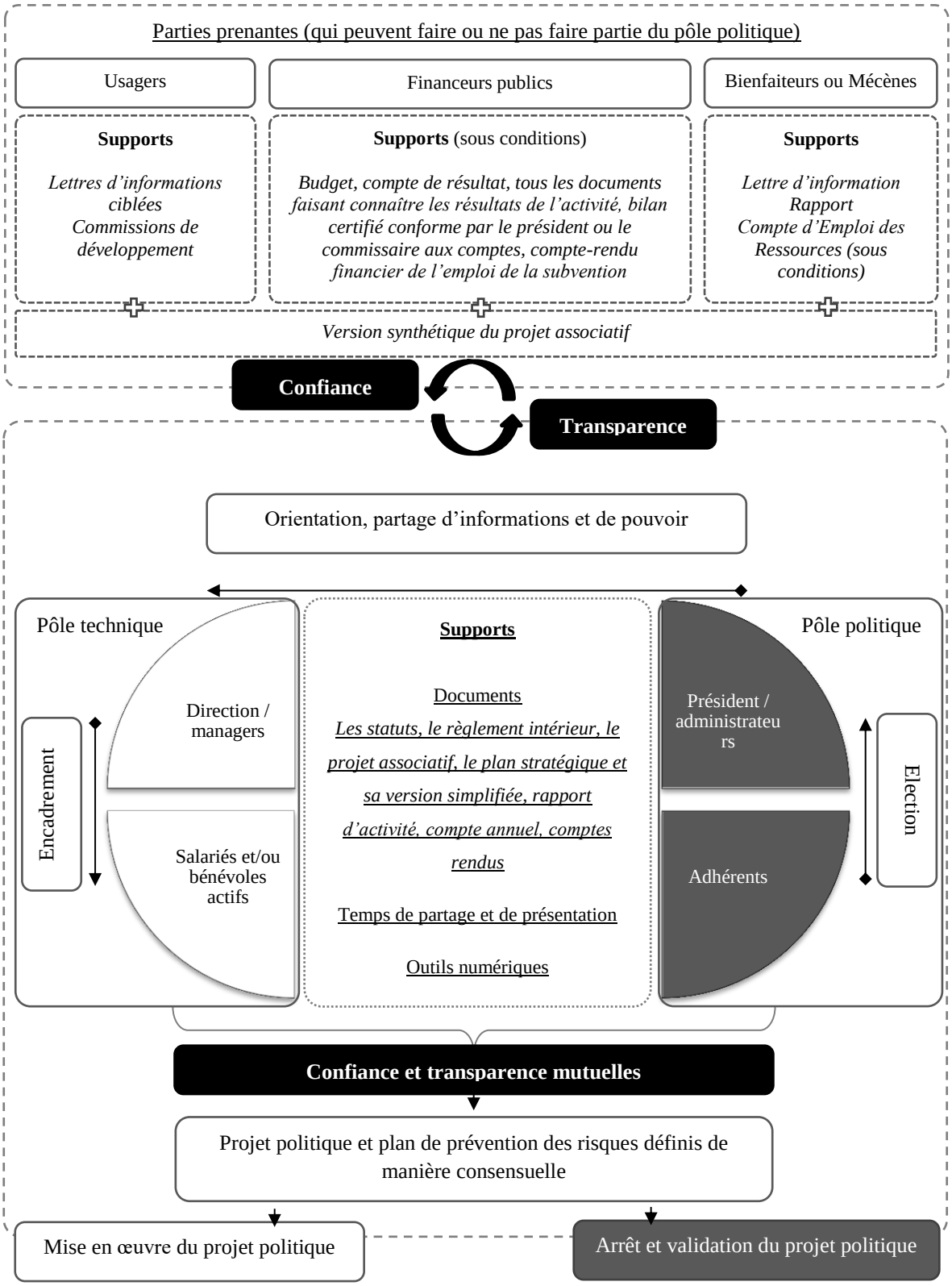
En effet, les associations, et encore plus les associations employeuses, sont des acteurs de proximité qui contribuent de plus en plus au développement de leur territoire d'intervention (Guerin et al., 2011). Celles-ci sont amenées à s'adapter aux évolutions de leur contexte (Bulletin de la CPCA, 2005 ; Azaïs et Carleial, 2017dir). La France est un état décentralisé (Archambault, 2012) qui s'appuie sur la proximité des associations envers la population afin de leur déléguer la réalisation de certaines missions sur les territoires. Pour amener les associations à réaliser ces missions, les collectivités territoriales mettent en place des politiques actives de l'emploi (facilité d'accès aux ressources humaines) ainsi que des dispositifs de financement (procuration des moyens financiers) (Archambault, 2012). Parallèlement à cela, le mode de financement des associations connaît un changement (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; KPMG, 2017 ; Lamy, 2016 ; Persais, 2017) auquel les associations ont des difficultés pour s'y adapter. En effet, le financement des associations passe d'une logique de financement par subventions à une logique de financement par appels à projets, d'où une baisse des subventions et une hausse des appels à projets (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; Lamy, 2016 ; Persais, 2017 ; Eynaud, 2015 ; Sainsaulieu et Laville, 1997 ; Legros, 2019). Outre le changement de logique de financement, les associations employeuses de plus de 50 salariés peuvent être confrontées à d'autres difficultés comme le retard dans le paiement de subventions publiques (qui n'ont pas disparues, mais diminuées), le retrait d'un partenaire public, la trésorerie ou le fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés (Tchernonog et Vercamer, 2012). Contrairement aux subventions, lorsque les associations se font financer via des appels à projet, les financeurs exigent un ensemble de pièces justificatives pour s'assurer de la bonne conduite des

projets financés par leurs soins. Ceci accentue la dépendance des associations envers les pouvoirs publics (Eynaud, 2015) et la concurrence à la fois entre les associations (Tchernonog et Vercamer, 2012 ; Lamy, 2016) et entre les associations et les entreprises lorsqu'il s'agit des marchés publics (Guerin et al., 2011 ; Bulletin de la CPCA, 2005).

Le contexte d'intervention des associations employeuses ainsi que leur proximité vis-à-vis des pouvoirs publics, entraînent des écarts entre les valeurs défendues et la réalité, que ce soit en termes de gouvernance, d'organisation, de stratégie ou de management.

Les études portant sur la gouvernance des associations soulignent son déficit en termes de démocratie (Chatelain Ponroy et al., 2010, p.4 ; Adda et al. 2012, p.8 ; Bucolo et al., 2014). Ainsi, les résultats qui en découlent ont animé notre volonté de déterminer, dans le contexte actuel des associations employeuses, ce qu'est une gouvernance démocratique (voir schéma 37).

Schéma 37 : La gouvernance démocratique de l'association employeuse et ses supports



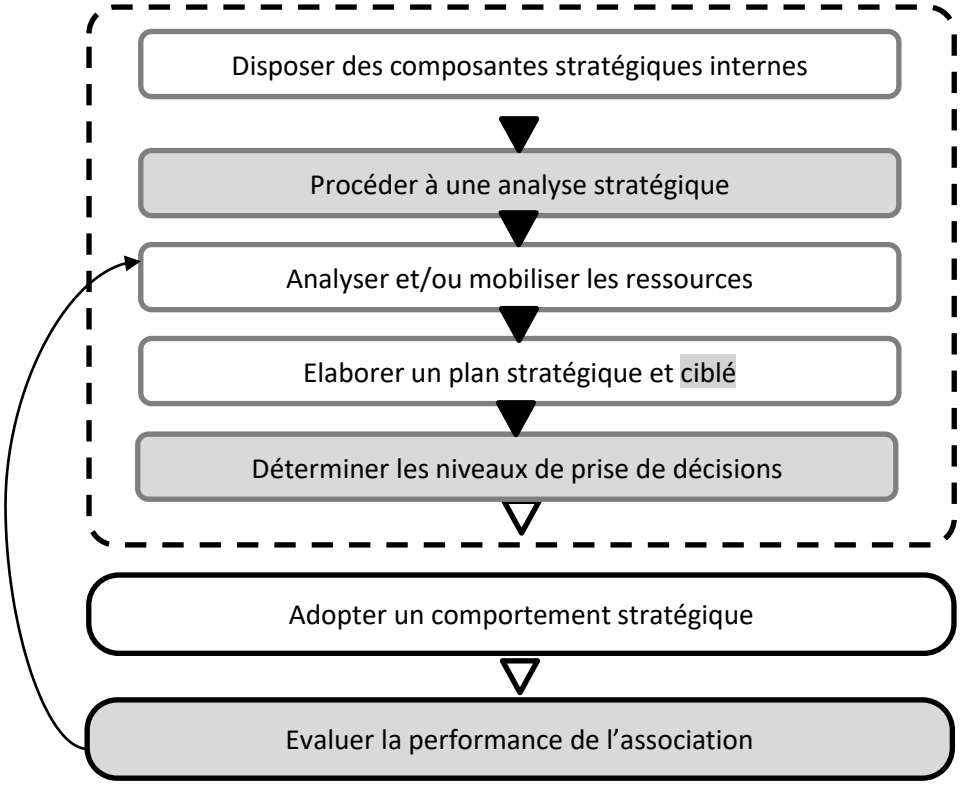
Légende : ☐ Pôle technique ■ Pôle politique

Source : Auteur, à partir de Desroches (1976), Benazet et al. (1999), Ideas (2014), Zoukoua (2005), Amblard (2019)

En effet, le modèle de la gouvernance démocratique que nous proposons se base sur la transparence envers l'ensemble des parties prenantes de l'association, qu'elles soient internes ou externes, à savoir les fondateurs, les membres de droit et d'honneur, les bénévoles, les adhérents, les administrateurs, les salariés, la direction, les managers, le représentant du personnel, les volontaires et stagiaires, les usagers, les mécènes ainsi que les partenaires qu'ils soient financiers ou opérationnels. La transparence acquise (et maintenue) permet d'instaurer un climat de confiance qu'associe Fukuyama (1995) à la capacité des parties prenantes à coopérer de façon spontanée en s'appuyant sur des valeurs partagées et informelles. Ceci repose, dans l'idéal, sur un pôle politique (président, administrateurs et adhérents) et un pôle technique (direction, managers, salariés, bénévoles et volontaires) qui définissent de manière consensuelle le projet politique ainsi que, quand cela s'avère nécessaire, le plan de prévention des risques. A l'issue de ce travail collaboratif, nous avons constaté que le pôle politique assume sa responsabilité qui correspond à l'arrêt et à la validation du projet politique de l'association. Quant au pôle technique, celui-ci se charge de la mise en œuvre du projet politique, tout en communiquant et interagissant de manière continue avec les membres du pôle politique. L'association employeuse adoptant un mode de gouvernance démocratique peut inviter les autres catégories des parties prenantes à contribuer au montage de son projet politique afin que celui-ci soit le plus cohérent possible avec leurs attentes.

Quant à la stratégie associative ciblée, il s'agit d'un concept que nous avons élaboré dans le cadre de notre travail de recherche doctorale. En effet, la stratégie associative consiste à analyser, comprendre, décider et agir. L'objectif est ainsi : 1/ « d'anticiper les transformations à venir » (ADASI, 2016, p.4), 2/ de gagner une reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics dont elles dépendent pour leurs financements (Marival, 2011), et 3/ de développer l'activité (Martin-Pfister, 2015). La combinaison des travaux concernant la stratégie des associations, la stratégie des entreprises et la stratégie telle qu'elle est abordée dans le cadre de l'organisation agile, nous a permis d'aboutir à un ensemble d'étapes permettant l'élaboration de la stratégie associative ciblée (voir schéma 38).

Schéma 38 : Stratégie associative ciblée



Source : Au teur à partir du guide pratique d'information sur les associations, Martin-Pfister (2015), Marival (2011), Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér et Fréry (2017), Porter (1982), Nagel et al. (1991), Dertouzos et al. (1989), Gaunand (2017), Dove (1992), Goldman et Nagel (1993), Hormozi (2001), Cummins (2017), Guillot-Soulez (2018), Parkinson (1999), Bustamante (1999), Duguay et al. (1997), Ansoff (1968), Mussche (1974), Croupie (2010), Dubost et Zoukoua (2011), Herman et Renz (2004), Pinchot (1985), Antoncic et Hisrich (2001), Bouchard (2009), Germain et al. (2011), Autissier et Moutot (2013, 2015), Autissier et al. (2016), Duval et Speidel (2018), Chesbrough et Crowther (2006).

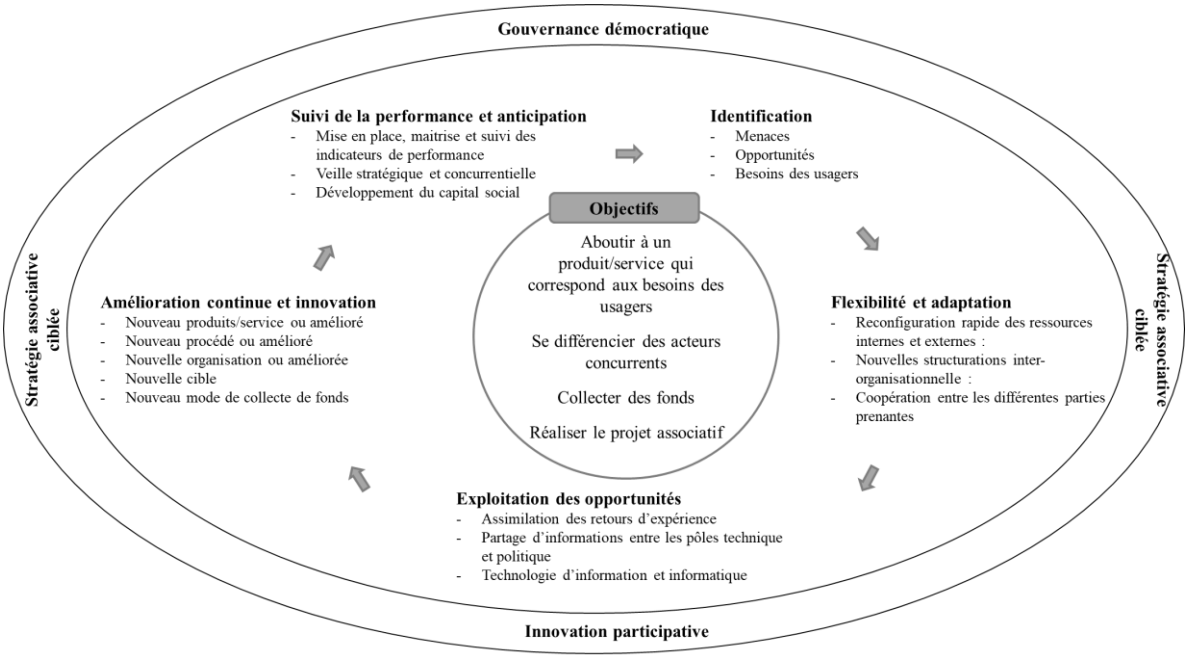
Tout d'abord la stratégie associative ciblée a pour objectif d'amener les associations à développer une forme de dépendance des pouvoirs publics envers leurs activités, ce qui se traduit par le maintien de leur rôle de contre-pouvoir, de régulateur social et surtout d'acteur économique proche de la population. Dans notre proposition, nous comptons sept étapes majeures : 1/ disposer des composantes stratégiques internes : vision, mission et valeurs (Martin-Pfister, 2015), 2/ procéder à une analyse stratégique : analyse PESTEL, analyse SWOT, les 5 forces de Porter, la matrice BCG, etc., 3/ analyser et mobiliser les ressources financières, humaines, techniques, etc., 4/ élaborer un plan stratégique et ciblé, 5/ déterminer les niveaux de prise de décisions, 6/ adopter un comportement stratégique et 7/ évaluer la performance de l'association. Pour une association employeuse, qui agit

de manière assez étroite avec les pouvoirs publics, il paraît important que cette dernière se penche sur ses indicateurs de performances (la performance économique et administrative, la performance décisionnelle en termes de gouvernance, la performance managériale, la performance sociale, la performance opérationnelle et la performance sociétale) car ceux-ci lui permettront de développer une performance sociétale qui lui accordera une reconnaissance de la part de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Cette reconnaissance lui permettra ainsi de maintenir son rôle de régulateur socioéconomique sur son territoire d'intervention, à savoir relever et répondre aux besoins des usagers non satisfaits, ni par l'Etat ni par le marché.

En ce qui concerne le management associatif, celui-ci correspond à la traduction des orientations en actions concrètes (Legros, 2019 ; Bernet et al. 2016). Dans les faits, il s'appuie, au même titre que les entreprises, sur une relation de subordination. Les enquêtes de la mutuelle Chorum (2017a) montrent que le management dans les associations impacte la qualité de vie au travail et que des efforts s'avèrent nécessaires afin que les salariés travaillent dans de bonnes conditions. A cet effet, le management devrait s'orienter davantage sur le sens du travail qui fait référence à l'organisation du travail et le sens au travail qui fait référence à la mobilisation des salariés, la réduction des rumeurs, la stabilisation des partenariats, etc. Parallèlement à cela, nous nous sommes également appuyés sur la revue de littérature traitant l'évolution de la pratique du management dans les entreprises, qu'elles soient agiles ou non. Nous considérons ainsi que les associations employeuses peuvent recourir aux outils et dispositifs managériaux contemporains afin de favoriser l'innovation, maintenir une relation assez proche avec la population cible, améliorer leurs performances, garder un avantage concurrentiel et assurer de bonnes conditions de travail.

Ces trois piliers constituent une base à la fois robuste et flexible permettant à l'association d'assurer une adaptation continue. Gréselle-Zaïbet (2019) relie le développement de [l'association employeuse] agile à l'intégration d'un cycle de changement durable. Concrètement, en s'appuyant sur la revue de la littérature sur l'organisation agile, nous avons déterminé les objectifs d'un cycle de changement durable et ses différentes phases (voir le modèle de l'association employeuse agile, schéma 39).

Schéma 39 : Modèle de l'association employeuse agile



Source : Auteur, à partir de Tchernonog et Vercamer (2012), Lamy (2016), Amblard (2012), Eynaud (2015), Raedersdorf (2015), Amblard (2019), Medef et Le Rameau (2014), Desroches (1976), Benazet et al. (1999), Ideas (2014), Zoukoua (2005), Loi ESS (2014, art.15), Institut Godin (2015), Dussuet et Flahault (2010), Croupie (2010), Dubost et Zoukoua (2011), Herman et Renz (2004), Bustamante (1999), Charbonnier-Voirin (2011), Dertouzos et al. (1989), Devor et al. (1997), Dove (1992, 1999), Duguay et al. (1997), Gensheng et al. (2012), Glenn (2009), Goldman et Nagel (1993), Goldman, Nagel, et Preiss (1995), Gréselle-Zaïbet (2019), Laperche (2007, 2018), Manufacturing Studies Board (1986), Nagel et al. (1991), Parkinson (1999), Weill (2006), Burgess (1994), Devor et al. (1997), Duguayet al. (1997), Goldman et Nagel (1993), Goldman et al. (1995), OCDE et al. (1997), OCDE (2005), Schumpeter (1911), Hamel (2007), Pinchot (1985), Antoncic et Hisrich (2001), Germain et al. (2011) ; Bouchard (2009), Dosquet et al. (2017), Autissier et Moutot (2013, 2015), Autissier et al. (2016), Chesbrough (2003)

Ainsi, nous estimons qu'un cycle de changement durable permet à l'association d'aboutir à un produit/service correspondant aux besoins identifiés des usagers (Le Rameau, 2012 ; Medef et Le Rameau, 2014 ; Dertouzos et al., 1989 ; Parkinson, 1999), de se différencier des acteurs concurrents (Goldman et Nagel, 1993 ; Bustamante, 1999), de collecter des fonds et de réaliser le projet associatif. Pour y parvenir, l'association doit être en capacité d'identifier les opportunités et les menaces qui se présentent dans son contexte d'intervention (Martin Pfister, 2015 ; Johnson et al., 2017 ; Porter, 1982). Ensuite, sur la base de celles-ci, elle mobilise ses ressources (Le guide pratique d'information sur les associations) pour devenir flexible et reconfigurer rapidement (Amblard, 2012 ; Devor et al., 1997 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995) ses ressources humaines, physiques, internes et externes (Amblard, 2012 ; Le Rameau, 2014, 2019b ; Devor et al., 1997 ; Goldman, Nagel et Preiss, 1995), ses processus et programmes (Manufacturing Studies Board, 1986) et procéder à des reconfigurations inter-organisationnelles (Pfeffer et Salancik, 1978, Marival, 2011 ; Eynaud et Mourey, 2012 ; Lacroix et Slitine, 2016). Cette flexibilité nécessite d'inscrire l'association dans une démarche d'apprentissage organisationnel qui mobilise l'innovation participative, l'assimilation des retours d'expériences et les systèmes et technologies d'information. L'objectif est de bénéficier des retombées de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019) et de l'intégration sélective des informations, des connaissances et des compétences clés nécessaires à l'aboutissement d'un projet ou d'une innovation (Bustamante, 1999). Aussi, pour maintenir cette dynamique, l'association employeuse agile doit développer sa capacité d'anticipation. Pour cela, celle-ci peut s'appuyer sur son tableau de bord exposant ses différents indicateurs de performance, sur une veille stratégique et concurrentielle, enfin, sur son réseau social.

Dans le cadre de notre terrain de recherche, l'association étudiée avait pour objectif de devenir agile, outre la première partie qui identifie les caractéristiques de l'association employeuse agile, nous nous sommes interrogés sur la façon dont une organisation peut changer (voire transformer) son modèle d'organisation. A cet effet, nous avons mobilisé la théorie du changement organisationnel qui consiste à déterminer, sur la base du système de valeurs de l'organisation, la manière de dresser un processus de changement (Jonson et Scholes, 1997 ; Autissier et Moulot, 2016). Aussi, pour optimiser les résultats des changements souhaités, il s'avère important que l'association place les changements auxquels elle souhaite aboutir dans une logique de transformation. En effet, la logique de transformation consiste à : 1/ piloter et accélérer le changement en lien avec la stratégie de l'entreprise pour répondre aux mutations du marché dans un temps réduit, 2/ développer

l'innovation et de nouveaux business modèles, et 3/ mesurer et améliorer en continu la capacité à changer de l'entreprise (Autissier et al., 2018).

Notre travail de recherche s'appuie sur une approche inductive, à travers laquelle nous avons confronté de manière continue les faits observés avec les théories et concepts développés dans la littérature. L'approche inductive qualitative nous a permis de poser des hypothèses qui retracent les relations qui pourraient exister entre les notions (gouvernance démocratique, stratégie associative ciblée et innovation participative), que nous avons confrontées d'un côté avec le socle théorique mobilisé et d'un autre côté avec les données du terrain :

Hypothèse1
Face aux difficultés rencontrées et à l'évolution du contexte incertain dans lequel elles agissent, les associations employeuses sont amenées à revoir le modèle de leur organisation pour être agiles et performantes.

Hypothèse2

La conduite du changement est le moyen par lequel une association employeuse peut devenir agile. Celle-ci doit être appuyée sur une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre.

Hypothèse2.1.
La gouvernance des associations employeuses doit être démocratique, tenir compte des changements à opérer et les intégrer dans les orientations, la stratégie et le management.

Hypothèse2.2.
La stratégie doit être ciblée sur l'innovation et définir les principaux projets à mettre en place pour que l'association employeuse devienne agile, tout en s'alignant sur le projet et les orientations de l'association.

Hypothèse2.3.
Le management favorable à la mise en œuvre d'une association employeuse agile s'appuie sur l'innovation participative. Celle-ci permet d'internaliser les pratiques de conduite du changement et de développer un mode d'organisation agile.

Afin d'étudier le cas d'EEDK, nous nous sommes appuyés sur les méthodes de collecte de données suivantes : observation participante pendant 3 ans, analyse des archives, des entretiens d'analyse situationnelles et des entretiens semi-directifs. Nous avons ainsi établi la cartographie des difficultés rencontrées. En effet, EEDK, au même titre que les associations employeuses en général, est exposée à une diversité de changements, comme le changement de la dynamique territoriale, des politiques publiques, des législations et des modes de financement (EEDK, 2009a, 2010a, 2011a, 2013a, 2016a). Etant donné qu'EEDK a été créée et présidée par les pouvoirs publics, celle-ci se caractérise par une

dépendance accrue envers les pouvoirs publics, comparativement à d'autres associations employeuses. Ceci se traduit par les impacts que peut avoir tout changement des politiques publiques ou des élections législatives sur le fonctionnement d'EEDK, notamment en termes de changement de la présidence et/ou de la direction. Aussi, le changement de mode de financement, d'un financement à travers des subventions à un financement à travers des appels à projets, génère une forte concurrence, des retards dans les réponses des financeurs ou dans les paiements des subventions publiques et des difficultés lors du retrait d'un financeur.
Dans ce cas, après avoir généré la cartographie des difficultés rencontrées par EEDK, nous déduisons que celle-ci doit revoir les modalités de son organisation pour devenir agile et performante. A cet effet, notre première hypothèse est confirmée.

La conduite du changement est le moyen pour qu'une association employeuse devienne agile. Celle-ci doit être appuyée par une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre. Notre mission consistait à outiller, animer et suivre l'évolution du processus EEnnov' et à répondre à des appels à projets en adoptant une démarche d'innovation participative. Cette expérimentation nous a permis de déterminer le système de valeurs correspondant à EEDK. En effet, l'association se caractérise par un système de valeurs mixte. Certains salariés, pour pouvoir avancer dans leurs missions quotidiennes, manifestent le besoin de se conformer à des directives (environ 80% des salariés, de différents niveaux hiérarchiques). D'autres salariés sont animés par la volonté d'apporter des changements dans leurs routines afin d'améliorer la réponse d'EEDK aux besoins des usagers et des entreprises (environ 20% des salariés ayant mis en œuvre des projets ou participé à l'élaboration des réponses aux appels à projets dans le cadre du dispositif EEnnov'). Parallèlement à cela, nous avons décelé les difficultés rencontrées sur le plan de la gouvernance d'EEDK, sa stratégie ou son management à partir de cette expérimentation et des différents échanges que nous avons eus avec le directeur général et la directrice des ressources humaines, nous avons établi un diagnostic du changement, et ce, en termes de gouvernance, de stratégie, de management exercé par la direction envers les responsables et de management exercé par les responsables envers les managers et les équipes. Ainsi, pour devenir agile, EEDK ne doit pas limiter les changements souhaités à une problématique de management. Les changements que nous proposons portent à la fois sur la gouvernance, la stratégie et le management : 1/ instaurer une « véritable » gouvernance démocratique, 2/ asseoir une stratégie favorable à l'adoption d'une organisation agile, 3/ procéder à la mise en œuvre de l'innovation participative dans le management de projet, 4/ mettre en œuvre des projets interdépartementaux et 5/ développer des partenariats opérationnels qui se traduisent par la coopération et la collaboration avec les différentes parties prenantes externes.

En mobilisant la théorie de la transformation et du changement des organisations, nous avons montré comment EEDK pouvait s'inscrire dans une démarche de conduite du changement à travers les actions expérimentées (EEnnov', réponses aux appels à projets en employant une innovation participative, réunions animées par la directrice des ressources humaines en vue d'améliorer le management à EEDK, etc.). L'objectif est de multiplier et d'impulser l'usage des pratiques de changements souhaitées dans la réalisation de son projet associatif. Néanmoins, à partir des méthodes de collecte des données déployées, nous avons repéré les freins sur les plans de la gouvernance, de la stratégie et du management à EEDK, nous sommes parvenus à ce que la volonté de devenir une association employeuse agile, certes, représente une priorité pour EEDK, mais ne suit pas une démarche méthodique qui part de la gouvernance et des orientations et s'accompagne par une stratégie et un management adéquats. Ceci nous amène à valider notre deuxième hypothèse selon laquelle « la conduite du changement est le moyen pour qu'une association employeuse devienne agile. Celle-ci doit être appuyée par une gouvernance, une stratégie et un management favorables à sa mise en œuvre ».

L'ensemble de ces éléments nous permettent de confirmer la deuxième hypothèse qui consiste à mettre en lumière l'intérêt d'appuyer la conduite du changement par une gouvernance démocratique, une stratégie ciblée et une innovation participative.

Pour conclure, notre travail de recherche doctorale nous a amené à déterminer un modèle de l'association employeuse agile qui peut être appliqué à d'autres organisations du même type. La particularité de notre travail est que nous nous sommes appuyés sur les théories des organisations développées pour et dans les entreprises afin d'étudier l'agilité organisationnelle dans une association employeuse ; une typologie d'organisations avec des spécificités autres que celles des entreprises. Pour cela, nous avons mobilisé les théories existantes autour de l'ESS, des associations et des associations employeuses afin d'en déduire les spécificités des associations employeuses ; ce qui a représenté notre fil conducteur pour aboutir à un modèle de « l'association employeuse agile ». Sur le plan théorique, notre travail de thèse nous amène à estimer que nous avons cherché à adapter les théories des organisations aux spécificités des associations, en nous basant sur les travaux de Richez-Battesti et al. (2017), Robert et al. (2017) et Eynaud et De França Filhol (2019). Sur le plan empirique, la revue de littérature mobilisée nous a permis de tracer une trajectoire de transformation pour EEDK grâce aux travaux de recherche menés sur la gouvernance associative. Pour y parvenir, nous avons établi un diagnostic stratégique de l'emploi et du chômage à Dunkerque. Ensuite, en fonction des différentes méthodes de collecte de données déployées, nous sommes parvenus à repérer les

freins rencontrés par EEDK en termes de gouvernance démocratique, de stratégie associative et d'innovation participative (voir tableau 38). A l'issue de cela, nous avons traduit ces freins en objectifs du changement et avons fait des propositions. A partir de là, nous avons établi un diagnostic du changement et mis en avant des recommandations pour qu'EEDK suive dans les meilleures conditions possibles sa stratégie de conduite et d'internalisation du changement.

Toute étude se confronte à des limites. La nôtre n'en échappe pas. Nous considérons que le périmètre de notre recherche est restreint. Mais, compte tenu de l'analyse approfondie que nous avons effectuée sur les problématiques auxquelles EEDK est confrontée, ce travail ouvre de nouvelles perspectives d'étude et d'expertise.

Nous avons étudié une seule association, sur la base d'une étude qualitative. De plus, nous n'avons pas eu accès aux informations relatives au niveau de qualification et de compétences des salariés. Tout ceci limite toute entreprise visant à généraliser les résultats auxquels nous avons aboutis. Il est en effet difficile de généraliser une étude réalisée à partir d'un cas unique à d'autres associations, chacune d'entre elles ayant ses propres spécificités. Le cas d'EEDK est en effet assez particulier, comme nous l'avons décrit dans le cadre de ce travail doctoral. Aussi pour tester la solidité de notre modèle, il s'avère nécessaire de mener une étude comparative auprès d'autres associations employeuses souhaitant devenir agiles. De plus, notre approche de recherche est inductive et se base principalement sur une étude qualitative. Ainsi, comme le souligne Liu (1997), il s'avère difficile de généraliser à toutes les associations employeuses du même type les résultats auxquels nous sommes parvenus. Néanmoins, le travail de recherche action participative trouve toute sa place à partir du moment où il contribue au développement des connaissances fondamentales du sujet traité (Liu, 1997). C'est ce que nous avons cherché à faire en élaborant le modèle de l'association employeuse agile. Cependant, sur le plan opérationnel, la limite à laquelle nous avons été confrontée dans le cadre de ce travail réside dans l'indisponibilité de collecter des données concernant l'évolution des niveaux de qualification et des compétences des salariés. Or il s'agit d'un élément clé à analyser parce que l'agilité des organisations demande le développement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés, deux caractères qui doivent se traduire par une élévation des niveaux de qualification et de compétences des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ADASI, 2016, *La boussole stratégique d'un projet d'intérêt général,* ADASI.
- Adda J., Delpech B., Lamy M., Roé V, Eynaud P., Chatelain-Ponroy S., Sponem S., 2012, *La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative*, CPCA/CNAM.
- Aegist, 2015, *Restitution du diagnostic,* EEDK.
- Agur, 2015a, Le dunkerquois, une économie ouverte sur la mondialisation, *Le cahier de l'Agur*, n° 11.
- Agur, 2015b, *Économographe Flandre-Dunkerque 2016 – 2017*, Pacaud.
- Agur, 2015c, *Repères stratégiques pour les états généraux de l'emploi local*, Pacaud.
- Agur, 2018, *Tableau de bord de l'emploi,* Agur.
- Aïm R., 2016, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, Lextenso éditions.
- Alderfer C., 1969, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behaviour and Human Performance,* vol 4, n°2, pp. 142–175.
- Alet-Ringenbach C., Nahapétian N., 2006, "Associationnisme", (In) Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z,* Alternatives économiques, n°22, pp. 16-17.
- Algava E., Vinck L., 2015, *Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication. Enquêtes Conditions de travail, Synthèse stat'- Direction de l'animation de la recherche,* des études et des statistiques n°14.
- Allienne P., Biolluz JP, Finez L., Goguey A., Rolet F., Verfaillie B., 2007, *La longue marche de l'économie sociale et solidaire,* Editions ARIA-Nord.
- Alter N., 2011, "Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation?", *Gestion,* Vol. 36, pp. 5-10.
- Amblard C., 2001, *Cent ans de pratique associative : un point de vue juridique,* XVI Colloque ADDES.
- Amblard C., 2012, "Coopération et regroupement des associations : aspects juridiques et fiscaux", *Recma,* n° 326, pp. 64-70.
- Amblard C., 2019, *La gouvernance des entreprises associatives,* Dalloz.
- Amboise G., 1996, *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation.* Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Anact, 2014, *Résultats de la première enquête sur la qualité de vie au travail dans l'économie sociale et solidaire,* Anact.
  Disponible en ligne : https://www.anact.fr/resultats-de-la-premiere-enquete-sur-la-qualite-

de-vie-au-travail-dans-leconomie-sociale-et

- Anact, 2015, *L'entreprise libérée*, Anact.
  Disponible sur : https://www.anact.fr/sites/anact/files/17510384.pdf
- Ansoff I., 1968, *Stratégie du développement de l'entreprise,* Hommes et techniques.
- Antoncic B., Hisrich RD., 2001, "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°5, pp. 495-527
- Aoki M., 1986, "Horizontal versusVertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review,* vol 76, pp. 971–983.
- Aoki M., 1988, "Cointegration, error correction, and aggregation in dynamic models: a comment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics,* vol 50, n°1, pp. 89-95.
- Archambault 2005, "Interview avec Édith Archambault", (In) Bulletin de la Conférence permanente des coordinations associatives, *L'emploi dans les associations,* Bulletin CPCA, La vie associative, n° 7.
- Archambault E., 2006a, "Association gestionnaire", (In) Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z,* Alternatives économiques, n°22, p. 15.
- Archambault E., 2012, "Diversité et fragilité des associations en Europe", *Informations sociales,* n° 172, pp. 20-28.
- Arendt H., 1961, *Condition de l'homme moderne* [« The Human Condition »], traduction de l'anglais par Fradier G., Calmann-Lévy, (réimpr. 1994 Paris, Calmann-Lévy - 1983, préface Paul Ricœur, éd. Poche, Paris, Presses-Pocket, 1988, 1992) (1re éd. 1958, Londres et Chicago, University of Chicago Press).
- Argyris C., 1957, *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual.* Harper & Row.
- Argyris C, 1962, *Interpersonal competence and organizational effectiveness,* Tavistock Publications.
- Argyris C., Schön D. A., 2001, *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique,* De Boeck.
- Armbruster H, Bikfalvi A., Kinkel S., 2008, "Organizational Innovation: The Callenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", *Technovation*, vol 28, n° 10, pp. 644-657.
- Arntz, M., Gregory T., Zierahn U., 2016, "The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers,* n° 189, OECD Publishing.

- Arrighi C., 2015, "Désactiver le système immunitaire anti-changement", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", *Question(s) de management,* n° 10.
- Artis A., Demoustier, D., Puissant E., 2008, " Colloque Nantes, 29-30 septembre 2008 _ Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées » ESEAC, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.
- Autes, M., 1999, *Les paradoxes du travail social,* Dunod.
- Autissier D., et Wacheux., 2006, *Manager par le sens,* Eyrolles.
- Autissier D., Johnson K., Metais-Wiersch E., 2018, "Du changement à la transformation", *Question(s) de management,* n° 21, pp. 45-54.
- Autissier D., Kevin J.-J., Moutot J.-M., 2016, "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management", *Question(s) de management,* vol. 13, n° 2, pp. 25-33.
- Autissier D., Lange A., Houlière S., 2017, *Penser digital : Les RH au coeur de la dynamique de transformation,* Eyrolles.
- Autissier D., Moulot J.-M., 2016, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance,* Dunod.
- Autissier D., Moutot J. M., 2013, *Passez en mode workshop,* Pearson.
- Autissier D., Moutot J.-M., 2015, *Le changement agile,* Dunod.
- Autissier D., Peretti J.-M., 2016, *Les miscellanées du changement. 2011-2016. Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans,* EMS Editions.
- Avare P., Sponem S., 2008, "Le managérialisme et les associations", (In) Hoarau C., Laville J.L., *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion,* Erès, pp. 111-129,
- Avise-CESOD, 2014, SYNTHÈSE D'ÉTUDE : Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire, Avise.
  Disponible sur :
  https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise_syntheseetudejeunesss.v.5.pdf.pdf
- Azaïs C. et Carleial L., 2017dir, La zone grise du travail. Dynamique d'emploi et de négociation au Sud et au Nord, P.I.E. Peter Lang
- Badot O., 1998, *théorie de l'« entreprise agile »,* L'Harmattan.
- Barnad C., 1966, "The economy of incentives", (In) Shafritz J. M., Ott J. S., *Classics in Organization Theory*, Belmont CA.
- Barrand J., 2006, *Le Manager agile,* Dunod.
- Barrand J., 2009, "Etre agile... le destin de l'entreprise de demain", *L'Expansion Management*

Review, n° 132, pp. 118-129,

- Barrand J., 2010, *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable,* Dunod.
- Barthélémy A., Slitine R., 2014, *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général,* Edition 2, Vuibert,
- Barthelemy Y., 2015, *Bonnes pratiques & expériences concrètes de l'innovation digitale & technologique en entreprise,* Innovation Makers Alliance.
- Barzi, R., 2011, "PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire", *Innovations,* p.29-45. Disponible en ligne : https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-29.htm
- Baudelot C., Establet R., 1988, "Le niveau intellectuel des jeunes conscrits ne cesse de s'élever", *Economie et statistique, n°* 207, pp. 31-39,
- Bazin C., Duros M., Legrand F., Prevostat G., Malet J., 2018, *La France associative en mouvement,* Edition 16, Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Malet J., 2012, *La France associative en mouvement,* Edition 10, Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Malet J., 2013, *La France associative en mouvement,* Edition 11, Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Malet J., 2015a, *Les associations face à la conjoncture,* Edition 8, Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Malet J., 2015b, *La France associative en mouvement,* Edition 13, Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Malet J., 2018, *Mécénat - Déclarations fiscales des entreprises,* Recherches & Solidarités.
- Bazin C., Sue R., Malet J., 2012, *Les associations face à la conjoncture,* Edition 10, Recherches & Solidarités.
- Beaudoin L., Momet L., 2008, *Acteurs, instances, outils de pilotage de l'insertion professionnelle*, IRIS.
- Beaupré P., Laroui R., Hébert M.-H., 2017, *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : Freins et leviers,* Presses de l'Université du Québec.
- Bechellereau E., 2015, "Demain est déjà un autre monde …", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", *Question(s) de management,* n° 10, pp.109.
- Bélorgey P., Van Laethem N., Arnaud B., 2016, *La MEGA boîte à outils du manager leader : 100 outils,* Dunod.
- Benavent C. et Deltour F., 2000, "L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept", *Les Cahiers de la Recherche Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur*

l'Evolution des Entreprises.
Disponible : http://www.e-rh.org/documents/cdr_deltour.pdf

- Benazet P., Carles J., Igalens J., Peyre A., 1999, *Gestion des entreprises sociales, associations et établissements sociaux,* La lettre du cadre territorial, coll. « Dossiers d'experts », Paris.
- Benghozi P.J., Cohendet P., 1996, "L'organisation de la production et de la décision face aux TIC", *Technologies de l'information, organisation et performances économiques,* Rallet A. (ed.), Commissariat général au Plan, 1998. Brody H., Wired science, Technology review, 1996.
- Benraiss-Noailles L., Lhajji D., 2015, "Un regard « agile » pour réussir l'innovation", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", *Question(s) de management,* n° 10, pp.110-111.
- Berle A. A., Means G. C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property,* MacMillan.
- Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher-Chapal C., 2016, *La gestion des associations,* Erès.
- Berrebi-Hoffmann I., 1997, *Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise : une approche socio-économique des organisations fondées sur le savoir : le cas du conseil en informatique,* Sous la direction de Michel Crozier. Paris, Institut d'études politiques.
- Bidet E., 2000, "Économie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique", *Sociologie du travail,* n°42, pp. 587-599.
- Biondi Y., Chatelain-Ponroy S., Eynaud P., Sponem S., 2010, "Quel modèle de gouvernance pour les associations ?", Politiques et Management public, Institut de management public, vol 27, n° 1, pp. 3-8.
- Birambeau P., 2012, La mobilisation du conseil d'administration, JA, n° 451.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J.,2008, "Management Innovation", *Academy of Management Review*, vol 33, n°4, pp. 825-845.
- Biso, S., Le Naour M., 2017, *Design Thinking : Accélérez vos projets par l'innovation collaborative,* Dunod.
- Blais M., Martineau S, 2006, "L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes", Recherches Qualitatives, Vol 26, n° 2, pp. 1-18.
- Blanc Y., 2016, Les associations au cœur d'une grande transition, (In) Bellaoui N., 2016, *Accompagner le changement,* Le Mouvement associatif,
- Blancheton B., 2017, *Maxi fiches - Histoire des faits économiques : De la révolution industrielle à nos jours,* Edition 3, Dunod.
- Bloch-Lainé F., 1994, "Les associations de service social et leurs spécificités méritoires", *Recma,* n° 251.

- Boisson-Cohen M., Garner H. et Zamora P., 2017, *Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social : L'insertion professionnelle des jeunes*, France Stratégie et Dares.
- Boissonnat J., 1995, *Le travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat,* Editions Odile Jacob.
- Bonnafous-Boucher M., Rendtorff J. D., 2014, *La theorie des parties prenantes,* La Découverte.
- Bornard F., Briest-Breda C.N., 2014, "Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 13, pp. 29-53,
- Boschma R.., 2004, "Proximité et innovation", *Économie Rurale,* n° 280, pp. 8-24.
- Bouchard V., 2009, *Intrapreneuriat : Innovation et Croissance*, Dunod.
- Bourdu E., Péretié M.M., Richer M., 2016, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Presses des MINES - TRANSVALOR.
- Boutillier S., Allemand S., 2010dir, *Economie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d'innovation*, Marché & Organisations, N°11.
- Boutillier S., Uzunidis D., 2017, *L'entrepreneur*, ISTE Editions.
- Bowers D.G., 1973, "OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL Study", *Journal Applied Behavioral Science,* vol 9, n°1, pp. 21-43.
- Bowers D.G., Franklin J.L., Pecorella P.L., 1975, "Matching Problems, Precursors, and Interventions in OD: A Systemic Approach", *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol 11, n°4, pp. 391-409.
- Brown D.R., Harvey D., 2006, *An Experiential Approach to Organization Development,* Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Brown S., Bessant J., 2003, "The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - an exploratory study", *Manufacturing strategy-capabilities,* pp. 707-730
- Brown T., 2009, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation,* Harper Business,
- Brunet E., 2019, *La boîte à outils du Design Thinking,* Dunod.
- Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J., 2014, *La gouvernance des associations en pratiques,* Engagement.
- Bulletin de la CPCA, 2005, *La vie associative. L'emploi dans les associations,* La vie associative, n° 7.
- Burgess T. F., 1994, "Making the Leap to Agility: Defining and Achieving Agile Manufacturing

through Business Process Redesign and Business Network Redesign", *IJOPM,* vol 14, n°11, pp. 32-35.

- Burlea Schiopoiu A., Bernardon P., "Le mode agile : un défi ou une conséquence de l'évolution technologique ?", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", Question(s) de management, n° 10, pp. 113.
- Burns, T., Stalker, G.-M., 1961, *The Management of Innovation,* Tavistock,
- Bustamante G., 1999, "Knowledge management in agile innovative organisations", *Journal of Knowledge Management,* vol 3, n° 1, pp.6-17.

- Cabane P., 2017, *Devenez un leader - Les clés de la réussite : Innover - Motiver - Penser stratégie - Agir en entrepreneur - Etre efficace,* édition 1, Eyrolles,
- Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J., 1996, "Le processus de création de valeur", *Revue Française de Gestion,* pp. 49-56.
- Caire G., Chevallier M. et Malabou D., 2015, *La participation des sociétaires dans les entreprises de l'ESS. L'exemple des mutuelles, des banques coopératives et des coopératives de consommation en Limousin et Poitou-Charentes,* Rapport d'étude, PRES des universités de Poitiers, Limoges et La Rochelle
- Cardebat J.M., 2002, *La mondialisation et l'emploi,* La Découverte.
- Carney B. M., Getz I., 2012, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Fayard.
- Carrier C., Gélinas S., 2011, "Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?", *Gestion,* vol 36, p-. 22-33.
- Carroll A. B., 1989, *Business and Society,* South-Western Publishing, Cincinnati.
- Carroll A. B., Näsi J., 1977, "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics: A European Review, v*ol 6, n° 1, pp. 46-51.
- Carroll A. B., Näzi J., 1997," Understanding stakeholder thinking: Themes from a finnish conference", *Business Ethics: A European Review,* Vol 6, n° 1, pp. 46-51.
- Cavagnol A., Roulle P., 2013, *Management stratégique des organisations*, Gualino.
- Chandler A.,1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.
- Chanut-Guieu, C., 2009, " La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement ", *Management & Avenir,* vol. 27, n° 7, pp. 13-30.
- Charbonnier-Voirin A., 2011, "Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle", *AIMS «Management »*, vol 14, pp.

119-156.
- Charlot B., 1997, *Du rapport au savoir. Éléments pour une théorie,* Armand Colin.
- Charreaux G., 2011, "Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale", Cahier du FARGO n° 1110402.
- Charreaux G., Desbrières P., 1998, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Revue Finance Contrôle Stratégie,* vol 1, n°2, pp. 57-88.
- Chatelain-Ponroy S., Eynaud P., Sponem S.. 2014, "La gouvernance associative : entre diversité et normalisation". Alain Burlaud. Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation., ECS, pp.219-226, Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau.
- Chauvière M., 2007, *Trop de gestion tue le social,* La découverte,
- Chemin C., Gilbert P., 2010, "L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative", *Politiques et management public,* Vol 27, n° 1, pp. 55-78.
- Chesbrough H., Crowther A.-K., 2006, "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *The Authors Journal compilation,* pp. 229-236.
- Chesbrough H.-W., 2003, *Open innovation,* Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Chevallier M., Legros P., 2016, "Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente", *Sciences et Actions Sociales,* n°4, pp.1-21.
- Chibani-Jacquot P., Lescuyer T., 2013, *Guide de l'entrepreneur social*, Rue de l'échiquier.
- Chomel, A., 1995, "L'évolution de la pensée coopérative en France", *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale,* n°258, pp.79-88.
- Chopart, J.-N., 1993, "L'employabilité, défi ou gageure ?", *Connexions,* n°, 62, pp. 35-52.
- Chorum, 2017a, *S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail,* Chorum.
- Chorum, 2017b, 2e Baromètre Qualité de Vie au Travail (QVT) dans l'ESS Les résultats, Chorum. Disponible en ligne : https://www.chorum.fr/barometre-qualite-de-vie-travail-2e-edition-resultats/
- Christenson, J., Robinson, J., 1999. *Community Development in Perspective.* Iowa University Press,
- Clarkson M. B., 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review,* vol 20, n° 1, pp. 92-117.
- Clavagnier B., 2010, "Financements publics sous haute surveillance", *JA,* n°411.
- Clavagnier B., 2010, "Financements publics sous haute surveillance", JA, n°411.
- Coase R., 1937, "The nature of the firm", *Economica,* n°4, pp. 386-405.

- Coase R., 1960, "The problem of social cost", *The journal of law and economics,* vol 3, pp. 1-44.
  Disponible sur : http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/coase-socialcost.pdf
- Cohen C., 2007, "Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation", *Vie & sciences de l'entreprise,* vol 174-175, n°1, pp. 15-50.
- Collette C., Pigé B., 2008, *Economie sociale et solidaire : Gouvernance et contrôle*, Dunod.
- Conseil d'orientation pour l'emploi, 2014, *L'évolution des formes d'emploi*, Conseil d'orientation pour l'emploi.
- Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016, *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, Conseil d'orientation pour l'emploi.
- Cordesse A., 2012, (in) " Les idées en mouvement ", *Le mensuel de la ligne de l'enseignement,* n° 199.
- Coriat B., 1990, *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois.
- Cottin-Marx S., 2019, « V. Les associations : des mondes du travail », Simon Cottin-Marx éd., *Sociologie du monde associatif.* La Découverte, pp. 87-112.
- Couppié T., Dupray A., Épiphane D., Mora V., 2018, « 20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions », *Essentiels,* n°1.
- Cox, H., 1997. "Changement de paradigmes dans la politique économique allemande". In : Monnier, L., Thiry, B., *Mutations structurelles et intérêt général.* De Boeck.
- CPER, 2015, *Contrat de Plan Etat-Région 2015-2020,* CPER.
  Disponible sur :
  https://www.nord.gouv.fr/content/download/26375/198973/file/CPER%20NPdC-%2010-07-2015.pdf
- Croupie S., 2010, "Proposition d'un modèle de performance organisationnelle pour les O.N.G. humanitaires", Colloque international de management : gouvernance, management et performance des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Quelles spécificités ?, I.A.E. Lyon, 4 et 5 novembre.
- Crozier M., 1964, *Le phénomène bureaucratique,* Seuil.
- CUD, 2012, *Plan Local d'Urbanisme. Rapport de présentation. Diagnostic*, CUD.
  https://www.communaute-urbaine-dunkerque.fr/fileadmin/documents/enquetes_publiques/PLU_INITIAL/plu_initial_rapport/1_-_Diagnostic.pdf
- Cummins F. A.,2017, *Building the Agile Enterprise - With Capabilities, Collaborations and*

Values, Todd Green.

- Cyert R. M., March J. G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm,* Englewood Cliffs.
- Dahlandler L., O'Mahony S., M. GANN D., 2014, "One foot in, one foot out; How does individual's external search breadth affect innovation outcomes ?", *Strategic Management Journal published by John Wiley & Sons Ltd.,* Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 37: 280–302 (2016) Published online EarlyView 24 November 2014 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/smj.2342 Received 17 November 2013; Final revision received 18 September 2014
- Damanpour F., 2014, "Footnotes to Research on Management Innovation", *Organization studies,* vol 35, n° 9, pp. 1265-1285.
- Dares, 2015, *Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées,* Dares.
- Defourny J., 2017, "L'économie sociale", (In) Defourny J., Nyssens M., 2017, *Economie sociale et solidaire,* Deboeck supérieur, pp. 30-72.
- Defourny J., Nyssens M., 2017, *Economie sociale et solidaire,* Deboeck supérieur.
- Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B., 1999, *L'économie sociale au nord et au sud,* De Boeck.
- Delavallée E., 2016, *Transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle : 6 principes opérationnels,* Maxima.
- Deloite Digital, 2015, *L'entreprise agile. Complexité, incertitude, interdépendance ... L'agilité comme réponse,* Deloite.
- Demoustier D., 2005, "Les associations et leurs partenaires publics. Anciens enjeux, nouvelles attentes", *Informations sociales,* n° 121, pp. 120-131.
- Demoustier D., 2016, *ESS et territoire,* Ressourc'ESS.
- Dertouzos, M.L., Lester, R.K., Solow, R.M., 1989, *Made in America: Regaining the ProductiveEdge,* The MIT Press.
- Desama C., 1985, *Population et révolution industrielle. Evolution des structures démographiques à Verviers dans la première moitié du 19e siècle,* Les Belles Lettres.
- Desgagné S., 2007, "Le défi de coproduction de savoir en recherche collaborative. Autour d'une démarche de reconstruction et d'analyse de récits de pratique enseignante", (In) M. Anadón (dir.), *La recherche action participative. Multiples regards,* Presses de l'Université du Québec, p. 89-121.
- Desreumaux A., 1993, *Stratégie,* Pearson Education.
- Desroche H., 1976, *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses*

réseaux, ses espérances et ses déconvenues. Paris, Editions Economie et Humanisme, les Editions Ouvrières.

- Destoc D., 2015, "Le mode agile : effet de mode ou équation pérenne ?", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", Question(s) de management, n° 10, pp. 114.
- Devor R., Graves R., Mills J.-J., 1997, "Agile manufacturing research: accomplishments and opportunities", *IIE Transactions,* vol 29, n° 10, pp. 813-823.
- Direccte Hauts-de-France, 2019, *Taux de chômage localisés au 2e trimestre 2019,* Direccte Hauts-de-France.
  Disponible sur : http://hauts-de-france.direccte.gouv.fr/Taux-de-chomage-au-2eme-trimestre-2019-en-Hauts-de-France#:~:text=Au%202%C3%A8me%20trimestre%202019%2C%20le,3%20point%20en%20un%20trimestre.
- D'Iribarne P.,1986, "Régulation sociale vie des entreprises et performances économiques", *Revue économique,* vol 37, n°3, 429-454.
- Divay S., Balzani B., 2008, *Analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement des chomeurs,* Chapitre rapport de recherche DARES.
- Doll W. J., Vonderembse M. A., 1991, "The Evolution of Manufacturing Systems: Towards the Post-Industrial Enterprise", *OMEGA International Journal of Management Science and Engineering?,* vol 19, n°5, pp. 401-411,
- Dolléans E., 1939, *Histoire du mouvement ouvrier, Tome 1 de 1830 à 1871,* Edition 2, Librairie Armand Colin.
- Donaldson T., Preston L.E., 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review,* vol 20, n°1, pp.65-91.
- Dosquet E., Van Bennekum A., Conticello J.-C., DOUR B., Dosquet F., 2017, *L'Innovation Agile - Guide de survie dans un monde en disruption*, Broché.
- Dove R., 1992, *The 21s Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility?,* Attributed copies permitted.
- Dove R., 1999, "Knowledge management, response ability, and the agile enterprise", *Journal of Knowledge Management,* vol 3, n°1, pp.18-35.
- Dove R., 2001, *Response Ability. The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise,* John Wiley & Sons, Inc.
- Draperi J.-F., 2006 "Société anonyme à participation ouvrière", (In) Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z,* Alternatives économiques, n°22, pp. 197-198.

- Draperi J.-F., 2012, *La république coopérative,* Larcier.
- Dubar C., 2001, "La construction sociale de l'insertion professionnelle", *Éducation et sociétés,* n°7, pp. 23-36.
- Dubet F., 1991, *Les lycéens,* Seuil.
- Dubost N., Zoukoua E.A, 2011, *Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social.* Comptabilités, économie et société.
- Duguay C. R., Landry S., Pasin F., 1997, "From mass production to flexible/agile production", *International Journal of Operations & Production Management,* vol 17, n°12, pp. 1183 - 1195.
- Dupaquier M., Fourcade B., Gadrey N., Paul J.J., Rose J., 1986, "L'insertion professionnelle", (In) L. Tanguy (dir.), *L'introuvable relation formation/emploi,* Paris, La Documentation Française. p. 37-88.
- Durieux F., 2000, *Management de l'innovation,* Éditions Vuibert.
- Dussuet A., Flahault E., 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi,* n°111, pp. 35-50.
- Duval G., Giraud P.-N., Puzo J., Weil T., 2014, "Les ressorts d'une renaissance industrielle en France", *Le journal de l'école de Paris du management,* n° 106, pp. 15-23.
- Duval M., Speidel K.-P., 2018, *De l'open innovation à l'intelligence collective : mobilisez votre écosystème pour accélérer votre transformation,* édition 2, Dunod.
- EEDK, 2004, *Statuts de création*, EEDK
- EEDK, 2004a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2005, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2006a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2007a, *Traité de fusion – Mission Locale,* EEDK.
- EEDK, 2007b, *Traité de fusion – PLIE,* EEDK.
- EEDK, 2007c, *Traité de fusion – FLES*, EEDK.
- EEDK, 2009a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2009b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2010a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2010b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2011a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2011b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2012a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2012b, *Bilan social,* EEDK.

- EEDK, 2013a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2013b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2014a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2014b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2015a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2015b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2015c, *Présentation - Groupe de travail : Comment entreprendre ensemble ? le parcours d'une innovation réussie*, EEDK.
- EEDK, 2015d, *RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES SALARIES - GROUPE DE TRAVAIL : Comment Entreprendre Ensemble ? Le parcours d'une innovation réussie,* EEDK.
- EEDK, 2016a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2016b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2017a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2017b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2018a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EEDK, 2018b, *Bilan social,* EEDK.
- EEDK, 2019a, *Rapport d'activité,* EEDK.
- EGEL, 2017, États généraux de l'emploi local. Mobilisation générale, EGEL. Disponible sur : https://www.communaute-urbaine-dunkerque.fr/fileadmin/user_upload/Plaquette_EGEL-160x280_web.pdf
- Ehnert I., 2009, Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective
- Enjolras M., Galvez D., Claire J., Camargo M., Boly V., 2018, "Le caractère dynamique et évolutif de la notion d'innovation : Quelles conséquences pour l'évaluation de la capacité à innover des entreprises", *Technologie et innovation,* vol 4.
- Ermine J. L., 2000, *Les systèmes de connaissances,* Hermès science publications.
- Erstad M., 1997, "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol 9, n°7, pp. 325-333.
- Evan W. M., Freeman R. E., 1993, A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp T., *Ethical Theory and Business,* pp.75-84.
- Evan W., 1966, "Organizational Lag." *Human Organization,* vol 25, n° 1, pp. 51-53.
- Eydoux A., Simba J., Vivés C., 2019, "L'accompagnement global des demandeurs d'emploi : entre renouvellement du service public de l'emploi et normalisation des politiques locales d'insertion", *Revue Française des Affaires Sociales,* HS, pp. 105-128.

- Eynaud P., 2015, *La gouvernance entre diversité et normalisation,* Dalloz.
- Eynaud P., De França Filho G. C., 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion,* Erés.
- Eynaud P., Mourey D., 2012, "Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ?", *Politiques et management public,* vol 29, n°4, pp. 671-693.
  Disponible en ligne : http://journals.openedition.org/pmp/5826
- Favreau L., 1994, "L'économie solidaire à l'américaine : le développement économique communautaire" (In) Laville, J.L. (Ed.), *L'économie solidaire, une perspective internationale,* Desclée de Brouwer.
- Favreau L., 1997, "L'économie sociale mise en perspective : renouvellement au Nord. émergence au Sud", *Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire, Hull, UQAH.*
- Favreau L., Lévesque B., 1996, *Le développement économique communautaire, économie sociale et intervention,* Presses de l'université du Québec.
- Fayol H., 1916, *Administration industrielle et générale,* Dunod Et Pinat.
  Disponible sur :
  < http://babel.upmf-grenoble.fr/omeka-2.1.4/files/original/77990.pdf >
- Fiol C.M., Lyles M.A. 1985, "Organisational learning", *Academy of Management Review,* vol 10, pp. 13-803.
- Forasacco C., 2015, L'entreprise apprenante comme mode de « développement agile", (In) Frimousse S., Peretti J. M., 2015, "Regards croisés sur le changement agile", *Question(s) de management,* n° 10, pp.115.
- Fourmont N., Galloz S., Pichon A., 2001, *Flexibilité du travail et de l'emploi – contextes, pratiques et stratégies*, Les cahiers d'Évry du centre Pierre-Naville.
- Fraisse L., 2015, *Caractériser les pôles territoriaux de coopération économique. Premiers résultats,* Le Lab.
- Franklin J.L., 1976, "Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development", *The Journal of Applied Behavioral Science,* pp. 471-492.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Cambridge University Press.
- Freeman R., Reed D. l., 1983, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review,* vol 25, n°3, pp. 88-106.
- Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z,* Alternatives économiques, n°22.

- Frémeaux P., 2013, "L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ?", *Revue Projet*, n° 336-337, p. 85-93.
- Friedberg E., Crozier M., 1997, *L'Acteur et le Système,* Seuil.
- Fukuyama F., 1995, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity,* Free press.
- Galbraith J. K., 1969, *Le nouvel État industriel,* In: Population, 24ᵉ année, n°5.
- Galbraith J.K., 1979, *The Nature of Mass Poverty*, Harvard University Press. Trad. française, *Théorie de la pauvreté de masse*, 1980, Gallimard.
- Gaunand A., 2017, *Le leadership agile : 7 leviers pour aider vos équipes à innover,* Eyrolles.
- Genelot D., 2017, *Manager dans (et avec) la complexité : Nouvelle édition augmentée,* Eyrolles.
- Gay C., Szostak B.L., 2017, *Management de l'innovation,* « Management Sup », Dunod.
- Gensheng J. L., Rachna S., Emin B., 2012, "When to Mass Customize: The Impact of Environmental Uncertainty", *Decision Sciences,* vol 43, n°5, pp. 851-887.
- Germain O., Carrier C., Bloch A., 2011, "Intrapreneuriat et innovation. Introduction du dossier", *Gestion*, vol 36, p. 4.
- Getz I., 2009, Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review,* vol 51, n°4, pp. 32-58.
- Gide, C., 1905. *Économie sociale,* Sirey.
- Gill A., Flaschner A.B., Bhutani S., 2010, "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress", *Business and Economics Journal,* Volume: BEJ-3,
- Gilly J. P., Torre A., 2000, *Dynamiques de proximité,* L'Harmattan.
- Giulini P., Robert M., 2017, "Chapitre 2. L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentale de procédés", dans, *L'innovation managériale*, pp. 55-81.
- Glenn M., 2009, *Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times*, Economist Intelligence Unit.
- Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K., 1995, *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold.
- Goldman S.L., Nagel R.N., 1993, "Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing", *International Journal of Technology Management*, vol 8, n° 112, pp. 18-38,
- Gouil H., 1999, *Entreprendre en économie sociale. Sens des affaires ou affaires de sens ?*, Liaisons.
- Granier P., Hiller F., 2014, *L'accompagnement vers la formation et l'emploi des adultes éloignés du marché du travail. Rapport de synthèse du Comité opérationnel 2-3*, AEFA.

- Gréselle-Zaïbet, 2019, "Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations", *Innovations, n°* 58, pp. 219-241.
- Groutel E., Carluer F., Le Vigoureux F., 2010, "Le leadership follettien : un modèle pour demain ?", *Management & Avenir,* n° 36, pp. 284-297.
- Guerin T., Langevin P., Manoury L., Nectoux P., Parodi M., 2011, *Guide de l'Economie Sociale et Solidaire. A l'usage des maires, des élus locaux et de leurs services. L'économie sociale et solidaire au service du développement des territoires*, Collége coopératif provence alpes Méditerranée.
- Guerrero C., Del Mar Leza M., González Y.et Jaumei-Capó A., "Analysis of the results of a hackathon in the context of service-learning involving students and professionals.", *Computers in Education (SIIE), International Symposium on IEEE*.
- Gueslin A., 1992, *L'Etat, l'économie et la société française,* Hachette supérieur.
- Guillot-Soulez C., 2018, *La gestion des ressources humaines,* Gualino.
- Guilmot N., Vas A., 2013, "La nature paradoxale du travail des cadres intermediaires en contexte de changement permanent", *Question(s) de management,* n° 3, pp. 53-65.
- Gunasekaran A., 1999, "Agile manufacturing: A framework for research and development", *International Journal of Production Economics,* n°62, pp. 87-105.
- Gunia N., 2002, "La fontion ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication". Gestion et management. Université des Sciences Sociales - Toulouse I.
- Habermas J., 1985, *Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V* : *« die Versöhnung der mit sich selber zerfallenden Moderne »,* édition Suhrkamp.
- Hamel G., 2007, *The future of Management,* Harvard Business Press.
- Hart O. D., Moore J., 1990, "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy,* vol 98, n° 6, pp. 1119-1158.
- Hart O.D., 1995, *Firms, Contracts, and Financial Structures*, Oxford University Press.
- Hassner Nahmias A., Perkins C., 2012, The *Agile Change Methodology: a researched organizational change maturité model helping organizations become agile, a proven change management method,* Lambert Academic Publishing.
- Hayes R. H., Wheelright S. C., Clark K. B.. 1988, "Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization", *The Free Press,* vol 429, pp. 24-95.
- Hayes, Wheelright et Clark.
- HCVA, 2019, *Rapport du Haut Conseil à la vie associative - Rôle et place des associations dans*

le contexte des nouveaux modèles d'entreprise Comment répondre aux défis sociétaux ?, HCVA.

- Hély M., 2004, "Les différentes formes d'entreprises associatives.", *Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po* (P.F.N.S.P.), pp.27-51. Disponible en ligne : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009569/document
- Hély M., 2005, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique,* Thèse de doctorat de sociologie, EHESS, Paris.
- Herman, R.D., Renz, D.O., 2004, "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory: Nine theses", *Nonprofit Management&Leadership,* vol 18, n°4, pp.339-415.
- Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B., 1959, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons,
- Hill C. W. L., Jones T. M., 1992, "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol 29, n°2, pp. 131-154.
- Hirschman, A. O. (1995). Défection et prise de parole (Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states, 1970), Fayard.
- Hoarau C, Laville J.-L., 2008, *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion.* ERES.
- Hormozi A. M., 2001, "Agile manufacturing: the next logical step, Benchmarking", *An International Journal*, vol 8, pp. 132-143,
- Huet J.-M., Roques S., 2017, *L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management,* Pearson France,
- Huet J.M., Simon A., 2007, "Pouvoir et légitimité dans les associations", *L'Expansion Management Review*, n°125, pp. 6-8.
- Hughes E.C., 1996, *Le regard sociologique,* Éditions de l'EHESS.
- Ideas, 2014, *Guide des Bonnes Pratiques pour les Associations et les Fondations éligibles au mécénat,* Ideas, p.109.
- INJEP, 2019, *Les chiffres clés de la vie associative,* INJEP.
- Innovation Makers Alliance, 2015, *Bonnes pratiques & expériences concrètes de l'innovation digitale & technologique en entreprise, Innovation Makers Alliance.* Disponible sur : < http://www.itiforums.com/beeiti/fichiers/1436267270_1er-Livreblanc-IMA.pdf >
- Innovation week, 2016, *Innovation Week 2016 : L'entreprise augmentée,* Innovation week. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=hv-KQUsSX-M

- INSEE, 2014, *Enquête Associations,* INSEE.
  Disponible sur : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1326
- Institut Godin, 2015, *Fiche pratique : Association & Innovation sociale,* Institut Godin.
- Janssoone D., 2011, *Vendez vos idées à votre entreprise : L'innovation participative, un outil pour valoriser votre créativité,* Dunod.
- Jaouen A., Le Roy F, 2013, *L'innovation managériale : Comptabilité - Finance - Marketing - Contrôle - Stratégie - Management - SI - Production - Entrepreneuriat - RSE*, Dunod.
- Jaouen A., Le Roy F., 2013, *L'innovation managériale,* Dunod.
- Jeantet T., 2006, *Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité,* La Documentation française, série « Etudes », n° 5227.
- Jensen M. C., Meckling W. H., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics,* vol 3, n°4, pp. 305-360.
- Juris Corpus, 2019, *Droit des associations et fondations*, Dalloz.
- Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D., 1992, *The challenge of organizational Change: How companies experience it and guide it,* Free Press New York.
- Kochan T. A., Rubinstein S. A., 2000, "Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Washington DC : Partnership", *Organization Science,* vol 11, n°4, pp. 367-386.
- Komssi M., Pichlis D., Raatikainen M., Kindström K., Järvinen J., 2015, "What are Hackathons for ?", *IEEE Software,* vol 32, n° 5, pp. 60-67.
- Korhonen K., 2013, "Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context", *Sofware Qualitative Journal,* vol 21, n°4, pp. 599-624.
- KPMG, 2017, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pourfaire évoluer les modèles socio-économiques des associations,* KPMG France.
- Krafcik J. F., 1988, "Triumph of the Lean Production System", *Sloan Management Review*, vol 30, pp.41-52.
- L'Écuyer R., 1987, "L'analyse de contenu : notion et étapes", dans J-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, pp. 49-65.
- L'Écuyer R., 1990, *Méthodologie de l'analyse développementale du contenu. Méthode GPS et concept de soi*, Presses de l'Université du Québec.
- Laanti M., 2013, Agile and Wellbeing — Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams, Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 4761-4770.
- Lacroix G., Slitine R., 2016, *L'économie sociale et solidaire,* PUF.
- Lamy M., 2016, "Têtes de réseau : le changement, c'est maintenant ?", (In) *Bellaoui N., 2016,*

Accompagner le changement, Le Mouvement associatif,

- Landel P-A, Pecqueur B., 2016, " Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? ". Jean-Paul Carrière; Abdellilah Hamdouch; Corneliu Iatu. Développement durable des territoires, Economica-Anthropos, pp.31-45. Disponible sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01384875/document
- Laperche B., 2007, "Knowledge capital » and innovation in global corporations", *International Journal of Technology and Globalisation*, vol 3, n°1, pp. 24-41.
- Laperche B., 2018, Le capital savoir de l'entreprise et l'innovation : définition, rôles et enjeux. Enterprise Knowledge Capital and Innovation: Definition, Roles and Issues, ISTE OpenScience.
- Laperche B., Lorek M., Uzunidis D., 2011, "Crise et reconversion des milieux industrialo-portuaires : dépendance de sentier ou renouveau économique ? Les exemples de Dunkerque (France) et de Gdansk (Pologne)", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, pp. 341-368.
- Laperche B., Uzunidis D., 2017, Le capital savoir de la firme-réseau et l'appropriation privative du travail scientifique, SI(R)DE(A), Dunkerque, 16 février 2017. Disponible sur : https://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2017/03/laperche-et-uzunidis.pdf
- Laville J.-L. 2003, "La pluralité des ressources humaines dans les associations.", (In) Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, Paris, p. 83-91. Le Boterf G. (1997) *De la compétence à la navigation professionnelle,* Editions d'Organisation, Paris.
- Laville J.-L., 2010a, Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'Etat, *Finance & bien commun,* n° 37-38, pp. 64-72.
- Laville J.-L., 2013, *L'association : sociologie et économie*, Pluriel.
- Laville J.-L., 2015, "La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologique"*, De Boeck,* pp.4-13
- Laville J.L., Gardin L. (dir.), 1999, *Les initiatives locales en Europe.* Crida-LSCI.
- Laville, J.L. (dir.), 1994, *L'économie solidaire, une perspective internationale.* Desclée de Brouwer.
- Laville, J.L., 2010b, *L'économie sociale et solidaire, Pratiques, théories, débats,* Seuil.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,* Harvard Business School Press.
- Lazonick W., O'Sullivan M., "Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications", *STEP Report,* R-03, pp. 1-13.
- Le Duff R., 1999, « Encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz.

- Le Mouvement associatif, 2014, *La perception de l'emploi associatif,* Le Mouvement associatif.
  Disponible sur : https://fonda.asso.fr/ressources/la-perception-de-lemploi-associatif
- Le Rameau et Recherches & Solidarités, 2017, Enquête Associations et Partenariats. Rapport d'études, Le Rameau et Recherches & Solidarités.
- Le Rameau, 2012, Caravane des partenariats. Contexte, enjeux et typologie des partenariats associations - entreprises, Le Rameau.
- Le Rameau, 2014, Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociétale ?, Le Rameau.
  Disponible sur : http://www.leLe Rameau.fr/wp-content/uploads/2015/04/LR-NoteStrat%C3%A9giqueMEChangementEchelle.pdf
- Le Rameau, 2019, Diagnostic "Modèle socio-économique". Outils d'autodiagnostic, Le Rameau.
  Disponible en ligne : https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/09/LR-MSE-AutoDiagnostic_v2.pdf
- Le Rameau, 2019b, Accélérateur d'innovation sociale 21 de la Croix Rouge Innovation sociétale & co-création, Le Rameau.
  Disponible sur : http://www.leLe Rameau.fr/wp-content/uploads/2019/07/LR-CroixRouge-Seminaire_Session2_09072019_VF.pdf
- Léchot G. A., 2017, *Stratégie et conduite du changement : Méthode de management stratégique,* Maxima.
- Lefebvre F., 2017, *Memento associations*, Editions Francis Lefebvre.
- Legros P., 2019, "La face cachée de la gouvernance associative", *Le sociographe,* n° 66, pp. 11 à 24.
- Leloup R. Marty S., Autissier D., 2006, *La méthode Litchi, internalisation de la conduite du changement,* Eyrolles.
- Lemieux N, 2013, "Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise", *Question(s) de management,* vol 3, pp. 67-79.
- Lemieux N., Beauregard M., 2015, Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile, *Question(s) de management,* n° 10, pp. 65-76.
- Lemoine M. et Cochard M., 2012, " Emploi et chômage", (In) *Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), L'économie française 2013*, La Découverte, collection « Repères ».

- Lewin K., 1951, *Field theory in social science,* Harper & Row.
- Long M., 2010, *Associations et pouvoirs publics,* L.G.D.J.
- Loubat J.-R., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale,* Dunod.
- Lüscher L. S., Lewis M. W., 2008, "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of Management Journal,* vol 51, n°2, pp. 221–240.
- Malo M.-C., 2001, "La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1ère partie). L'entrepreneur et son environnement", *Recma*, n° 281, pp. 84-95.
- Mansuy, M., Coupié T., Fetsi A., Scatoli C., Mooney P., Van den Brande G., 2001, *Transition entre le système éducatif et la vie active. Chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne,* Office des publications officielles et des Communautés européennes.
- Manufacturing Studies Board, 1986, *Towarda New Era in US Manufacturing: The Need for a National Vision,* National Academy Press.
- March J. G, Simon H. A., 1958, *Organizations,* Blackwell Business.
- Marival C., 2011, "Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles", *Recma,* n° 322, pp. 62-79.
- Marquet C., 2016, "Faire du smartphone un instrument de la relation de service ? Handicap, mobilité et infrastructure d'accessibilité", *Réseaux,* n° 200, pp. 145-177.
- Martinet A. (2012), « Perspectives. La recherche en management stratégique et l'E.S.S. : renouveler les objets et les projets de connaissance », in E. Bayle et J.-C. Dupuis (dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités,* Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, p. 313-323.
- Marshall A., 1890, *Principles of Economics,* Macmillan,
- Martin P., 2014, "La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne", *Revue de gestion des ressources humaines,* n° 93, pp. 18-31.
- Martin-Pfister S., 2015, *Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle ! Guide pratique de management en 87 conseils*, FONDATION ARCANUM Editeur.
- Marx K., 1867, *Le capital,* Verlag von Otto Meisner.
- Maslow A, 1987, *Motivation and Personality,* HarperCollins Publishers.
- Maslow A., 1954, *Motivation and personality*, Haper & Row, Publishers, Inc. Disponible en ligne : http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf
- Mauss M., *Ecrits politiques,* Textes réunis et présentés par Fournier M., Fayard.
- Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations,* Réédité en 2001, Routledge.

- Mc Gregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise,* McGraw-Hill.
- Medef et Le Rameau, 2014, Construire ensemble, Medef.
- Meier O., Schier G., 2008, "Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?", *Management & Avenir,* n° 20, pp. 179-198.
- Meister A., 1972, *Vers une sociologie des associations*, Editions Ouvrières.
- Mercuri S., 2013, "Repenser l'action stratégique des middle managers au sein des firmes socialement responsables", *Gestion 2000,* vol 30, pp. 129-143. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-3-page-129.htm
- Meyer J. W., Rowan B., 1977, "Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n°83, pp. 340-363.
- Mignon S., Chapellier P., Villesèque-Dubus F., Mazars-Chapelon A., 2017, *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale virtueuse,* EMS management & société.
- Mintzberg H., 1982, *Structure et Dynamique des organisations,* Organisation.
- Mintzberg H., 1990, *Le management - voyage au centre des organisations,* Organisation.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review,* vol 22, n°4, pp. 853-886.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review,* vol 22, n°4, pp. 853-886.
- Mitroff I., 1983, *Stakeholders of the organizational mind*, Business & Economics.
- Mladenatz G, 1933, *Histoire des doctrines coopératives*, PUF.
- Mol M. J., Birkinshaw J., 2009, "The source of management innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research,* vol 62, n° 12.
- Mussche G., 1974, "Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise", *Revue économique,* vol XXV.
- Nagel R. N., 1992, *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report*, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Nagel R. N., Dove R., Goldman, S. et Preiss K., 1991*, 21st century manufacturing entreprise strategy: An industry led view,* Iacocca Institute, Lehigh University.
- Nagel R.N., 1992, *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report - Prepared for the Office of Naval Research Arlington*, Iacocca Institute Lehigh University.
- Nahapétian N, 2006, "Scic (cociété coopérative d'intérêt collectif)", (In) Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques,* n°22, pp. 189-190,

- Narcy M., 2007, *Motivation intrinsèque et équité salariale : une comparaison entre le secteur associatif et le secteur privé,* Université d'Assas Paris II,
- Narcy M., 2013, "Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés ", p. 19-32, (In) Hély M., Simonet M., 2013, *Le travail associatif*, Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
  Disponible en ligne : http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf
- Nonaka, I. Noburo, K., 1998, "The concept of ba: building a foundation for knowledge creation", *California Management Review,* vol 40, n° 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,* Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., Umemoto, K., 1996, "A theory of organisational knowledge creation", *International Journal of Technology Mangement,* Special Issue on unlearning and learning for technological innovation, vol 11, n°7/8, pp. 833-45.
- OCDE, 2006, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2006 : stimuler l'emploi et les revenus,* Éditions OCDE.
- OCDE, 2009, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2009 : faire face à la crise de l'emploi,* Éditions OCDE.
- OCDE, 2012, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2012,* Éditions OCDE.
- OCDE, 2016, *Synthèses sur l'avenir du travail. Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique,* OCDE.
- Oddoux L., Venara P., Martorell M. P., Colemont A. S., 2017, *Transformer l'entreprise : En relevant le défi de la performance humaine et soutenable,* Eyrolles.
- ONPES, 2010, *Bilan de 10 ans d'obseration de la pauvreté et de l'exclusion sociale à l'heure de la crise,* ONPES.
- O'Reilly C., Tushman M., 2011, "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review.* vol 53, pp. 5-22.
- Outin J-L., 2013, " Crise financière, crise économique et crise sociale : un enchaînement à hauts risques ", *Informations sociales,* n° 180, pp. 10-21.
  URL : https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-6-page-10.htm
- Pache A.-C., 2006, "Entrepreneuriat social", (In) Frémeaux P., 2006, *L'économie sociale de A à Z,* Alternatives économiques, n°22, p. 86.
- Paché A.-C. et Santos F., 2010, "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of

Organizational Responses to Conflicting Institutionnal Demands", *Academy ofManagement Review*, vol 35, n° 3, pp. 455-476.

- Paillé P., Mucchielli A., 2003, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales,* Armand Colin.
- Pansu, 2016, "Repenser son organisation avec le numérique", (In) Bellaoui N., *Accompagner le changement*, n° 24, Le magazine du Mouvement associatif, pp. 12-13.
- Parkinson, 1999, "Agile manufacturing", *Work Study,* vol 48, n°4, pp.134-137.
- Parodi M., 2000, " Quand des associations «entrent en économie» ", *Revue projet comprendre pour agir,* [En ligne].
  Disponible en ligne : https://www.revue-projet.com/articles/quand-des-associations-%C2%ABentrent-en-economie%C2%BB/7613#heading0
- Parodi M., 2004, "Les transformations des conditions de travail des ouvriers", *Revue de l'OFCE,* n°88, pp. 185-202.
- Parodi M., 2005, "Economie sociale et solidaire et développement local", *Recma,* n°296, pp. 26-41.
- Parodi M., 2009, "Contraintes des marchés et projets associatifs", *Tribune Fonda, Regards croisés,* n° 200.
- Pavie X., Jouanny C., Carthy D., 2018, *Le design thinking au service de l'innovation responsable,* Maxima.
- Pecqueur B., 1989, *Le développement local*, Syros.
- Penrose E., 1959, *The theory of the growth of the firm,* Oxford.
- Perrenoud P. 2005, "Assumer une identité réflexive", *Éducateur,* vol 2, pp. 30-33,
- Persais E., 2017, L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme, *Annales des Mines - Gérer et comprendre,* n° 128, p. 79-92.
- Pesqueux Y., Triboulois B., 2004, *La dérive "organisationnelle"*, L'Hamattan.
- Peters T., 1993, *L'entreprise libérée : libération, management,* Dunod.
- Philippe E., 2019, *Mise en œuvre de la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers,* Legifrance.
  Disponible sur : http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2019/01/cir_44291.pdf
- Pigé, B., 2002, "La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise", *Revue internationale P.M.E.,* vol 15, n° 2, pp. 119–142.
- Pinchot III G., 1985, *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper and Row.
- Plane J. M., 2013, T*héorie des organisations,* Edition 4, Dunod.

- Polanyi K., 1944, *La Grande Transformation,* Gallimard.
- Pollert A., 1989, "L'entreprise flexible : réalité ou obsession ?", *Sociologie du travail,* vol 31, n°1, pp. 75-106.
- Popiolek N., Hooge S., Kokshagina O., Le Masson P., Levillain K., Weil B., Fabreguettes V., 2014, "Pourquoi et comment développer des technologies génériques au CEA ? Apports d'une approche par les théories et méthodes de la conception contemporaines"*, La lettre de l'Itésé,* n°21, pp. 15-21.
- Porter M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,* Économica.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth,* Stanford University Press.
- Poujol F.J., Vignolles A., 2014, 'La marque employeur et l'identification à l'entreprise au cœur de la relation client",
  Disponible en ligne : http://archives.marketing-trends-congress.com/2014/pages/PDF/300.pdf
- Prahalad C. K., 1994, "Corporate Governance or Corporate Value Added?, Rethinking the Primacy of Shareholder Value", Journal of Applied Corporate Finance, Vol 6, n° 4.
- Prahalad C.K., 1994, "Corporate Governance or Corporate Value Added? : Rethinking the Primacy of Shareholder Value", *Journal of applied corporate finance,* n°4, pp. 40-50,
- Prax J.Y., 2000, *Le guide du knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance,* Dunod.
- Presqueux Y., 2002, *Organisations : modèles et représentations,* PUF.
- Prosci, 2019a, Introduction to change portfolio management, Prosci.
  Disponible sur : https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/2.downloads/thought-leadership/Intro-to-Change-Portfolio-Management-TL.pdf,
- Prosci, 2019b, *Five levers of organizational change management,* Prosci.
  Disponible sur : https://www.prosci.com/resources/articles/five-levers-of-organizational-change-management
- Prosci, 2019c, *The seven-change-concepts,* Prosci.
  Disponible sur : https://www.prosci.com/resources/articles/seven-change-concepts
- Prouteau L., 2019, "L'emploi salarié dans les associations : des situations hétérogènes", *Laboratoire d'économie et de management de Nates Atlantique Université de Nantes,* Document de travail.
- Quéinnec E., Croupie S., 2015, "Mettre la performance au service de la solidarité : le

management stratégique des organisation non gouvernementales « humanitaires »", (In), Bayle E., Dupuis J.C., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, identités plurielles et spécificités.* De Boeck Supérieur.

- Quermonne J.-L., 2006, "Gouvernement et gouvernance", (In) Mesure S., Savidan P., *Le dictionnaire des sciences humaines,* PUF, pp. 516-519.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J., 1981, "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review,* pp. 122-140,
- Quintana R., 1998, "A production methodology for agile manufacturing in a high turnover environment", IJOPM, vol 18, n°5, pp. 452-470.
- Raedersdorf S., 2015, "Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ?", *Innovations*, n° 48, p. 69-85.
- Rajan R. G., Zingales L., 2000, The Governance of the New Enterprise, (in) Vives X., *Corporate Governance, Theoretical & Empirical Perspectives,* Cambridge University Press.
- Ralph K. W., Lippitt R., 1960, *Autocracy and democracy: an experimenral inquiry,* Harper & Brothers.
- Rancillac S., Samuel L., 2011, *Guide pratique des associations loi 1901*, Organisation.
- Répertoire de droit civil, 2019, Dalloz.
- Reynaert L, D'Isanto A., 2016, "Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié", *Insee, INSEE PREMIÈRE*, n° 1587.
  Disponible en ligne : https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153
- Richardson G. B., 1972, "The Organisation of Industry", *The Economic Journal,* vol 82, n° 327, pp. 883-896.
- Richez-Battesti N., Defourny J., "Les coopératives", (In) Defourny J., Nyssens M., 2017, *Economie sociale et solidaire*, Deboeck supérieur, pp. 74-116.
- Richez-Battesti N., Glémain P., 2018dir, *Economie sociale et Social Business ? Au défi d'entreprendre et se financer*, Marché & Organisations, N°31.
- Richez-Battesti N., Petrella F.et Marival C., 2017, "Risques et potentialités des restructurations interassociatives", *RECMA,* n°344, pp. 41–57.
- Richez-Battesti N., Vallade D., 2018, "L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les dix ans d'ALTER'INCUB, premier incubateur régional d'entreprises sociales", *Marché & Organisations,* n°31, pp 61-80.
- Robert, M., Khallouk, M., Mignon, S., 2017, « Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale », Revue française de gestion, n° 264, pp. 161-181.
  Disponible en ligne : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2017-3-page-

161.htm

- Rose J., 1984, *En quête d'emploi. Formation, chômage, emploi,* Economica.
- Rosenberg C., 1982, "Recent developments in the history of nursing", *Sociology of health & illness*, vol 4, n°1, pp. 86-94.
- Rousseau F., 2014, *Observatoire national de l'ESS,* Broché.
- Roux L., 2015, "Valeurs de service public et administration électronique : un mélange explosif ? Illustration à partir du cas des Caisses d'Allocations Familiales en France", *Revue Internationale des Sciences Administratives,* vol 81, pp. 243-260.
- Roy D., 2006, *Un sociologue à l'usine,* La Découverte.
- Saetre A. S, 2001, *Intrapreneurship: an exploratory study of select Norwegian industries*, NTNU Trondheim, a study financed by the Norwegian Research Council.
- Sainsaulieu et Laville.J-L., 1997, *Sociologie des associations : des organisations à l'épreuve du changement social,* édition sociologie économique, Desclée de Brouwe,
- Salères C., 2012, (in) " Les idées en mouvement ", *Le mensuel de la ligne de l'enseignement,* n° 199.
- Saloff Coste M., 2005, *Le management du troisième millénaire*, Guy Trédaniel Editeur.
- Samuel L., 2017, "Faut-il plusieurs catégories de membres dans votre association ?", association1901.fr, diffusé le 17.02.2017.
  Disponible sur : < http://association1901.fr/moments-cle/creer-association-loi-1901/faut-il-plusieurs-categories-de-membres-dans-votre-association/ > (consulté le 14.07.2017).
- Sarciaux D., 2006, *Histoire du XXe siècle : de la première guerre mondiale à nos jours*, Eyrolles.
- Saussois J. M., 2016, *Les organisations, état des savoirs*, Sciences humaines éditions.
- Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J., 1991, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Perspectives,* n°5, pp. 61-75.
- Schön D., 1994, *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel,* Éditions Logiques.
- Schumpeter J., 1942, *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Payot, édition de 1979.
- Schumpeter J., 1999, *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et la conjoncture,* traduction Française. Dalloz.
- Schumpeter J.A., 1911, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture,* Traduction française, 1935.
- Schumpeter, J.A., 1934, *The Theory of Economic Development,* Harvard University Press.

- Schwartz B., 1981, *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes – Rapport au Premier ministre,* La Documentation française.
- SCoT Flandre-Dunkerque, 2007, « L'emploi, le logement et la santé sont les trois préoccupations sociales majeures. », *diagnosyic – élaboration de schéma de cohérence territoriale de la région Flandre-Dunkerque.* pp. 33-58.
  Disponible en ligne : http://scotflandredunkerque.fr/wp-content/uploads/2016/06/socsynth.pdf
- Séguin F., Hafsi T., Demers C., 2008, *Le management stratégique : de l'analyse à l'action,* Les éditions Transcontinental.
- Sharma P., Chrisman JJ., 1999, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice, v*ol 23, n° 3, pp. 11-27.
- Simmel G., 1999 [1908], « Le conflit », in Simmel G., Sociologie. Études sur les formes de la socialisation, PUF, pp. 265-346.
- Simon H., 1947, *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative,* Macmillan.
- Smith W., Lewis M., 2011, "Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *The Academy of Management Review,* vol 36.
- SRDEII, 2017, Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, SRDEII.
  Disponible sur : https://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/content/download/35175/238385/file/SRDEII%20-%20version%20assembl%C3%A9e%20pl%C3%A9ni%C3%A8re%20du%2030%20mars%202017.pdf
- Steib N, 1997, "Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?", *Harvard-Deusto Business Review,* n° 76, pp. 8-54.
- Sturdivant, F. D., 1979, "Executives and Activists: Test of Stakeholder Management", *California Management Review,* vol 22, n°1, pp. 53-59.
- Sundbo J., 1999, "Empowerment of employees in small and medium-sized service firms", *Employee Relations, v*ol 21, n° 2, pp. 105-27.
- Sunstein C. R., Jolls C., Thaler R. H., 1998, "A Behavioral Approach to Law and Economics", *Stanford Law Review* vol 50, pp. 1471-1551.
- Szostak B., Boughzala Y., Diné S. & Yahiaoui S., 2018, « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », *Management & Avenir*, vol

2, n° 2, pp. 111-133.

- Takeuchi H., Nonaka I., 1986, "The New New Product Development Game", *Harvard Business Review*.
  Disponible sur :
  http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The%20New%20Product%20Development%20Game.pdf
- Taylor F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management,* retranscription par Charles E. Nichols en 2004.
  Disponible sur : < http://public-library.uk/pdfs/8/917.pdf >
- Taylor M. P., Mankiw N. G., 2010, *Economics,* Spécial Edition.
- Tchernonog V., 2007, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions,* Dalloz.
- Tchernonog V., 2012, "Le secteur associatif et son financement", *Informations sociales,* n° 172, pp. 11-18.
- Tchernonog V., 2013, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions.* Dalloz,
- Tchernonog V., 2018, *Les associations : Etat des lieux et évolutions, vers quel secteur associatif demain ?,* ADDES.
- Tchernonog V., Vercamer J.P., 2006, *Trajectoires associatives. Enquête sur les facteurs de fragilité des associations*, Deloitte.
- Tchernonog V., Vercamer J.-P., 2012, *Les associations entre mutations et crise économique Etat des difficultés*, Associations et Fondations, Deloitte, CNRS et l'Université Paris 1. Disponible en ligne : https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/dossier-associations-mutation-crise-economique.pdf
- Teglborg A. C., Bonnafous-Bouchet M., Redien-Collot R., Viala C., 2013, "L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver, *Entreprendre & Innover,* n° 2, pp. 23-30.
- Teglborg A. C., Glaser A., 2018, "Les événements collaboratifs, vecteurs de l'innovation participative dans trois grandes entreprises", *Entreprendre & Innover,* n° 38, pp. 9-16.
- Telfizian L., Toucas-Truyen P, 2019, "En bref", *RECMA,* Vol 353, n° 3, pp. 19-27.
- Teneau G., 2010, « Le concept d'intrapreneuriat », Portail des PME.
  Disponible sur : < http://portail-des-pme.fr/formaliser-son-projet/le-concept-dintrapreneuriat >
- Torre A., 2010, "Jalons pour une analyse dynamique des Proximités", *Revue d'économie régionale et urbaine,* n° 3, pp. 409-437.

- Torre A., Beuret J.E., 2012, *Proximités territoriales. Construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations,* Economica-Anthropos.
- Tovstiga G., 1998, "Profiling the knowledge worker in the knowledge-intensive organisation: emerging roles", paper presented at the II World Congress of the Management of Intellectual Capital.
- Trindade-Chadeau A., 2012, « De l'accompagnement social, professionnel, global », *Institut National de la jeunesse et de l'éducation populaire,* Cahier de l'action, n° 37, pp. 65-73,
- Trindade-Chadeau A., 2014, *Jeunes dans l'économie sociale et solidaire : s'engager, y faire carrière ?*, Jeunesses études et synthèses, n° 22.
- Trottier, C., Laforce L., Cloutier R., 1999, "Les représentations de l'insertion professionnelle chez les diplômés de l'université", in Charlot B., Glasman D. (dir.), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi.* PUF, pp. 310-341.
- Tsoukas H., Chia R., 2002. *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change* Organization Science, 13(5), pp. 567-582.
- Uzunidis D., 2010, "Innovation et proximité. Entreprises, entrepreneurs et milieux innovateurs", *Revue des sciences de gestion,* n° 241, pp. 13-22.
- Valéau P. Fréderic A., 2012, "La gestion des « déviances » des associations par les pouvoirs publics : une autonomie conditionnelle", *Management international / International Management / Gestiòn Internacional,* vol 16, n° 3, pp. 139-152.
- Veltz P., 2008, *La Grande Transition. La France dans le monde qui vient.* Seuil.
- Veltz P., Zarifian P., 1993, "Vers de nouveaux modèles d'organisation ?", *Sociologie du travail,* vol 35, n°1, pp. 3-25.
- M. Velmuradova, 2004, « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion », Note de synthèse.
- Vergiete P., 2016, "Aide aux séniors : développer les services et l'emploi locale", *Journal communautaire,* n°7, Communauté Urbaine de Dunlerque, Pertuis de la Marine.
- Vernières M. (coord.), 1997, *L'insertion professionnelle. Analyses et Débats, enjeu économique et social,* Economica.
- Vienney, C., 1994. *L'économie sociale.* La Découverte.
- Villermé L.-R., 1840, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie,* Gallica.
  Disponible en ligne : https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6503b.pdf
- Vincens J., 1997, "L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle", *Formation Emploi,* n°60, pp. 21-36.

- Volberda H.W., Van Den Bosch F. A. J., Heij C. V., 2013, "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", *European Management Review,* vol 10, n°1.
- Walras L., 1896, *Etudes d'economie sociale : Theorie de la repartition de la richesse sociale,* Edition Originale.
- Weber M., 1905, *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme,* Presses éléctroniques de France.
- Weber M., 1919, *Le savant et le politique*, Union Générale d'Éditions.
- Weill P., 2006, *The agility paradox,* MIT Sloan School of Management.
- Williamson O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications,* Free Press.
- Williamson O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism,* Free Press.
- Williamson O. E., 1991, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly,* vol 36, pp. 269-296.
- Winkin Y., 2001, *Antropologie de la communication : de la théorie au terrain*, De Boeck Université.
- Womack J., Jones D., Roos, D., 1990, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry,* Free Press.
- Woodward J., 1965, *Industrial organization: Theory and Practice,* Oxford University Press.
- Yin R. K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods,* SAGE.
- Young, D. R., 2011, "The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* vol 22, n° 4, pp. 566–586.
- Zimmerman J.-B., 2008, "Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée", *Revue Française de gestion,* vol 184, pp. 105-118.
- Zoukoua E, A, 2005, " La gouvernance des associations : queks acteurs, quels mécanismes ?", *Comptabilité et Connaissances, pp. CD-Rom*
  Disponible en ligne : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581302/document

ANNEXES

Annexe 1 : Principes défendus par des auteurs « utopistes » fondateurs de l'associationnisme

Auteur	**Principes**
Robert Owen *Royaume-Uni* *(1771-1858)*	- L'accumulation du capital engendre l'augmentation des prix - La propriété privée des moyens de production est à l'origine d'injustices - La valeur d'un produit se mesure par le nombre d'heures de travail nécessaires à sa réalisation - L'éducation est un enjeu majeur pour l'organisation collective
William King *Royaume-Uni* *(1786-1865)*	- Tout excédent des activités relevant de l'associationnisme, notamment de l'activité coopérative, doit être réinvesti dans le capital en vue de l'augmenter
Claude-Henri de Rouvroy de Saint-Simon *France* *(1760-1825)*	- L'Etat coordonne l'ensemble des activités - L'association est un mode d'organisation des activités économiques favorable au développement de la solidarité - Le travail favorise l'augmentation de la production et l'instauration du « bonheur social »
Charles Fourier *France* *(1772-1837)*	- L'association est le modèle économique qui met en commun des forces économiques et morales pour le bénéfice de tous - L'association permet d'atteindre le « bonheur social »
Pierre-Joseph Proudhon *France* *(1809-1865)*	- La propriété est source d'injustice et facteur d'inégalité dans les échanges - L'association est une organisation dans laquelle le capital sera remplacé par le travail - L'association est un moyen de diviser le travail sur la base d'une force collective

Louis Blanc
France
(1812-1882)
	- La concurrence est la cause principale de la misère
	- Les salariés sont égaux dans les coopératives de travailleurs
	- L'Etat doit prendre en charge le développement coopératif et l'amélioration des conditions de vie des plus démunis, à travers :
	  - La création des coopératives des travailleurs par le ministère du travail
	  - L'adoption de la posture du banquier des pauvres
	  - La distribution des salaires égaux à tous les individus

Source : Auteur, à partir de Richez-Battesti et Defourny (2017) ; Jeantet (2006)

Annexe 2 : Les différents statuts juridiques des acteurs de l'ESS

- **Les associations**

Les associations naissent d'un regroupement de volontaires, idéalement affinitaires, dans le but de poursuivre un but commun dans une durée déterminée ou indéterminée. Elles sont régies par la loi 1901 du code civil. La déclaration d'une structure associative suppose l'association de deux personnes au minimum visant à atteindre communément un objectif. Sur le plan juridique, quatre catégories d'associations se distinguent : l'association de fait, l'association déclarée, l'association d'utilité publique (loi 1901) et l'association agréée ou labélisée. Le tableau ci-dessous décrit les obligations et les droits de chacune des catégories d'association.

Tableau 47 : Tableau comparatif des différentes formes juridiques d'associations

Droits et Obligations	**Association de fait**	**Association déclarée**	**Association d'utilité publique**	**Association agréée**
Obligation de déclaration à la préfecture	Non	Oui	Oui	Oui
Insertion/publication au journal officiel	Non	Oui	Oui	Oui
Dotation de « personne morale »	Non	Oui	Oui	Oui
Capacité juridique	Non	Oui	Oui	Oui
Règlement intérieur	Oui (sans obligation)	Oui	Oui	Oui
Statut	Oui (sans obligation)	Oui	Oui	Oui
Statut type	Non	Non	Oui	-
Réponse à un objet d'intérêt général[83]	-	-	-	Oui
Avoir, au minimum, 200 adhérents	Non	Non	Oui	Non
Avoir un fonctionnement démocratique et organisé en sens par les statuts	-	Oui	Oui	Oui

83 L'association répond à un objet d'intérêt général quand :

- Elle inscrit ses actions sont à but non lucratif et adopte une gestion désintéressée ;
- Elle destine ses produits/services à tous sans discrimination ;
- Elle présente des garanties suffisantes au regard du respect des libertés individuelles ;
- Son action ne se limite pas à la défense du seul intérêt collectif de ses membres.

Avoir une assise financière solide	Non	Non	Oui[84]	-
Respect de la transparence financière	Non	Non	Non	Oui
Avoir une influence et un rayonnement dépassant le cadre local	Non	Non	Oui	-
Avoir fonctionné durant au moins 3 ans	Non	Non	Oui[85]	-
Rigueur administrative et en gestion	Non	Non	Oui	-
Certification des comptes par un commissaire aux comptes et dépôt en préfecture	Non	Non	Oui	-
Faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.	Non	Oui	Oui[86]	Oui
Signer des contrats	Non	Oui	Oui	Oui
Ester en justice	Non	Oui	Oui	Oui
Engager des salariés	Non	Oui	Oui	Oui
Recevoir des cotisations	Oui	Oui (Sommes non supérieures à 16€, ou à un	Oui	Oui

84 Le montant minimum de ressources annuelles est de 46 000 €, le montant de subvention publique est inférieur à la moitié du budget et résultats positifs au cours des 3 derniers exercices.

85 Cette période n'est pas obligatoire si les ressources prévisibles de l'association, sur un délai de 3 ans, permettront son équilibre financier.

86 En cas de demande d'approbation de création ou de modification de règlement, l'association doit transmettre au ministère :

- le règlement en 3 exemplaires, signé du président ou de la personne ayant reçu sa délégation,
- le procès-verbal de l'assemblée générale ayant adopté le règlement ou ses modifications.

		montant équivalent en monnaie locale)		
Recevoir des dons et des legs	Non	Oui[87]	Oui	-
Recevoir des subventions	Non	Oui	Oui	Oui
Accepter les libéralités entre vifs ou testamentaires, dans des conditions fixées à l'article 910 du code civil	Non	Oui[88]	Oui (dans les conditions fixées à l'article 910 du code civil).	-
Acquérir des locaux	Oui	Oui	Oui	Oui
Acquérir, posséder, et administrer des immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but fixé	Non	Oui	Oui	Oui
Posséder et administrer tous immeubles acquis à titre gratuit.	Non	Oui[89]	Oui (mêmes conditions que l'association déclarée)	Oui (mêmes conditions que l'association déclarée)

Source : Auteur, à partir de : Long (2010), Loi du 1er juillet 1901 (1901, art.3, art.5, art.6, art.10,

87 Les associations déclarées peuvent recevoir des dons manuels, des dons des établissements d'utilité publique. Aussi, des associations peuvent avoir accès aux dons et aux legs, ce sont celles intervenant dans les secteurs suivants : les associations familiales, les associations cultuelles (toute religion non assimilée à une secte), les œuvres de guerre et les associations ayant pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance ou la recherche scientifique ou médicale.

88 Application sans condition d'ancienneté pour les associations ayant pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance ou la recherche scientifique ou médicale déclarées avant la date de promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui avaient, à cette même date, accepté une libéralité ou obtenu une réponse favorable à une demande faite sur le fondement du V de l'article 111 de la loi n° 2009-526 du 12 mai 2009 de simplification et de clarification du droit et d'allégement des procédures (art. 6 de la loi du 1er juillet 1901).

89 Application sans condition d'ancienneté pour les associations ayant pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance ou la recherche scientifique ou médicale déclarées avant la date de promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui avaient, à cette même date, accepté une libéralité ou obtenu une réponse favorable à une demande faite sur le fondement du V de l'article 111 de la loi n° 2009-526 du 12 mai 2009 de simplification et de clarification du droit et d'allégement des procédures (art. 6 de la loi du 1er juillet 1901).

art.11, art.21bis), les sites : www.service-public.fr et www.associations.gouv.fr [90]

Les associations reconnues d'utilité publique ou agrées sont à la base des associations déclarées (Conseil d'Etat, 2009 ; le site www.service-public.fr)[91]. Comme le montre le tableau ci-dessus, quelle que soit la catégorie de l'association, celle-ci peut, lorsqu'il s'agit d'une association de fait, ou doit, lorsqu'il s'agit d'une association déclarée, avoir un règlement interne et un statut pour définir clairement l'objectif commun et les modalités d'action permettant de l'atteindre. La déclaration d'une association à la préfecture se traduit par une publication au journal officiel. Cette déclaration permet à l'association de se doter d'une personnalité morale. C'est-à-dire que les membres n'agissent plus en leur propre nom et ont le droit d'agir au nom de l'association pour laquelle ils sont membres. Par conséquent, l'association se dote d'une capacité juridique qui lui permet : de signer des contrats, d'ester en justice, d'engager des salariés, de recevoir des cotisations, des dons, des legs ou des subventions, d'accepter les libéralités entre vifs ou testamentaires, dans des conditions fixées à l'article 910 du code civil, d'acquérir, de posséder et d'administrer des immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but fixé, ou encore de posséder et administrer tous immeubles acquis à titre gratuit. Également, il est nécessaire de rappeler qu'une association déclarée a des obligations à respecter comme : avoir un fonctionnement démocratique et organisé en sens par les statuts et faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.

- **Les coopératives**

Les coopératives sont régies par la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947[92]. Elles réunissent un ensemble de volontaires pour satisfaire leurs aspirations ainsi qu'à leurs besoins économiques, sociaux et culturels. Les coopératives font l'objet d'une propriété collective dont la démocratie représente le pilier du pouvoir décisionnel. Nous distinguons différents types[93] de coopératives (voir tableau 48).

90 Association non déclarée (de fait), https://www.associations.gouv.fr/1080-association-non-declaree.html, consulté le 10.08.2018 ;
Association reconnue d'utilité publique, https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1131, consulté le 10.08.2018 ;
Association reconnue d'utilité publique, https://www.associations.gouv.fr/les-associations-reconnues-d-utilite-publique.html, consulté le 10.08.2018 ;
Association agréée, https://www.associations.gouv.fr/l-association-agreee.html, consulté le 10.08.2018 ;
Association agréée, https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F11966, consulté le 10.08.2018 ;
91 Les associations agréées sont des associations déclarées, (Conseil d'Etat, 2009, n°319895). https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000020869346, consulté le 16.08.2018 ;
Parmi les conditions d'attribution de la reconnaissance d'utilité publique, l'association doit faire preuve d'une période probatoire de fonctionnement d'au moins 3 ans après sa déclaration initiale à la préfecture.
https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1131, consulté le 16.08.2018 ;
92 https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004, consulté le 04/03/2016
93 http://www.cresspaca.org/ess-presentation-formes-juridiques.html, consulté le 04/03/2016
https://www.apce.com/pid804/scic.html?espace=1, consulté le 04/03/2016

Tableau 48 : Tableau comparatif des différentes formes de coopératives

	Coopératives d'utilisateurs ou d'usagers	**Coopératives d'entreprises**	**Coopératives de production (SCOP)**	**Coopératives bancaires**	**Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)**
Associés	Les utilisateurs des biens et des services produits	Les entrepreneurs	Les salariés	Les clients emprunteurs ou déposant	Les utilisateurs sont multiples (usagers, salariés, entrepreneurs …)
Types de statuts	-	-	SARL, SAS ou SA	-	SARL, SAS ou SA
Nombre d'associés	-	-	**SARL** : 2 à 100 **SAS** : 2 au minimum **SA** : 2 au minimum	-	**SARL ou SAS** : 3 à 100 **SA** : 7 au minimum
Capital social (Valeur)	-	-	**SARL ou SAS** 30€ au minimum **SA** 18 500 € minimum	-	**SARL ou SAS** Librement fixé **SA** 18 500 € minimum
Capital social (Conditions et Libération)	-	-	**SARL ou SAS** Composé d'au moins 2 parts d'au moins 15€ Intégralement libéré lors de la constitution	-	Le capital peut varier sans aucune formalité d'enregistrement . Les associés peuvent entrer par voie d'apport ou sortir par voie de remboursement de leur apport.
Responsabilité	-	-	Les dirigeants portent la responsabilité de leurs fautes de	-	L'apport en capital limite La responsabilité des associés. Les dirigeants

https://www.apce.com/pid596/scop.html, consulté le 04/03/2016

			gestion		portent la responsabilité de leurs fautes de gestion.

- **Les mutuelles**

Une mutuelle, régie par le code de la mutualité, se constitue sur la base d'une solidarité professionnelle ou territoriale (assemblement d'un groupe de personnes morales). C'est une structure à but non lucratif qui contribue au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie. Trois types de mutuelles existent : les mutuelles de santé et de prévoyance, les mutuelles d'assurance et les mutuelles d'initiative sociale.

- **Les fondations**

« La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. » - Définition[94] de référence d'une fondation donnée pour la première fois par la loi n°87-571 sur le mécénat du 23 juillet 1987.
Les deux tableaux qui suivent représentent une comparaison entre les différentes formes de fondations (voir tableau 49 et 50).

Tableau 49 : Tableau comparatif des formes de fondations ayant un secteur d'intervention généraliste

	Fondation reconnue d'utilité publique	**Fonds de dotation**	**Fondation sous égide**	**Fondation d'entreprise**
Objet	Personne morale ayant pour objet la réalisation d'une œuvre d'intérêt général (IG).	Personne morale ayant pour objet la réalisation d'une œuvre d'IG et /ou la redistribution de ses revenus pour soutenir un autre organisme d'IG.	Patrimoine affecté à la réalisation d'une œuvre d'IG sans personnalité morale, géré par une fondation reconnue d'utilité publique abritant.	Personne morale ayant pour objet la réalisation d'une œuvre d'intérêt général (IG).
Fondateurs	Une ou plusieurs personnes physiques ou/et	Une ou plusieurs personnes physiques ou/et	Une ou plusieurs personnes physiques ou/et	Sociétés civiles et commerciales, établissement

94 http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/de-quoi-parle-t-on/definition-1, consulté le 11/03/2016

	morales (privées ou publiques).	morales (privées ou publiques).	morales (privées ou publiques).	public de coopération intercommunale (EPCI), coopératives, institutions de prévoyance et mutuelles.
Dotation initiale obligatoire	**Oui** Au moins 1,5 M€ non consomptible (étalement des versements possible).	**Oui** Au moins 15 K€ versés par le(s) fondateur(s) privé(s). Dotation consomptible ou non.	Selon cahier des charges de la fondation abritante	**Non** (Mais versement par les fondateurs d'au moins 150 K€ sur 5 ans)
Gouvernance	**Conseil d'administration (CA) ou conseil de surveillance (CS) (avec Directoire)** 3 collèges obligatoires : - Fondateurs (au plus 1/3), - Personnalités qualifiées et options : membres de droit représentant l'Etat (au moins 1/3) ou Commissaire du Gouvernement Autre collège	**CA** Au moins 3 membres (liberté statutaire).	**Conseil ou comité** Selon le cahier des charges de la fondation abritante.	**CA** 2 collèges obligatoires : - Fondateurs et représentants du personnel (au plus 2/3) Personnalités qualifiées extérieures (au moins 1/3)

Durée	Illimitée	Limitée ou illimitée	Selon la convention	5 ans au moins reconductible
Textes juridiques	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 18 à 18-3, et 20) ; D. n° 91-1005 du 30/09/1991	L. n° 2008-776 du 04/08/2008 (art. 140 et 141); D.n° 2009-158 du 11/02/2009	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 20); D. n° 91-1005 du 30/09/1991	L. n° 87-571 du 23/07/1987 (Art. 19 et suivants); D. n° 90-559 du 04/07/1990

En France, on distingue 8 formes de fondations. Selon le cabinet d'avocats AKLEA. Dans le tableau 49 sont présentées les quatre formes ont un secteur d'intervention **généraliste** (culture et mise en valeur du patrimoine artistique, recherche, éducation & famille, défense de l'environnement, social et solidarité, sport, philanthropie et humanitaire…) et dans le tableau 50 on y trouve les quatre autres ont un domaine d'intervention **spécialiste** (recherche et/ou enseignement supérieur).

Tableau 50 : Tableau comparatif des formes de fondations ayant un secteur d'intervention spécialiste

	Fondation de coopération scientifique	**Fondation Universitaire**	**Fondation partenariale**	**Fondation hospitalière**
Objet	Personne morale ayant pour objet la conduite des actions communes relevant de la recherche ou du service public de l'enseignement supérieur	Patrimoine affecté à la réalisation d'actions relevant de missions du service public de l'enseignement supérieur, sans personnalité morale	Personne morale ayant pour objet la réalisation des actions relevant de missions du service public de l'enseignement supérieur	Personne morale ayant pour objet de réaliser des actions relevant de missions de recherche en matière de santé
Fondateurs	Organismes publics ou privés dont au moins un établissement public de recherche ou d'enseignement supérieur	Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP)	EPCSCP et établissements publics à caractère scientifique et technologique, seuls ou avec toute personne morale	Etablissements publics de santé et, le cas échéant, toute personne de droit public ou privé.
Dotation initiale obligatoire	**Oui** Au moins 1 M€ dont 10% non	**Oui** Pas de seuil minimum et	**Non** Mais versement par les	**Non** Selon le ministère.

	consomptible (étalement des versements possible)	plafond de 50 % de fonds publics	fondateurs d'au moins 150 K€ sur 5 ans	*NB : Information non officielle*
Gouvernance	**CA** 2 collèges obligatoires : - Fondateurs (majoritaire), Représentants des enseignants-chercheurs (au plus 20 %)	**Conseil de gestion** 3 collèges obligatoires : - Etablissement, - Fondateurs (1/3 au plus), Personnes qualifiées extérieures + Commissaire du Gouvernement (Recteur de l'Académie)	**CA** 2 collèges obligatoires : - Fondateurs (au plus 2/3 dont EPCSCP majoritaire), Personnalités qualifiées (au moins 1/3)	**CA** 1 collège obligatoire : - Fondateurs publics dont une majorité des représentants des établissements de santé + Collège de personnalités qualifiées (option)
Durée	Illimitée	Illimitée	Limitée ou illimitée	Illimitée
Textes	Art. L. 344-11 et s. C. Recherche ; L. n° 87-571 du 23/07/1987 + Règles FRUP	Art. L. 719-12 C. Education ; D. n° 2008-326 du 07/04/2008 + Règles FRUP	Art. L. 719-12 C. Education ; D. n° 2008-326 du 07/04/2008 + Règles FRUP	Art. L.6141-7-3 C. Santé Publique ; D. 2014-956 du 21/08/2014 + Règles FRUP

- **Les sociétés commerciales**

Historiquement, l'économie sociale regroupe les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations (Gouil, 1999 ; Jeantet, 2006 ; Defourny, 2017). A ceux-ci s'ajoutent les entreprises sociales et solidaires qui font référence à l'entrepreneuriat social. Celui-ci est apparu dans les années 1990. Il juxtapose deux notions antagonistes ; L'entrepreneuriat et le social. Celui-ci peut renvoyer à différentes significations :

Comme développé précédemment, la loi de 2014 a défini un nouveau statut pour accueillir un nouvel acteur parmi ses acteurs « les sociétés commerciales ayant la qualité des entreprises sociales et solidaires sont régies par le code du commerce. Selon l'AVISE[95], les sociétés commerciales peuvent

95 AVISE, Cécile LECLAIRE, 2015, « choisir la forme juridique adaptée à son projet », *le guide des créateurs d'utilité sociale*, p.14.
URL :
http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf, consulté le 10/03/2016

prendre plusieurs formes : société à responsabilité limitée (SARL), société anonyme (SA), société par actions simplifiée (SAS) (voir tableau 51).

Tableau 51 : Tableau comparatif des formes des sociétés commerciales de l'ESS

	Société à responsabilité limitée (SARL)	**Société anonyme (SA)**	**Société par actions simplifiée (SAS)**
Associés	Personnes physiques	Personnes physiques	Personnes physiques
Nombre d'associés	Le nombre d'associés peut aller de 2 au minimum à 100 au maximum	Le nombre d'associés ne peut être inférieur à 2 Si l'entreprise est cotée en bourse, le nombre minimal d'associés est de 7	Le nombre d'associés ne peut être inférieur à 2
Capital social (Valeur)	Le capital social est librement fixé par les associés	37 000 euros au minimum (Fixé par la loi)	Le capital social est librement fixé par les associés
Capital social (Conditions et Libération)	La participation des associés fondée sur les capitaux (parts sociales) investis dans l'entreprise Les parts détenues dans le capital ne sont accessibles qu'avec l'accord de tout ou une partie des associés	La participation des associés est fondée sur les capitaux (actions) investis dans l'entreprise	Le capital peut varier sans aucune formalité d'enregistrement. Les associés peuvent entrer par voie d'apport ou sortir par voie de remboursement de leur apport.
Responsabilité	La responsabilité des associés est limitée aux apports La gestion de l'entreprise peut être menée par une ou plusieurs personnes Le fonctionnement est principalement encadré par la loi	La responsabilité des associés est limitée aux apports La gestion de l'entreprise est menée soit par un directeur et un président ou par un directoire et un président du conseil de surveillance Le fonctionnement est encadré par la loi	La responsabilité des associés est limitée aux apports La gestion de l'entreprise est menée par un président et d'autres organes de décisions pouvant être définis par les associés Le fonctionnement est principalement défini par les associés (statuts et documents complémentaires)

Source : Auteur

Annexe 3 : Evolution et institutionnalisation de l'ESS en France

Année(s)	Elément déclencheur	Résultante
1830	1ère apparition du terme « Economie Sociale » suite à la publication de Charles Dunoyer en 1830 du « Nouveau Traité d'Economie Sociale »[96]	Création de plus de 10 000 associations et 400 sociétés de secours mutuel en France en 1848[97] Création de la 1ère fédération française des coopératives de consommation en 1885[84]
1886	Développement du concept d'une économie sociale fondée sur la solidarité par Charles Gide[98] à partir de 1886, et ce, dans le but de faire du travailleur, le propriétaire du fruit de son travail. Pour celui-ci, la coopération est le moyen de la solidarité	Quelques années après, ses idées ont connu un grand succès suite aux expositions universelles de 1889 puis de 1900 où un pavillon fut entièrement consacré à l'économie sociale[84] Passage aux « oubliettes »
1890 - 1909	Création de la banque coopérative des associations ouvrières (1893)[99] Création de la fédération internationale de coopératives - ICLIF (1895)[100] Mise en place de la 1ère charte de la mutualité (loi 1898) [84] Exposition universelle de 1900 où un pavillon fut entièrement	Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association[84] Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

[96] http://www.cress-aura.org/un-peu-dhistoire, consulté le 16-09-2019

[97] http://www.associations-citoyennes.net/wp-content/uploads/2015/07/7-jt-matin-rapporteur-atelier-4-ESS-_loi_ESS_2014-Christelle-CP.pdf

[98] http://www.cedias.org/index.php?lvl=cmspage&pageid=4&id_article=280

L'un des principaux théoriciens de l'économie sociale. Sa pensée se distingue de celles du marxisme et libéralisme en inversant les rapports de force du marché, et ce en remplaçant :

- Capital par *travail* dans le sens où le capital représente un instrument au service du travail.
- Profit par *besoin* dans le sens où les offres proposées représentent des réponses aux besoins détectés et non pas un moyen de création de richesse

[98] ALTERNATIVES-ECONOMIQUES, Charles Gide (1847-1932), [en ligne], *Alternatives Economiques Poche* n° 021 - novembre 2005, consultée le 10.07.2015

URL : http://www.alternatives-economiques.fr/charles-gide--1847-1932-_fr_art_222_27776.html

[99] https://data.bnf.fr/fr/13185230/banque_cooperative_des_societes_ouvrieres_de_production_de_france/

[100] Création de la fédération internationale de coopératives - ICLIF (1895)

	consacré à l'économie sociale[84] En 1900, 45 000 associations de fait ont été dénombrées	
1910 – 1940	Loi du 7 mai 1917 permettant la constitution d'une dotation aux coopératives sur les redevances de la Banque de France. Loi du 16 avril 1930 portant sur la fixation du budget général pour l'exercice 1930-1931.	Création de la Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France MAIF et de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires GMF (1930).[101] Création par décret de la Caisse Centrale de Crédit Coopératif (1938), anciennement appelée la Banque Coopérative des Associations Ouvrières (1893)[102]
1947 – 1981	Forte croissance économique et montée des inégalités sociales Loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération. Mai 1968, mouvement à triple aspect : universitaire, social et politique, a causé une crise nationale de civilisation.[103] Redécouverte de l'économie sociale en tant que concept sous l'impulsion de Michel Rocard à la fin des années 1970. Il tenait à travers son mouvement à trouver une forme de production différente du modèle capitaliste et du modèle de planification communiste.[104]	Création de l'Etat social et de la sécurité sociale (1945)[105] Naissance de l'économie solidaire grâce au mouvement de mai19 68 Création de la Fondation de France (1969)[106] Création du Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (11 juin 1970) Création de la charte de l'Économie Sociale définissant les principes et les valeurs de cette troisième voie en 1980[84] Création de nouveaux modes d'organisation : les systèmes d'échanges locaux (1980), les clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire en 1980. Création de la Délégation interministérielle à l'économie sociale qui est le maître d'œuvre de la loi du 20 juillet 1983 (15 décembre 1981).[107]

[101] Création de la Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France MAIF et de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires GMF (1930).
[102] http://recma.org/actualite/financer-les-utopies-une-histoire-du-credit-cooperatif-1893-2013-0
[103] https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/%C3%A9v%C3%A9nements_de_mai_1968/131140
[104] https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2711?lang=en
[105] https://www.vie-publique.fr/fiches/24110-quest-ce-que-letat-providence#:~:text=Cette%20conception%20s'oppose%20%C3%A0,%2C%20police%2C%20d%C3%A9fense%20nationale).&text=La%20mise%20en%20place%2C%20en,et%20du%2019%20octobre%201945).
[106] Création de la Fondation de France (1969)

1983 – 1985	Loi du 20 juillet 1983 permettant la constitution du fondement juridique de l'économie sociale. Loi du 12 juillet 1985 : Création de l'Union d'économie sociale sous le nom « économie sociale » permettant de regrouper les structures coopératives, mutualistes et associatives.	Création des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale CJDES (1985)[108] Conversion du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives CNLAMCA en Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale CEGES tout en réunissant les fondations et les syndicats de l'économie sociale (1985)[109] Fédération des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CRES) aux grandes fédérations du secteur (1985)
2000 – 2014	Secrétariat d'État à l'économie solidaire (2000) (Salères, 2012) Nouvelle instruction récapitulative, du 18 décembre 2006, sur la fiscalisation des associations ayant des activités vis à vis des non membres.	Création de l'agrément entreprise solidaire (2001) Ordonnance du 19 avril opérant une refonte des mutuelles de santé (séparation entre activités d'assurance et gestion des réalisations sanitaires et solidaires ainsi qu'alignement sur la gestion des assurances commerciales) (2001) Création du Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale – CNCRES (2004) (Salères, 2012) Création de l'Atelier - Centre de ressources régional de l'ESS (2007) Lancement de la première édition nationale du Mois de l'ESS, à l'initiative de la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire Provence-Alpes-Côte d'Azur CRESS PACA, relayé par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale CNCRES (2008) Lancement du Labo de l'ESS (2009) Création du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux MouvES (2010) Union des deux mouvements « économie sociale » et « économie solidaire » à travers la mise en

[107] https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2019-1-page-28.htm
[108] Création des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale CJDES (1985)
[109] Conversion du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives CNLAMCA en Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale CEGES tout en réunissant les fondations et les syndicats de l'économie sociale (1985)

		place du premier Ministère délégué à l'ESS dirigé par Benoît Hamon sous l'autorité du Premier Ministre Jean-Marc Ayrault et du Président François Hollande. Il a pour mission de voter la première Loi ESS (2012) Création du ministère délégué à l'économie sociale (2012)
2014 – 2020	Loi du 31 juillet 2014 Loi pacte 2019	40 décrets ont suivi le texte de loi de l'ESS, parmi eux : - Décret en Conseil d'État en 2015 - Rénovation de l'agrément solidaire devenu « agrément entreprise solidaire d'utilité sociale » (article 11) - Labellisation des entreprises les plus exigeantes socialement pour attirer des financeurs privés qui souhaitent donner un sens à leurs investissements, notamment via la part solidaire de l'épargne salariale La loi Pacte apporte : - Des précisions à l'article 2 de la loi ESS de 2014 en ajoutant des domaines d'activité d'utilité sociale : la culture, solidarité internationale, la transition énergétique et écologique. - Une simplicité et une lisibilité à l'agrément ESUS (« entreprises solidaires d'utilité sociale ») - L'ouverture des appels publics à l'épargne à toutes les sociétés coopératives. A cet effet, les plans d'épargne retraite des entreprises pourront reposer sur des fonds investis dans les entreprises ESUS.

Source : Auteur, à partir des liens mis en note de bas de page

Annexe 4 : Les changements économiques, sociaux, écosystémiques et institutionnels au début des années 2000

Changements	**Présentation**
Economiques et sociales	- Développement de la mondialisation des échanges et du système financier international et leur impact sur l'emploi local - Délocalisation des activités et fracture sociale - Tendances démographiques lourdes : vieillissement de la population, mouvements migratoires internes et externes et leur impact sur le logement, les équipements collectifs, les services publics locaux
Ecosystémiques	- Changement climatique - Pollution et catastrophes naturelles et industrielles - Crises des énergies primaires, etc.
Institutionnelles	- Enchaînement des phases de décentralisation - Mouvement de recentralisation dans le cadre de la réforme des collectivités territoriales en cours de l'année 2011 - Droit communautaire européen, à savoir les directives relatives au droit de la concurrence et du marché intérieur et leur impact sur le code des marchés publics, la D.S.P. (délégation de service public), - Périmètrage des services publics : distinction notamment entre services publics non marchands (SSIG) et services publics marchands (SEIG) subordonnés à la logique de concurrence …).

Source : Guerin et al. (2011)

Annexe 5 : Comparaison du territoire de projets et du projet de territoires

	Territoire de projets	**Projet de territoires**
Acteurs du projet	Partenaires institutionnels extérieurs aux territoires	Acteurs du territoire, engagés dans une logique de coordination
Caractéristiques du territoire	Territoires « donnés » par l'histoire et les procédures	Territoires « construits » par les acteurs du territoire
Ressources mobilisées	Mobilisation de ressources génériques et spécifiques au territoire	Processus continu de révélation, construction et coordination de ressources spécifiques au territoire
Moyens financiers et humains	Dépendants des procédures mobilisées	Stabilisés au travers d'une recherche d'autonomie financière et humaine
Principes de gouvernance	Juxtaposition de systèmes de normes issues des partenaires externes	Recherche de coordination de normes externes, voire production de systèmes de normes spécifiques au territoire

Source : Landel et Pecqueur (2016)

Annexe 6 : Les principaux secteurs d'activité des associations en France

1- Action caritative et humanitaire

L'action caritative et humanitaire, au-delà de l'action en direction des populations matériellement démunies, intègre aussi une double notion de détresse et d'urgence. Elle peut concerner des populations variées, par exemple des personnes en situation de rupture, des personnes en fin de vie, des prisonniers, des personnes torturées, malades, toxicomanes, des personnes sans domicile fixe, de nouveaux immigrants, des réfugiés, des enfants maltraités, des victimes de désastres naturels, de catastrophes ou de guerres.

2- Action sociale

Le secteur de l'action sociale rassemble principalement les établissements sociaux ou médico-sociaux (accueil des handicapés), les associations d'action en faveur des familles (centres sociaux, aide familiale à domicile, garde d'enfants), des personnes âgées (maisons de retraite, foyers logements, service d'aides ménagères), des jeunes ou des adolescents (prévention spécialisée, foyers de jeunes travailleurs). Lorsqu'elles ne sont pas employeurs, ces associations centrent leurs activités sur l'information, la prévention, l'orientation vers les structures susceptibles de venir en aide aux personnes en situation difficile. Pour autant, il n'est pas toujours aisé de faire la différence entre les associations humanitaires et les associations d'action sociale. Par exemple, les associations humanitaires vivant de dons, intervenant avec toutes les caractéristiques du champ de l'humanitaire, ont pu être amenées à développer des établissements sociaux et médico-sociaux en fonctionnant à partir de délégations de missions de service public et avec des financements publics ou en provenance de la sécurité sociale : elles pourront donc se trouver classées dans le secteur de l'action sociale. Les financements des organismes sociaux peuvent devenir majoritaires dans leurs budgets.

3- Santé

Les associations sanitaires comptent, outre les établissements de type hospitalier, des dispensaires, des centres de santé, des associations de soin à domicile. Les plus nombreuses sont cependant les associations de malades, de lutte contre une maladie, de prévention, de sensibilisation à un problème de santé ou d'éducation à la santé dans différents secteurs ; elles fonctionnent le plus souvent grâce au travail bénévole.

4- Défense des droits et des causes

Les associations de quartier, d'habitants, de défense du cadre de vie, les associations de consommateurs, les associations d'anciens combattants sont les plus nombreuses dans le secteur « défense des droits et des causes » qui compte aussi les associations de défense de l'environnement et de connaissance du patrimoine naturel, des associations civiques, de défense des minorités et quelques associations professionnelles.

5- Education, formation et insertion

Le secteur de l'éducation, de la formation et de l'insertion comprend les établissements d'enseignement, des centres de formation permanente, les associations intermédiaires d'insertion et d'aide aux chômeurs, mais aussi les associations sans salarié de parents d'élèves et de petites associations locales de formation à des activités de type informatique, langues étrangères …

6- ***Sport, chasse et pêche***

Les associations de chasse et de pêche ont été rattachées au secteur sportif qui est composé essentiellement des clubs sportifs et des clubs omnisports, moins nombreux et souvent de grande taille.

7- Culture

Le secteur culturel inclut, outre la gestion des équipements (musées, monuments, cinémas, bibliothèques ou médiathèques, établissements culturels du type maisons de la culture, centres d'action culturelle, salles de spectacles, centres de congrès), un nombre important d'associations qui produisent ou organisent des spectacles vivants, des associations de préservation du patrimoine culturel, mais aussi de nombreux petits clubs culturels spécialisés (danse, musique, poésie, peinture, littérature, philatélie, découverte du patrimoine culturel).

8- Loisir

Le secteur des loisirs comprend, à côté des équipements de type socioculturel, un très grand nombre de petites associations de loisirs spécialisés ou polyvalents, des amicales, salles des fêtes et associations d'organisation de kermesses ou de bals en milieu rural. C'est aussi dans ce secteur que l'on retrouve les associations de tourisme social (maisons, camps ou colonies de vacances), d'éducation populaire, les mouvements de jeunesse, les associations d'amitiés internationales ou de jumelage n'ayant pas un but humanitaire.

9- Défense des intérêts économiques

Le secteur de la défense des intérêts économiques compte les syndicats d'initiative, les agences de développement local, de nombreuses associations de promotion du tourisme et de la vie locale, les associations de gestion des services locaux (transport, services urbains, aménagement local) ou d'une activité économique. On trouve aussi dans ce secteur des associations pour le développement du commerce équitable ou de la consommation éthique.

Source : Auteur, à partir de Tchernonog (2007, p. 19-20) et Tchernonog (2013, p. 17 -19)

Annexe 7 : Evolution des associations depuis la loi 1901

Période	**Evolution des associations**
1901 – 1930	Naissance des partis politiques, sous la forme d'associations déclarées ou de fait : Parti radical, Action libérale populaire, Fédération républicaine ou encore SFIO
1930 – 1960	Naissance des associations : - d'anciens combattants, - de solidarité à vocation plus large - dans le secteur des sports, de loisirs, de la culture, de l'éducation populaire et du tourisme social
1960 – 1970	Naissance des associations dans le secteur : - de la santé - de l'action sociale
1970 – 1980	Nouvel élan pour : - les mouvements de l'éducation populaire - les organismes d'inspiration patronale ayant choisi le cadre de la loi 1901 Naissance des associations para-administratives
1980 – 1990	Retour en force des associations opérant dans le secteur : - de l'hébergement social ou médico-social - du sport - des loisirs, des divertissements et de la vie sociale
1990 – 2000	Retour en force des associations opérant dans le secteur : - Enseignement, formation et recherche non médicale - Gestion de services économiques et développement local - Action sociale, action humanitaire et caritative
2000 – 2010	Retour en force des associations opérant dans le secteur : - Spectacles et activités artistiques - Gestion de services économiques et développement local - Action sociale, action humanitaire et caritative - Sport - Education et formation
2010 et plus	Retour en force des associations opérant dans la majorité des secteurs d'activité (sauf pour le secteur de l'éducation et formation et le secteur politique)

Source : Auteur, à partir d'Amblard (2001), Insee (2014), Guerin et al. (2011), Bazin et Malet (2015a) et Bazin et al. (2018).

Annexe 8 : Répartition des postes non annexes et annexes selon les secteurs

Secteur	Postes non annexes		Postes annexes		Ensemble des postes	
	Effectif	**Part (%)**	**Effectif**	**Part (%)**	**Effectif**	**Part (%)**
Associations	2 261 498	67,6	1 084 265	32,4	3 345 763	100
Secteur privé hors associations	22 404 686	74,2	7 806 921	25,8	30 211 607	100
Secteur public	6 583 320	80,7	1 572 023	19,3	8 152 343	100
Autre	70 319	91,5	6 510	8,5	76 829	100
Ensemble	31 320 123	74,9	10 469 719	25,1	41 786 542	100

Source : INSEE – DADS 2013, cité par Prouteau (2019)

Annexe 9 : Les parties prenantes internes et externes d'une association

Catégorie	Partie prenante	Définition	Rôle
Interne	Fondateurs *(Racillac et al., 2011)*	Toute personne privée, élu ou fonctionnaire territorial (dans le cadre de leurs prérogatives) ayant contribué à la fondation de l'association.	*1/ « les gardiens du temple »* 2/ Fonder l'association 3/ Accepter de voir évoluer, voire changer, le projet ayant été imaginé au départ.
	Membres de droit *(Samuel, 2017)*	Personnes morales ou physiques nommées par le CA en raison *de leur autorité.*	Ils ne paient pas de cotisation et disposent d'une voix consultative à l'Assemblée Générale (AG).
	Membres d'honneur *(Samuel, 2017)*	Personnes morales ou physiques nommées par le CA en remerciement de leur soutien ou de leur aide.	Ils ne paient pas de cotisation et disposent d'une voix consultative à l'AG.
	Bénévoles *(Racillac et al., 2011 ; Legros, 2019)*	Toute personne participant occasionnellement ou régulièrement au montage et/ou à la réalisation des activités/projets.	Soutenir l'activité de l'association en participant au montage/réalisation de projets
	Adhérents *(Samuel, 2017 ; Legros, 2019)*	Toute personne physique qui adhère au projet de l'association, aux statuts et à son règlement intérieur.	1/ Soutenir financièrement l'activité en payant une cotisation déterminer par les membres de l'AG 2/ Ils sont de droit, membres de l'AG avec voix délibérative
	Administrateurs *(Legros, 2019)*	Toute personne mandatée par les membres adhérents	Gestion de l'association conformément au but non lucratif défini par la loi de 1901
	Salariés *(Legros, 2019 ; Lefebvre, 2017)*	Toute personne recrutée pour un emploi salarial	Mise à disposition des compétences professionnelles au profit du projet associatif
	Direction (Legros, 2019)	Toute personne qui se voit déléguée une partie du pouvoir, par les administrateurs en vue de gérer l'association au quotidien.	Gestion de l'association au quotidien
	Représentant du personnel *(Legros, 2019)*	Toute personne élue par les salariés ou désignée par un syndicat représentatif	Présentation des réclamations, individuelles et/ou collectives des salariés auprès de l'employeur, en termes de l'application du droit du

			travail
	Volontaires et stagiaires *(Le Rameau, 2019)*	Toute personne recrutée en tant que volontaire dans le cadre du dispositif « service civique », ou en tant que stagiaires dans le cadre de leurs stages de fin d'études.	Participation à la réalisation du projet associatif
Externe	Mécénat de compétences *(Le Rameau, 2019)*	Toute personne compétente et/ou qualifiée mise à disposition par l'entreprise dans une association	Mise à disposition de l'association les compétences nécessaires à la mise en place d'un projet limité dans le temps.
	Usagers *(Racillac et al., 2011 ; Legros, 2019)*	Toute personne bénéficiant du bien et/ou du service proposé par l'association	1/ Consommer le bien/service proposé par l'association. 2/ Etre en disposition de rémunérer le bien/service proposé par l'association.
	Bienfaiteurs ou mécènes *(Samuel, 2017 ; Racillac et al., 2011 ; Amblard, 2019)*	Toute personne participant financièrement à la réalisation du projet associatif de l'association généralement par le biais des dons et/ou des legs.	1/ Soutenir financièrement l'activité sans s'y engager ni en profiter. 2/ Ils sont, de droit, membres de l'AG avec voix *délibérative*.
	Partenaires *(Legros, 2019)*	Tout organisme qui collabore, finance, réglemente ou contrôle l'association.	Partenariat financier ou technique permettant la réalisation du projet associatif

Source : Auteur à partir de Rancillac et Samuel (2011), Samuel (2017), Lefebvre (2017), Legros (2019) et Amblard (2019), Le Rameau (2019)

Annexe 10 : Les différents types de partenariats association-entreprise et leurs objectifs

Partenariats	**Présentations**	**Objectifs**
Le mécénat	- Soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.	- Management/RH - Dialogue avec les parties prenantes
L'innovation sociétale	- Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire	- Innovation - Performance économique
La coopération économique	- Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.	- Management/RH - Performance économique
Les pratiques responsables	- Apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise	- Dialogue avec les parties prenantes - Innovation

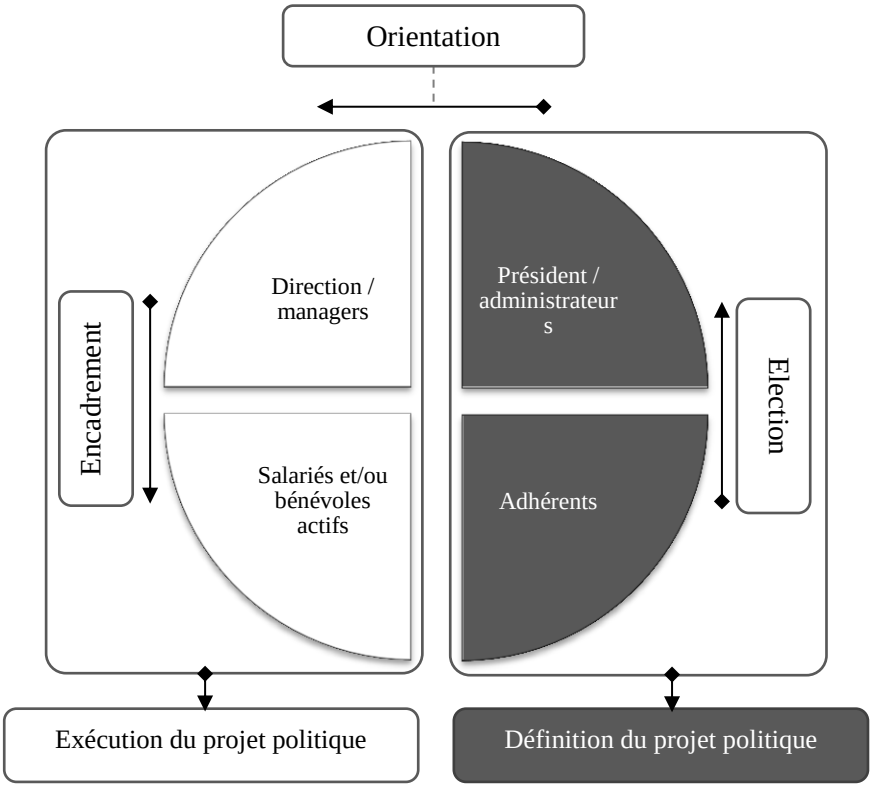
Source : Medef et Le Rameau (2014, p.27-30)

Annexe 11 : Les différents types de gouvernance des associations employeuses

Type de gouvernance	Gouvernance militante	Gouvernance resserrée	Gouvernance professionnalisée	Gouvernance externalisée
Partie prenante dominante	Militants	Président	Membres du CA et financeurs	Financeurs
Fonctionnement	Valeurs fortes	Informel	Formalisé	Peu formalisé
Mode de gouvernance dominant les secteurs	Développement local, culture	Sport, loisirs et vie sociale	Acton sociale, culture, éducation, formation-insertion	Développement local, loisirs et vie associative

Source : Chatelain Ponroy et al. (2010, p.4), Adda et al. (2012, p.8), Bucolo et al. (2014)

Annexe 12 : La gouvernance des associations employeuses : le quadrilatère de Desroche (1976)



Légende : Pôle politique

Pôle technique

Source : Adapté de Desroche (1976)

Annexe 13 : Les risques éventuellement encourus par les associations employeuses en matière de gouvernance

Risques	**Exemples**
Stratégiques	- Modalités de collecte et d'emploi des ressources - Choix des partenariats - Choix des adhérents votant à l'AG
Opérationnels	- Risque de non pertinence, de favoritisme et de détournement dans le choix des projets, des fournisseurs, des collaborateurs et le suivi des assurances - Choix des salariés à embaucher
Financiers	- Risque de fraude - Risque de détournement - Risque de gestion des actifs
Juridiques	- Risques juridiques lors de la collecte de fonds et de communication, liés à la conformité des discours engagés avec la charte de l'association, ses règlements et sa déontologie - Risques liés à la péremption des habilitations indispensables à son activité
Informatiques	- Risque de perte et de détournement des données - Risque d'arrêt de traitement des données
De réputation	- Détermination des actions de communications et de déclarations, prévues et non prévues, et leur impact sur la réputation de l'association

Source : Auteur, à partir d'Ideas (2014)

Annexe 14 : Les obligations supplémentaires en matière d'information des financeurs publics en fonction de seuils préétablis

Montant de la subvention	**Obligations comptables et conventionnelles**	**Communication des pièces à la collectivité versantes**
A partir du premier euro ou d'une mise à disposition à titre gratuit d'un équipement public	- Tenue d'une comptabilité - Etablissement d'un rapport d'activité	- Une copie du budget et compte de résultat de l'exercice écoulé - Tous les documents faisant connaître les résultats de l'activité
Supérieur à 50% du budget de l'association, quel que soit le montant de la subvention	- Idem	- Idem - (+) bilan certifié conforme par le président ou le commissaire aux comptes (à partir de 153 000 €
Supérieur à 1 500 € (seuil possible de déclenchement du contrôle direct d'une CRC)	- Idem	- Idem
Supérieur à 23 000 €	- Idem - (+) établissement d'une convention avec l'autorité publique versante	- Idem - (+) compte-rendu financier de l'emploi de la subvention
Supérieur à 50 000 €	- Idem - (+) si le budget de l'association est supérieur à 150 000 €, publication de la rémunération (cumulée) des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés et de leurs avantages en nature	- Idem

Source : Clavagnier (2010, p. 17)

Annexe 15 : Les caractéristiques des différents modes d'organisation du pôle politique des associations

Le mode d'organisation	Caractéristiques
Le mode citoyen	1/ Tout adhérent peut devenir dirigent, il n'a qu'à candidater. 2/ Les dirigeants sont élus par l'AG ou le CA 3/ La durée du mandat des dirigeants est limitée, 1 à 3 ans. Le mandat peut être révoqué à chaque AG 3/ Le CA émane de l'AG
Le mode collégial	L'avis juridique des collèges peut être soit : 1/ consultatif, le comité de direction n'a aucune obligation de suivre leur avis, 2/ contraignant, le comité de direction est un exécutant des décisions prises par les collèges.
Le mode hiérarchique	Dans l'ouvrage de Rancillac et Samuel (2011, p.95), cette légitimité peut-être accordée aux : 1/ Fondateurs, militants, adhérents, ... (dont la légitimité peut être considérée comme *traditionnelle*) 2/ Sages, experts, ... (dont la légitimité peut être considérée comme *charismatique)*[110]

Source : Auteur, à partir de Rancillac et Samuel (2011)

[110] Les deux types de légitimité cités dans le tableau font partie du modèle de l'autorité développés par Max Weber et qui comprend : la légitimité traditionnelle, la légitimité charismatique, la légitimité rationnelle ou légale.

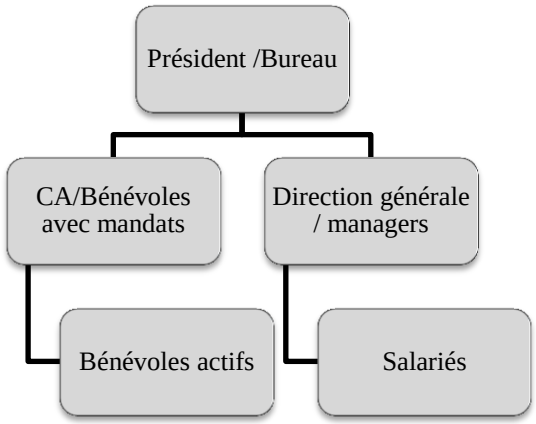
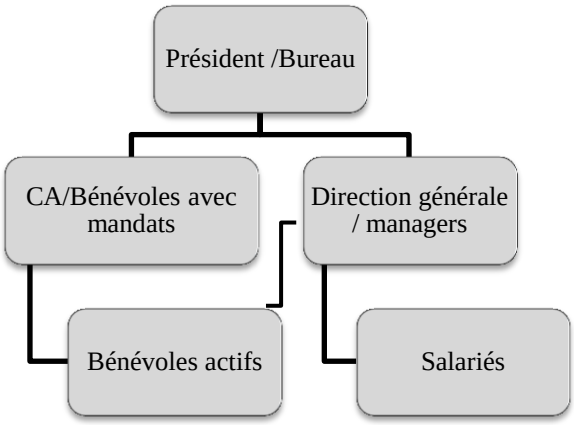
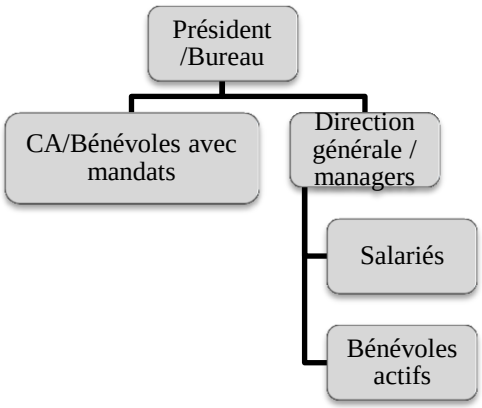
Annexe 16 : Les comportements stratégiques associatifs

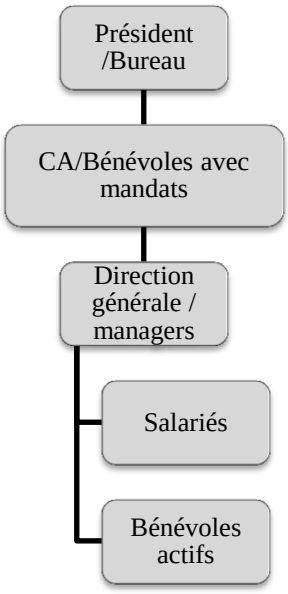
Stratégies	**Exemples**
De croissance et de diversification	*Stratégie de croissance : absorption (Pfeffer et Salancik, 1978, cité par Marival, 2011), fusion-absorption ou fision-création* - Reprise d'association ayant des difficultés financières - Augmenter la taille de l'association et/ou de la part de son marché - Développer de nouvelles activités, la masse salariale et les budgets - Légitimer la raison d'être de l'association, auprès des pouvoirs publics - Devenir un acteur incontournable - Acquérir un contre-pouvoir important *Stratégie de diversification* - Diversifier l'activité - Diversifier les financements : demande de fonds (appels à projets et subventions), mise en œuvre d'activités génératrice de fonds privés (séminaires, festivals, foires, petits commerces, etc.) ou faire appel aux mécènes. Ce sont des ressources qui permettent la mise en place de projets innovants ne correspondant pas aux critères définis par les financeurs. - Développer de nouveaux partenariats : procéder à des regroupements associatifs dans l'objectif de mutualiser des moyens et services, cela peut être le personnel, les services juridiques, la qualité, la communication, etc.
De développement des compétences, d'expertise et de réseau	- Développement des compétences en matière de communication, comptabilité, montage de dossiers, - Acquisition d'un professionnalisme reconnu par les autorités publiques - Recrutement des salariés pour le développement des réseaux et de capital social qui représentent des vecteurs d'influence non négligeables (compétences souvent exercées par le directeur général) - Recrutement des salariés pour assurer la veille et le développement de projets - Mobilisation de l'expertise et de l'ingénierie pour réaliser des diagnostics territoriaux. L'objectif est ainsi de détecter les besoins des usagers et maintenir un rôle de régulateur socioéconomique. - Développement de projets d'innovation

De coopération et de négociation	- Stabilisation de l'action de l'association en coopérant avec des acteurs externes, à travers la mise en place : o Des accords commerciaux o Des comités consultatifs ou de direction o Des temps/espaces de travail collectif autour des projets et/ou pratiques professionnelles - Selon Pfeffer et Salancik (2003, cité par Marival, 2011) : o Coordonner les intérets respectifs des parties prenantes externes o Créer des environnements moins négociés à travers des liens plus ou moins formalisés o Faciliter l'accès aux ressources o Rendre plus prévisibles les résultats d'une négociation o Eviter le contrôle par le contexte dans lequel intervient l'association o Signer des conventions : mutualisation de moyens en vue de partager ou de mettre à la disposition de l'association des compétences pour la gestion financière ou administrative
De gouvernance	- Composition des instances de gouvernance peut réduire considérablement les incertitudes liées au contexte dans lequel l'association intervienne (Pfeffer et Salancik, 1978, cité par Marival, 2011), Ceux-ci peuvent se composer de : o *Des représentants, élus ou techniciens, des administrations*. Ces parties prenantes externes peuvent contribuer à l'acquisition du soutien des pouvoirs publics et surtout à accroître le pouvoir d'influence de l'association sur les pouvoirs publics o *Des usagers*. Leur intégration permettra à l'association d'être au plus près des usagers. Ce qui facilitera la détection des besoins des usagers (Attarça, 2003, cité par Marival, 2011). o Représentants des autres acteurs économiques (associations, entreprises, etc.) ce qui favorisera des échanges entre professionnels en vue de réduire les incertitudes liées au contexte d'intervention.

Source : Auteur, à partir de Marival (2011)

Annexe 17 : Les quatre types de management des associations employeuses

Type de management des associations employeuses	**Présentation schématique**
Double hiérarchie monocéphale - Délégation à la direction générale /managers l'encadrement des salariés - Le président adopte un management participatif auprès des membres du CA - Le CA adopte un management participatif auprès des bénévoles actifs	
Triple hiérarchie bicéphale - Délégation à la direction générale/ managers l'encadrement des salariés ainsi que l'animation des bénévoles actifs - Le président adopte un management participatif auprès des membres du CA - Le CA encadre le travail des bénévoles actifs de la même façon que celle des salariés	
Triple hiérarchie monocéphale - Délégation à la direction générale/ managers l'encadrement des salariés ainsi que l'animation des bénévoles actifs - Le président adopte un management participatif auprès des membres du CA	

Double hiérarchie inversée - Le président adopte un management participatif auprès des membres du CA - Les membres du CA animent la direction générale / managers - La direction générale / managers encadrent les salariés et animent les bénévoles actifs	

Source : Auteur, à partir de Huet et Roques (2017, p.13-14)

Annexe 18 : Grille de lecture des modèles de gouvernance

Modèle de gouvernance	Actionnarial	Partenarial négocié	Cognitif et comportemental
Acteur(s) dominant(s)	Actionnaires	Parties prenantes	Individus
Auteurs fondateurs	Berle et Means (1932) Jensen et Meckling (1976). Williamson (1979, 1985)	Charreaux et Desbrières (1998) Rajan et Zingales (2000) Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2014)	Prahalad (1994) Lazonick et O'Sullivan (1998) Sunstein et al. (1998)
Marqueur	Autorité	Chaîne de valeur	Connaissance et comportement
Posture de l'entreprise	Entreprise = Nœud de contrats	Entreprises = Nœud d'investissements spécifiques	Entreprise = lieu de productivité et création de nouvelles opportunités = Ensemble de comportements cognitifs et émotionnels
Contexte	Production de masse	Produire de la qualité à moindre coût	Contexte concurrentiel et imprévisible
Objectif	Alignement des intérêts entre agents et principaux	Régulation des liens entre les salariés et les parties prenantes	Allocation des ressources pour l'apprentissage collectif et l'innovation Correction des pertes d'efficience liées aux biais comportementaux

Source : Auteur, à partir de Berle et Means (1932), Jensen et Meckling (1976), Williamson (1979, 1985), Charreaux et Desbrières (1998), Rajan et Zingales (2000), Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2014), Prahalad (1994), Lazonick et O'Sullivan (1998), Sunstein et al. (1998)

Annexe 19 : Les types de transactions effectués par l'entreprise

Types de transaction	Caractéristiques
Marché	- Type de transaction : occasionnelle - Niveau de risque lié à la transaction : objet parfaitement délimité, pas d'incertitude - Relation entre les parties : impersonnelle.
Contrat avec arbitrage	- Type de transaction : A long termes - Niveau de risque lié à la transaction : risque d'être confronté à des comportements opportunistes, incertitude forte - Relation entre les parties : arbitrage d'un tiers
Contrat bilatéral	- Type de transaction ; contrats de sous-traitance ou de franchise - Niveau de risque lié à la transaction : objet délimité, pas d'incertitude - Relation entre les parties : parties autonomes
Internalisation	- Type de transaction : coordination internalisée - Niveau de risque lié à la transaction : incertitude très forte - Relation entre les parties : -

Source : Auteur à partir de Williamson (1985, 1991)

Annexe 20 : Les définitions des parties prenantes sous quatre catégories

Catégories	**Définitions proposées par les auteurs**
Détermination des acteurs économiques pouvont représenter des parties prenantes	- Donaldson et Preston (1995, p. 69) citent des exemples de parties prenantes « Employés, associations professionnelles, fourisseurs, gouvernements, investisseurs, groupes de pression, clients et communauté locale ».
	- Les parties prenantes, comme le mentionne Laperche (2007, 2018) dans ses travaux concernant l'économie industrielle, peuvent être « concurrents, fournisseurs, start-ups, clients, institutions de recherche » (Laperche 2018, p.11).
	- Carroll (1989), Carroll est Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes des parties prenantes externes. Les parties prenantes internes sont : les propriétaires, les dirigeants et les employés. Quant aux parties prenantes externes, celles-ci sont les concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel.
La forte interdépendance est une condition de survie	- « les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ». Stanford Research Institute (1963), cité par Freeman, 1984, p. 31
	- « groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence ». Rhenman et Stymne (1965), cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
	- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ». Sturdivant (1979, p. 54).
	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91). Freeman et Reed (1983)
L'impact généré	- « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Freeman (1984, p. 46)
	- « groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise ». Mitroff (1983, p. 4)
	- « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)
	- La mise à jour du besoin est effectuée directement avec le consommateur. - Les remarques et les critiques sont immédiatement prises en compte et intégrées à tous les niveaux. - L'idée de service poussé à l'extrême fait passer le business au second

	plan. (Saloff Coste (2005, p.289)
Les liens entre les parties prenantes découlent des intérêts mutuels, de la légitimité, l'influence et le pouvoir	- « ont un intérêt dans les actions de l'organisation et… ont la capacité de les influencer ». Savage et al. (1991, p. 61)
	- « les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise ». Hill et Jones (1992, p. 133)
	- « groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » Evan et Freeman (1993, p. 392)
	- « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme ». Clarkson (1994), cité par Mitchell et al. (1997, p. 856)
	- « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités ». Clarkson (1995, p. 106)
	- « possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ». Mitchell et al. (1997)
	- « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise ». Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)
	- « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ». Post et al. (2002, p. 8)

Source : Auteur

Annexe 21 : Les effets de l'action des entreprises sur les parties prenantes et inversement

Types d'effets	Effet de l'action de l'entreprise sur la partie prenante	Effet de l'action de la partie prenante sur l'entreprise
Effets économiques	- Effectif du groupe - Capacité de lever des fonds - Capacité de trouver des bénévoles	- Potentiel de gain (perte) de vente - Coût des réglementations, des régulations, des tribunaux, etc. - Coût de gestion, temps
Effets technologiques	- Nul	- Nouvelles idées de produits
Effets politiques	- Puissance relative de l'organisation de consommateurs - Capacité du groupe à retenir l'attention	- Réglementation potentielle
Effets sociaux	- Perception des produits et impacts négatifs sur le groupe de parties prenantes - Contestation des effets	- Préjugés des entreprises
Effets managériaux	- Capacité à traiter directement une variété de problèmes - Crédibilité des chefs du groupe dans la gestion des problèmes	Capacité à prendre des décisions Capacité à traiter directement avec les groupes de consommateurs

Source : Freeman (1984)

Annexe 22 : Opportunisme et besoins, structuration et motivation des individus

Auteur	**Apport**
Crozier et Freiberg (1977)	- L'opportunisme des individus - La structuration des relations et création des règles
Alderfer (1969)	- Les trois besoins essentiels des individus : • les besoins d'existence • les besoins de relation • les besoins de croissance
Barnard (1966)	- L'existence d'une organisation informelle permettant la coopération entre salariés - La gestion permet la coordination entre les objectifs des individus et les objectifs généraux de l'organisation

Source : Auteur

Annexe 23 : Variété des configurations organisationnelles

Principaux auteurs	**Types d'organisation**
Mintzberg (1982, 1990)	*L'organisation simple ou entrepreneuriale* - Configuration organisationnelle centralisée - Domination par le sommet stratégique - Coordination à travers la supervision directe - Technostructure inexistante et peu de cadres intermédiaires - S'applique aux PME, agissant dans un contexte simple et imprévisible
	L'organisation bureaucratique mécaniste - Configuration organisationnelle centralisée - Domination par la technostructure - Coordination à travers la standardisation des processus de travail - S'applique aux grandes entreprises industrielles, agissant dans un environnement simple et prévisible
	L'organisation bureaucratique professionnelle - Configuration organisationnelle décentralisée - Domination par le centre opérationnel (experts) - Coordination à travers la standardisation des qualifications - S'applique une large variété d'organisations (comme : l'université, les cabinets d'avocats, de comptables, d'architectes d'ingénieurs, etc.) agissant dans un contexte complexe et prévisible)
	L'organisation divisionnelle - Configuration organisationnelle centralisée - Domination par les cadres intermédiaires (dirigeants des divisions) - Coordination à travers la standardisation des résultats) - S'applique aux grandes entreprises, majoritairement les grands groupes, organisées en divisions et agissant dans un contexte simple et prévisible
	L'organisation ad-hoc - Configuration organisationnelle décentralisée - Domination par le centre opérationnel ou les services de soutien (seules équipes stables : sécurité, logistique, etc.) - Coordination à travers l'ajustement mutuel - S'applique aux entreprises innovatrices, organisées en projets et agissant dans un contexte complexe et imprévisible
	L'organisation missionnaire - Configuration organisationnelle décentralisée - Coordination à travers la culture de l'entreprise - Un type de coordination que toute organisation peut intégrer
	L'organisation politisée - Configuration organisationnelle décentralisée - Chaque acteur dispose d'un pouvoir qu'il utilise pour défendre son point de vue

Aoki (1986,1988)	*Le modèle J* - Une coordination horizontale des informations grâce à des outils et des pratiques de gestion des ressources humaines - Des individus partageant un large panel d'informations et de compétences - Apprentissage individuel et mobilisation collective des compétences - Responsabilisation des middle-managers

Krafcik (1988)
Pesqueux (2002)
Womack et al. (1990)
	L'organisation flexible
	- Adaptation continue aux exigences du marché, soutenue par l'apprentissage et l'appropriation des connaissances
	- Cycle de vie des produits/services est court
	- Optimisation des délais et des coûts de la mutation
	- Emploie des modes de fonctionnement basés sur le Lean :
	  - modes de gestion de type zéro stock, juste à temps, flux tendus
	  - Réduction des frais salariaux : consolidation d'un noyau de salarié de base, licenciement, emplois précaires et sous-traitance

Nagel et al. (1991)	*L'organisation agile* - Contexte en changement - Stratégie pour faire accompagner l'entreprise à l'intégration d'un cycle de transformation durable - Partage et diffusion des informations - Managers coachs, entraineurs, facilitateurs et responsables hiérarchiques - Salariés responsables, autonomes - Dispositifs managériaux expérientiels et itératifs - Gestion du stress des salariés - Amélioration continue et innovation
Peters (1993), Carney et Getz (2012)	*L'organisation libérée* - Ensemble d'équipes spécialisées, autonomes et responsables vis-à-vis des projets qu'elles portent - Autonomie et responsabilisation des salariés, collaboration, intelligence collective, confiance et liens - Mode d'action dirigé par le « pourquoi » et non le « comment » - La « liberté » ne signifie ni « anarchie », ni « fermer les yeux »
Innovation Week, 2016, [0'.49''']).	*L'organisation augmentée / connectée* - Mode d'organisation émergent reposant sur l'introduction du digital

Source : Auteur

Annexe 24 : Présentation de quelques exemples d'outils de l'analyse stratégique

Exemples d'outils d'analyse stratégique	**Présentation**
Le modèle de l'analyse PESTEL *(Johnson et al., 2017)*	- Analyse de l'impact (négatif ou positif) de six facteurs sur l'activité de l'entreprise : • Politique • Economique • Sociologique • Technologique • Environnemental • Légal
Le modèle des 5 forces de porter *(Porter, 1982)*	- Analyse de l'environnement concurrentiel en mobilisant cinq forces : • Pouvoir de négociation des clients • Pouvoir de négociation des fournisseurs • Produits de substitution • Menaces des nouveaux entrants • Concurrence intra-sectorielle
Le modèle de l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Oppotunities and Threats / Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) *(Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1965)*	- Analyse des forces et faiblesses de l'entreprise : • Compétences • Ressources • Atouts - Confrontation des forces et faiblesses de l'entreprise avec les opportunités et menaces manifestés par le contexte
Le modèle de la chaîne de valeur *(Porter, 1982)*	- Analyse des activités spécifiques permettant à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel et générer de la valeur. - Regroupement des activités en deux catégories : • Activités principales : *Logistique interne, production, logistique externe, Marketing, vente et services* • Activités de soutien : *Infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, Développement technologique, approvisionnement*
Segmentation stratégique	- Etude et détermination des activités à garder, à améliorer, à développer ou à abandonner - Regroupement des activités en Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) ou Segments Stratégiques (SS) qui se caractérisent par des facteurs clés de succès.

Source : Auteur, à partir de Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér et Fréry (2017), Porter (1982), Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965)

Annexe 25 : Présentation de quelques exemples de modèles stratégiques contemporains

Modèle stratégique	**Présentation**
Flux continu d'actions	- Dans un contexte en changement et imprévisible, les stratégies efficaces ne sont pas forcément celles prises de manière centralisée par la direction générale. Comme le précise Mintzberg (1990), une stratégie efficace découle d'un ensemble de décisions prises de manière continue à différents niveaux hiérarchiques.
Approche ressources et compétences	- Dans un contexte concurrentiel, ce qui démarque une entreprise d'une autre et l'amène à créer de la valeur est sa capacité à combiner : • Les compétences *: apprentissages individuels et collectifs, routines et pratiques de l'organisation (Cavagnol et Roulle, 2013).* • Les ressources : *financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques (Hofer et Schendel, 1978) et de réputation (Grant, 1991).*
Approche relationnelle	- Dans un contexte relationnel basé sur la confiance entre dirigeants, Dyer et Singh (1998) montrent l'existence d'un « avantage relationnel » qui permet aux partenaires de partager leurs compétences en vue de résoudre les problèmes de manière collective.

Source : Auteur, à partir de Mintzberg (1990), Dyer et Singh (1998) et Cavagnol et Roulle (2013)

Annexe 26 : Description des différents niveaux de décision

Les niveaux de décision	**Description**
Les décisions stratégiques *(Ansoff, 1968 ; Mussche, 1974)*	- *Engagement :* à long terme - *Réversibilité de la décision :* très faible - *Eléments concernés :* les produits, les techniques de production, les marchés visés
Les décisions tactiques *(Ansoff, 1968 ; Mussche, 1974)*	- Engagement : de court à moyen terme - *Eléments concernés :* acquisition et optimisation des ressources et moyens (financières, techniques et humaines) - Services concernés : comptabilité, achat et approvisionnement, ressources humaines, communication **N.B.** Lorsque ces engagements sont à court terme, **les décisions sont administratives** (Mussche, 1974)
Les décisions opérationnelles *(Ansoff, 1968)*	- Engagement : à court terme - Réversibilité de la décision : moyen à fort - Eléments concernés : gestion des stocks, promotion des ventes, programmation de la production, etc. **N.B.** Lorsque les décisions sont reprogrammables, elles deviennent des **décisions mécaniques** (Mussche, 1974)

Source : Auteur à partir de Ansoff (1968) et Mussche (1974)

Annexe 27 : Les quatre types de management de Likert (1961)

Types de management	**Caractéristiques**
Management autoritaire	- Manque de confiance envers les collaborateurs - Centralisation du pouvoir par le manager - Personnel exécuteur
Management paternaliste	- Travail basé sur la confiance envers les collaborateurs - Centralisation du pouvoir par le manager - Personnel exécuteur
Management consultatif	- Travail basé sur la confiance envers les collaborateurs - Consultation systématique des collaborateurs - Personnel impliqué
Management participatif	- Travail basé sur la confiance envers les collaborateurs - Association systématique des collaborateurs dans la prise des décisions - Personnel responsable et engagé

Source : Auteur, à partir de Likert (1961)

Annexe 28 : Production par heure dans le secteur de la fabrication, variation annuelle moyenne en pourcentage

Pays	1960-1973	1973-1983
États-Unis	3,4	1,8
Japon	10.5	6.8
France	6.5	4.6
Allemagne de l'Ouest	5.7	3.7
Royaume-Uni	4.3	2.4
Canada	4,7	1,8

Source : *Bureau des statistiques du travail des États-Unis, 1985*

Annexe 29 : Présentation des recommandations en matière d'agilité par Manufacturing Studies Board (1986)

Notions	**Présentation et explication**
Réactivité	Capacité de l'entreprise à réagir rapidement aux changements des conditions externes.
Flexibilité	Capacité de l'entreprise à réagir rapidement aux changements des conditions internes. Quatre types de flexibilité sont distingués : - *Flexibilité des processus* en vue de produire des produits différenciés, en adaptant de manière optimale les ressources et sans investissement majeurs en machines et outillages, - *Flexibilité des programmes* permettant de contrôler, d'apporter des modifications et des adaptations dans les processus, en cas d'échec, tout en maintenant la production, - *Flexibilité de l'innovation* en vue d'intégrer les systèmes de fabrication technologiques de fabrication nécessaires à l'évolution des capacités de traitement et de conception, - *Flexibilité des prix/volumes* renvoie à la capacité interne de l'entreprise à maintenir la rentabilité de sa production malgré les variations cycliques et saisonnières de la demande.
Réduction des coûts et maximisation de la qualité	Celle-ci peut se faire avec l'appui des technologies permettant de : - Se focaliser sur les marchés de production à forte valeur ajoutée, - Aligner la production sur la demande, - Minimiser l'utilisation de ressources, que ce soit au niveau des finances, des achats, de la conception, de la production, de la distribution, du marketing ou du service, - Optimiser l'utilisation des équipements de production, - Minimiser les coûts de production, - Utiliser des matériaux répondant à diverses spécificités, - Personnaliser les produits.
Structure organisationnelle systémique	La fabrication correspondant à la transformation des matériaux en usine est une définition étroite qui a entraîné le manque de compétitivité et de réactivité des entreprises manufacturières américaines. *L'approche systémique d'une organisation* tient compte à la fois des processus de transformation des matériaux, mais également de l'ingénierie, des achats, des opérations de sous-traitance, de la conception, du contrôle qualité, du marketing, du service après-vente et des caprices des consommateurs.
Participation des salariés	*La participation des salariés* nécessite un processus de décision décentralisé marqué par des flux de coopération à double sens, effectué entre la direction et les salariés (managers et employés).
Sécurisation des emplois	*La sécurisation de l'emploi* se traduit par la capacité de l'entreprise à

	fidéliser ses salariés dans un contexte où les missions sont en évolution, enrichissantes et difficiles. Ceci nécessite un investissement considérable dans le capital humain : programmes de formation, des systèmes d'information et l'évolution des structures organisationnelles. Egalement, ceci peut être effectué en : - améliorant l'engagement et l'implication des employés dans le processus de prise de décision, - internalisant ce qui était habituellement sous-traité et que les employés sont en capacité de reproduire, - assurant des emplois durables pour un groupe d'employés de base.

Source : *Manufacturing Studies Board (1986)*

Annexe 30 : Exemples d'entreprises et liste des produits dont le processus de développement a été examiné

Entreprises	**Produits**
- Fuji-Xerox - Canon - Honda - NEC - Epson - Brother - 3M - Xerox - Hewlett-Packard	- Copieur de taille moyenne FX-3500 *(introduit par Fuji-Xerox en 1978)* - Copieur personnel PC-10 *(Canon, 1982)* - Citadine avec moteur de 1200 cm3 *(Honda, 1981)* - Ordinateur personnel PC 8000 *(NEC, 1979)* - Appareil photo reflex à objectif unique AE-1 *(Canon, 1976)* - Auto Boy, connu sous le nom de Sure Shot aux États-Unis, appareil photo à obturateur d'objectif *(Canon, 1979)*

Source : Takeuchi et Nonaka (1986)

Annexe 31 : Liste des entreprises membres de l'équipe interne du forum de l'entreprise agile

N°	Nom de l'entreprise	Activité	Année de création
1	Air Products & Chemicals	Production de Gaz	1940
2	AT&T	Télécommunication	1983
3	Boeing Helicopters	Fabrication d'hélicoptères	1960
4	Chrysler Motors Corporation	Industrie automobile de luxe	1925
5	FMC Corporation	Industrie Chimique	1883
6	General Electric Aircraft Engines	Production des réacteurs d'avion	1917
7	General Motors (Technology Center)	Constructeur automobile	1908
8	IBM Corporation	Conception de matériels et services informatiques	1911
9	Kingsbury Corporation	la conception et la fabrication de systèmes d'assemblage et d'essai	1890
10	Motorola Corporation	Industrie de l'électronique et de la télécommunication	1928
11	Naval Industrial Resources Support Activity Center	-	-
12	Texas Instruments	Industrie de l'électronique	1941
13	TRW Space & Defense Sector	Défense et industrie automobile	1901
14	Westinghouse Electric Corporation Systems & Technology Center	Industrie de l'électronique et de l'énergie	1886
15	Westinghouse Electronic Systems Group	Industrie de l'électronique et de l'énergie	1886

Source : Auteur, à partir de Nagel (1992)

Annexe 32 : La définition fondatrice de l'innovation selon Schumpeter (1911)

1° Fabrication d'un bien nouveau, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs, ou d'une qualité nouvelle d'un bien.

2° Introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est-à-dire pratiquement inconnue de la branche intéressée de l'industrie ; il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifiquement nouvelle et elle peut aussi résider dans de nouveaux procédés commerciaux pour une marchandise.

3° Ouverture d'un débouché nouveau, c'est-à-dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée de l'industrie du pays intéressé n'a pas encore été introduite, que ce marché ait existé avant ou non.

4° Conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés ; à nouveau, peu importe qu'il faille créer cette source ou qu'elle ait existé antérieurement, qu'on ne l'ait pas prise en considération ou qu'elle ait été tenue pour inaccessible.

5° Réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole (par exemple la trustification) ou l'apparition brusque d'un monopole.

Source : Schumpeter, 1911, « Théorie de l'évolution économique », La première partie du livre, p.68

Annexe 33 : Types d'apprentissage organisationnel, leurs caractéristiques et démarches

Type d'apprentissage	**Caractéristiques**
L'apprentissage en boucle simple *Résulte du processus « de répétition des routines »*	**Contexte** - Déroulement au sein de l'entreprise - Activités uniques - Processus linéaire d'innovation **Démarche** - Ecart(s) entre les résultats attendus et les résultats réalisé - Repérage des anomalies - Correction des anomalies
L'apprentissage en boucle double *Résulte du processus « d'apprendre à apprendre »*	**Contexte** - Dépasse les frontières de l'entreprise - Intégration de l'entreprise dans une logique de destruction créatrice - Réflexion et transfert collectif des processus et routines - Processus itératif d'innovation **Démarche** - Ecart(s) entre les résultats attendus et les résultats réalisé - Repérage des anomalies - Correction des anomalies - Incorporation des modifications des règles et des normes dans l'action et le comportement de l'organisation - Test de nouvelles hypothèses - Elaboration d'un nouveau référentiel décisionnel

Source : Auteur, à partir d'Argyris et Schöon (2001), Tovstiga (1998), Fiol et Lyles (1985), Steib (1997). Bustamante (1999)

Annexe 34 : Niveaux et impacts du changement à l'échelle d'une organisation

Niveaux	**Impacts**
Stratégique	Plan stratégique et sa diffusion Système d'information, de coordination, de contrôle et de comptabilité Emplacement(s) géographique(s) stratégique(s) Rapport des salariés au travail Système de rémunération Plan stratégique des achats
Organisationnel et comportemental	Structure hiérarchique Processus, systèmes et outils Missions des salariés / collaborateurs Comportements, états d'esprit et attitudes
Relationnel	Relations des unités commerciales Relations entre les unités du système d'information Relations entre les unités de production Relations avec les consommateurs Relations avec les partenaires Relations avec les fournisseurs
Financier	Justification de l'investissement en capital Justification de l'investissement dans l'infrastructure Justification de l'engagement des entreprises
Innovant *Amélioration, adaptation ou nouveauté*	Gestion de l'innovation produit Gestion de l'innovation des processus Gestion de l'innovation pratique / procédure Vision / Stratégie et gestion de l'innovation
Management des connaissances	Stratégie de portefeuille de connaissances Capture de connaissances Mobilisation des connaissances Génération de connaissances
Mesures de la performance	Matrices des indicateurs avancés Mesures de fonctionnement Mesures de la valeur santé / investissement

Source : Auteur à partir de Pesqueux et Triboulois (2004), de Prosci (2019) et de Dove (1999), traduction par l'auteur

Annexe 35 : Les cinq paradigmes de conduite du changement dans l'entreprise

Source : Autissier (2013) et Autissier et al. (2018)

Annexe 36 : Démarche de conduite du changement dans une entreprise

Phase 4 *Action*	*Expérimentation et ancrage*	• Mobilisation • Appropriation des pratiques de gestion du changement • Opérationnalisation de la démarche de conduite du changement • Pilotage et control
Phase 3 *Conception*	*Stratégie de conduite du changement*	• Feuille de route • Plan de communication et de gestion de la résistance • Plan de développement des compétences • Plan de coaching et d'appropriation
Phase 2 *Diagnostic*	*Diagnostic du changement*	• Note de cadrage • Cartographie des acteurs • Dimension de la conduite du changement • Niveau de maturité de la conduite du changement
Phase 1 *Cartographie*	*Situation stratégique initiale*	• Portrait synthétique • Situations problématiques ou cartographie des difficultés • Besoin de changement

Source : Auteur à partir de Léchot (2017), Autissier et Moulot (2016), Prosci (2019a) Lewin (1951), Korhonen (2013), Lemieux (2013)

Annexe 37 : Les dimensions de la conduite du changement dans l'entreprise

Dimensions	**Indicateurs et paramètres**
Largeur	- Nombre de personnes - Nombre de fonctions - Nombre de sites de production et/ou de vente
Profondeur	*Périmètre du changement* - Simple changement d'outils - Redéfinition de certains métiers - Modification des structures de l'organisation *Effort de mobilisation* - Lien hiérarchique direct - Absence de lien hiérarchique (sponsorship) - Les deux *Culture d'entreprise* - Cohérente avec les changements - Risque modéré de conflit lié à la culture d'entreprise - Risque fort de conflit lié à la culture d'entreprise *Engagement du projet* - Simple livraison d'outils - Appropriation d'outils - Bénéfices liés au changement *Compétences individuelles et/ou collectives* - Évolution légère - Évolution importante - Renouvellement des compétences *Rôle du management* - Pas de modification - Évolution des indicateurs - Évolution des modalités de management

Source : Autissier et Moulot (2016)

Annexe 38 : Les niveaux de maturité de la conduite du changement dans une entreprise

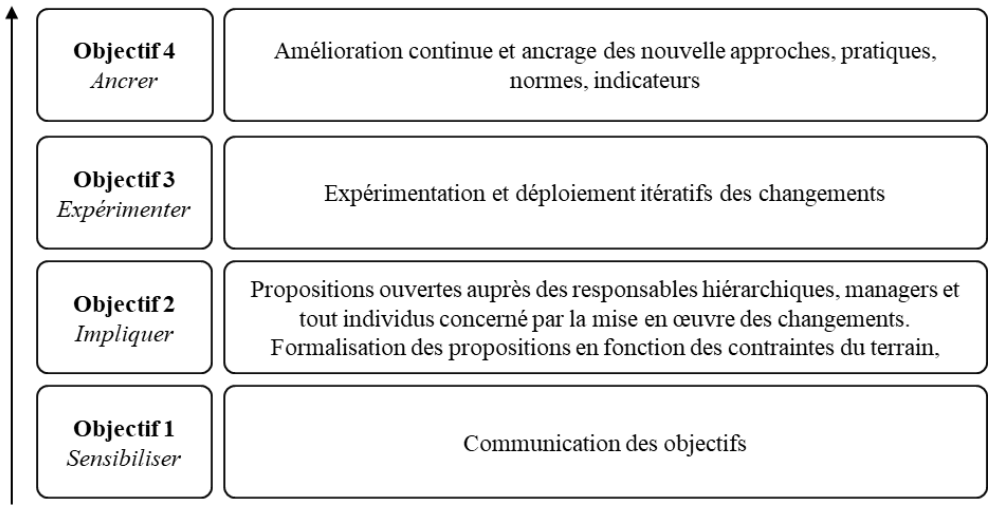
Haut niveau de profitabilité et de réceptivité

Taux élevé d'échec, de rotation et de perte de productivité

Niveau 5 *Optimisé*	*Compétence organisationnelle*	Amélioration continue alimentée par des petites initiatives provenant de tous les niveaux hiérarchiques	Changement maitrisée à l'aide des compétences organisationnelles Mise en place d'une équipe de gestion du changement Equipe du changement et managers conduisent efficacement le changement
Niveau 4 *Géré*	*Normes organisationnelles*	Responsabilisation à travers la généralisation des pratiques communes	Expansion des pratiques communes et mise en place des normes organisationnelles Feedback comme moyen d'ajuster et de gérer les objectifs et l'efficacité
Niveau 3 *Défini*	*Multiples projets*	Mise en valeur et adoption des approches, pratiques et indicateurs communs aux multiples projets Varier et amélioration des compétences	Alignement entre management de changement et de projets Nouvelles formations pour les chefs de projets Suivi des indicateurs de performance et des processus mis en place pour le changement
Niveau 2 *Répétable*	*Projets isolés*	Utilisation inconsciente de certaines tactiques de conduite du changement (ensemble de concepts qui se répètent) , dans certains projets isolés	Processus de communication et de formation reproductibles Changement les managers et méthodes de management pour certains projets
Niveau 1 *Initiale*	*Pas de projets ou projets ad hoc*	Conduite du changement absente, ad-hoc ou accidentelle nourrit d'exemples Acteurs sans pratiques ou plan formel	Accent mis sur la communication et la formation

Source : Auteur à partir de Dove (1999), Prosci (2019b) ; Change Management Institute (2012) cité par Lemieux et Beauregard (2015)

Annexe 39 : Objectifs de la communication dans le cadre du changement organisationnel



Source : Auteur, à partir d'Autissier et Moulot (2016)

Annexe 40 : Le système de valeurs et les styles de conduite du changement de l'entreprise

Style de conduite du changement	**Système de valeurs**
Collaboration Apprentissage	*Routines* - Manières d'agir des membres de l'organisation. Que ce soit entre eux ou à l'extérieur lorsqu'ils représentent leur organisation, - Règles d'interaction sociale entre les membres. Ce qui conditionne l'intégration d'une nouvelle personne au groupe.
	Rites Evénements et repères chronologiques ponctuant la vie sociale de l'entreprise, * Ex : Voyage de fin d'année, enquête de satisfaction ou la publication des résultats.
	Mythes Evénements, objets ou personnes mise en valeur pour établir un lien entre un moment important de l'histoire de l'entreprise et le présent. L'objectif est de favoriser le respect et orienter la conduite de chaque membre. Ceci concerne des actes structurant pour l'entreprise, traduits par la bravoure, l'héroïsme, la création et l'innovation.
	Symboles Les symboles sont des représentations codées de l'état d'esprit de l'organisation. Cela concerne le vocabulaire, l'habillement, l'organisation spatiale des lieux et des bureaux, la décoration, les attributions du pouvoir (voiture, voyage, etc.).
Intervention et directives	*Structure de pouvoir* Identification des personnes qui disposent d'une forte légitimité pour défendre leurs idées dans des lieux où les décisions sont prises, et ceci au-delà des organigrammes officiels.
	Structures organisationnelles Mode d'affectation des responsabilités et des degrés d'autonomie à la ligne managériale.
	Système de contrôle Critères et indicateurs sur lesquels l'entreprise s'appuie pour évaluer sa performance. Ce qui permet de guider le comportement des salariés, de façon à ce qu'ils soient appréciés par les instances décisionnelles.

Source : Auteur, à partir de Jonson et Scholes (1997) et Autissier et Moulot (2016)

Annexe 41 : Exemple d'ateliers participatifs leviers du changement

Catégories	**Ateliers**	**Objectifs**
Etude d'impact	Pont de corde	Perception de l'objectif de la transformation et des étapes à suivre pour y parvenir.
Communication	De l'ascenseur	Constitution des éléments de langage communs à mobiliser en fonction des situations.
Gestion des Hommes de la résistance	Métaphore	Prise en compte des différences et leur importance à travers un échange sur les facteurs de blocage entre les salariés dans le cadre du projet de conduite du changement.
Formation	Jeu de rôle	Se mettre à la place de l'autre dans le cadre d'un projet pour favoriser la synergie entre les salariés qui ont à collaborer, portant des responsabilités et des métiers différents.
Diagnostic et pilotage	Prospectif	Prise de conscience des facteurs de réussite d'échec du projet de conduite du changement.

Source : Autissier et Moulot (2016)

Annexe 42 : Exemple de tableau de bord des actions de la conduite du changement

Au 15/05/07	Date prévisionnelle	Fait Retard Pas fait	Dépenses prévues	Dépenses engagées
Etudes impacts				
Repérage quantitatif des impacts	01/12/2006	Fait		
Étude d'impacts processus facturation	15/12/2006	Fait		
Étude d'impacts processus paiement	15/12/2006	Fait		
Étude d'impacts processus commande	15/02/2007	Fait		
Étude d'impacts du processus SAV	16/02/2007	Fait		
Étude d'impacts du processus anomalies	17/02/2007	Fait		
Liste des changements par processus	01/03/2007	Fait		
Plan de transformation	01/03/2007	Retard		
Formation				
Définition des besoins de formation	16/02/2007	Fait		
Définition des bénéficiaires	17/03/2007	Fait		
Plan de formation	16/04/2007	Retard		
Logistique de formation	13/05/2007	Retard		
Écriture des supports de formation	20/05/2007	Retard		
Réalisation des supports de formation	21/05/2007	À faire		
Validation des supports de formation	22/05/2007	À faire		
Archivage des supports de formation	22/06/2007	À faire		
Évaluation des stagiaires	24/06/2007	À faire		
Évaluation des formations	25/06/2007	À faire		
Communication				
Positionnement	15/03/2007	Fait		
Plan de com.	01/04/2007	Fait		
Kit de com.	01/01/2007	Fait		
Affiches	15/05/2007	Retard		
Intranet	15/05/2007	Retard		
Réunion de lancement	01/05/2007	Retard		
Réunion d'information 1	25/05/2007	À faire		
Réunion d'information 2	01/06/2007	À faire		
Réunion de déploiement	01/07/2007	À faire		
PILOTAGE				
Construction du tableau de bord du changement	01/01/2007	Fait		

Tableau de bord à jour	Tous les mois	Fait		
Questionnaire ICAP	15/01/2007	Fait		
Administration 1 ICAP	15/02/2007	Fait		
Administration 2 ICAP	15/04/2007	Fait		
Administration 3 ICAP	15/06/2007	À faire		
Indicateurs métiers	01/06/2007	À faire		
Suivi indicateurs métiers	Après 09/07	À faire		
Définition des risques	01/03/2007	Retard		
Suivi des risques	01/03/2007	Retard		

Source : Autissier et Moulot (2016, p. 238)

Annexe 43 : Présentation synthétique des indicateurs ICAP permettant la suivre la réalisation de la conduite de la transformation dans une entreprise

Type d'indicateur	**Présentation**
Taux d'information	Evaluation du dispositif de communication sur le projet de conduite du changement. En chiffres, cela correspond au nombre de salariés qui connaissent le projet, son contenu sur le plan technique et de réalisation, les salariés qui le portent, les modalités pour y participer.
Taux de compréhension	Evaluation de la maîtrise du contenu technique du projet de conduite du changement, par les acteurs actifs qui font l'effort de comprendre les tenants et les aboutissants du projet proposé au regard de leur activité quotidienne.
Taux d'adhésion	Evaluation du niveau d'acceptation, d'adhésion ou de résistance face au projet de conduite du changement. Un taux dont le suivi est nécessaire pour obtenir de manière progressive la participation des salariés. * L'acceptation correspond à la phase où les objectifs sont flous, * L'acceptation correspond à la phase où les objectifs sont clairement définis.
Taux de participation	Pour éviter que le projet de changement reste dans une phase de projection « *c'est bien, il faudrait, nous allons, etc.* » (Autissier et Moulot, 2016, p.249), et par peur de ne pas savoir comment y procéder, de déconstruire un existant et de mettre du temps en plus sur des actions supplémentaires aux actions quotidiennes. Il est nécessaire d'évaluer le taux de participation et de mettre en place des actions pour lever les freins à la participation et faire participer le plus de personnes au projet de conduite du changement. L'évaluation concerne le nombre de salariés qui participent dans la réalisation du projet de conduite du changement. A ce stade, la participation peut prendre plusieurs formes : - la participation à des réunions d'information et ateliers de travail, - la production de diagnostics, d'analyses, de propositions et de plan d'actions, - la transformation des activités quotidiennes, - le partage des retours d'expériences de déploiement formalisés pour que d'autres salariés puissent s'en inspirer ou refaire.

Source : auteur, à partir de Autissier et Wacheux (2006)

Annexe 44 : Six projets d'internalisation de la conduite du changement dans l'entreprise

Organisation	**Areva**	**CEO**	**CNP**	**EDF**	**Bombardiers Aéronautique**	**Centre hospitalier STE Justine**
Activité	Energie et nucléaire	-	Assureur	Producteur et fournisseur d'électricité	-	-
Nombre de salariés	39 800	-	5 000	154 845	28 000	-
Titre de la méthodologie	EPIC®	Tonic	TIMEOS ®	LITCHI ®	-	-
Equipe responsable	Responsable conduite du changement 3 acteurs	Responsable conduite du changement	Direction innovation et organisation	Direction ressources humaines et Direction management et organisation 10 personnes	Direction gestion du changement et transformation organisationnelle	Direction de la transition
Contenu	4 facteurs clès Boite à outils	16 outils Phases / étapes	Bonnes pratiques Outils testés	3 phases 7 livrables	5 leviers Boite à outils	5 étapes Boites à outils 3 plans d'action
Durée de l'implantation	2007 : début de la démarche 2008 : lancement de la méthodologie Sur 3 ans	Sur 10 ans Démarche enrichie au fil des succès	-	2005 : lancement Sur 5 ans	2001 : début de la démarche Sur 10 ans	2009 : début de la démarche Sur 3 ans
Portée et déploiement de la méthodologie	Formation Intervention directe Assistance aux projets Relais/Rése	15 projets	Formation Acculturation Consultants internes	Formation Site intranet Reseau d'experts internes (managers,	Expérimentation dans la communauté RH avant le déploiement en entreprise	7 facilitateurs formés 30 managers formés

	au de 15 cabinets de conseil Europe Etats-Unis			responsables RH, responsables conduites du changement) 30 projets 700 personnes formées Réseau de 30 correspondants (avec réunion trimestrielle entre eux)	Formation de tous les managers	Coach virtuel (système interactif sur intranet)

Source : auteur, à partir de : Autissier et Moulot (2010), Jobidon et Levesque (2012), Granger et Renaud (2012)

Annexe 45 : Les deux modes de déploiement de l'internalisation de la conduite du changement

	Légitimité hiérarchique	**Légitimité du terrain**
Type de structure	Entité lourde comprenant une équipe de consultants internes	Entité légère de 2 ou 3 personnes.
Profil type des acteurs professionnalisés	Des consultants internes en priorité.	Des managers relais, des acteurs en charge de projets de changement
Coût	Structure : très élevés Exploitation : moyens	Structure : très faibles Exploitation : élevés
Forces	Rapidité, largeur du spectre de déploiement	Légitimité, compétence au cœur des métiers et des transformations, soutien des directions
Faiblesses	Résistances des directions pouvant s'opposer à l'entité qui porte le dispositif, coût de structure, difficulté de maintenir la productivité et la compétence (turnover) sur une équipe de consultance interne.	Maintien de la compétence (changement de poste des personnes), temps nécessaire au déploiement

Source : auteur, à partir de : Autissier et Moulot, 2016, p.281

Annexe 46 : Les quatre paradoxes organisationnels

Nature du paradoxe	**Présentation**
Paradoxe d'apprentissage	- Ajustement du passé en fonction du présent - Processus de construction du rôle des managers – adaptation de leur rôle aux différentes situations auxquelles ils se confrontent - Pas d'attentes précises vis-à-vis des managers – mission évolutive dans un contexte incertain
Paradoxe d'appartenance	- Mise en pratique de la demande des dirigeants tout en tenant compte des contraintes opérationnelles - Le juste équilibre entre management individuel (pour motiver) et management collectif (pour information de masse)
Paradoxe de gestion	- Autonomie contrôlée : équilibre entre contrôle stricte et liberté octroyée aux salariés - Imprévues imminents qui re-questionnent la planification. Ceci amène les managers à improviser des solutions
Paradoxe d'exécution	- Manque de temps pour s'investir dans le changement permanent - Génération d'une surcharge de travail

Source : Auteur à partir de Guilmot et Vas (2013)

Annexe 47 : Exemples de pratiques managériales favorables à l'agilité organisationnelle

- ***Processus d'intrapreneuriat***

Gifford Pinchot (1985) est l'auteur fondateur de « l'intrapreneuriat ». Un concept dont les pratiques sont évidemment plus anciennes (Bouchard, 2009). L'intrapreneuriat renvoie à l'action d'entreprendre dans une organisation (Pinchot, 1985 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Germain et al., 2011). Celui-ci a pour objectif d'encourager les salariés à prendre des initiatives (Bouchard, 2009 ; Dosquet et al., 2017) et de mettre en application, avec l'accord de la direction, leurs compétences et approches entrepreneuriales afin de transformer les idées en innovations (Sundbo, 1999 ; Saetre, 2001 ; Carrier, Gélinas, 2011). Ceci peut déboucher sur : 1/ la création d'une nouvelle entité, 2/ une innovation de produits, 3/ de nouveaux marchés ou 4/ un renouvellement organisationnel (Sharma, Chrisman, 1999, p.18). Opérationnellement, cette dynamique permet à l'entreprise de : 1/ repérer les nouvelles opportunités, 2/ développer son réseau social, à la fois interne et externe pour mobiliser les ressources nécessaires et d'amener les projets, malgré les obstacles qui peuvent subvenir, à être réalisés dans les meilleurs délais (Teneau, 2010).

Nombreuses sont les organisations qui ont fait de l'intrapreneuriat une stratégie de développement et d'innovation. Des entreprises comme la Société Générale, Total, le Crédit Agricole, Air France – KLM etc. adoptent des processus permettant aux salariés de proposer des idées et de les concrétiser. Le processus intrapreneurial agile se compose de cinq phases (Innovation Makers Alliance, 2015, p.8) :

1- Idéation à travers la mise en place des concours d'idées ou d'une boîte à idée,
2- Evaluation des idées,
3- Expérimentation de l'idée à petite échelle,
4- Implémentation et gestion du projet innovant,
5- Généralisation et pérennisation : gestion du portefeuille d'innovations et duplication.

Ainsi, les processus intrapreneuriaux agiles, permettent de collecter les idées, les évaluer, les sélectionner et enfin les réaliser. Dans la réalité, le taux de transformation des idées en réalisations varie de 5% à 50%, selon les entreprises et les objectifs que les dirigeants souhaitent réaliser grâce à ces processus (Innovation Makers Alliance, 2015 ; Motivation Factory, 2016, p.25). La réussite des processus intrapreneuriaux demande à ce qu'ils soient inscrits dans une stratégie d'entreprise qui ancre l'innovation dans ses routines. En effet, la gouvernance représente également un élément clé de la réussite du processus intrapreneurial. Celle-ci permet de consolider et fédérer une vision commune et l'ancrage de l'innovation dans les routines de l'organisation. Par exemple, si le processus intrapreneurial s'appuie sur une boite à idées, il est primordial pour l'organisation de : 1/ définir l'objectif majeur recherché, 2/ attribuer un budget pour l'innovation,3/ choisir les contributeurs cibles et la démarche de les impliquer, 4/ attribuer des objectifs en termes d'innovation pour les managers et les collaborateurs, 5/ définir la place des managers, 6/ définir les modalités d'évaluation des idées, 7/ définir les étapes de transformation d'une idée à un projet (Devillard, 2012), 8/ animer les séances de créativité, valoriser les contributeurs à l'innovation (Janssoone, 2011 ; Innovation Makers Alliance, 2015), 9/ s'investir dans l'objectif pour obtenir des

résultats tangibles rapidement en termes d'innovation (Devillard, 2012), 10/ s'appuyer sur une forte communication. En effet, Environ 80% du temps des dirigeants est consacré à la communication (Cabane, 2017, p.194). Une communication à travers laquelle les dirigeants traduisent les orientations stratégiques de l'organisation ainsi que les messages de leurs équipes pour éviter un repli sur un management vertical et dirigiste.

- ***Groupes de travail ou ateliers participatifs***

Appelés également « workshops », ceux-ci permettent d'optimiser les manières de travailler en équipe. Ils alternent entre des temps de travail individuels et collectifs (Autissier et al., 2016). Le groupe de travail dure d'une à trois heures et s'anime autour d'un enchaînement d'ateliers 45 minutes (Autissier et Moutot, 2015). En effet, une panoplie d'ateliers pouraient être mobilisés selon les auteurs en fonction des objectifs poursuivis, comme ceux qui permettent : 1/ d'améliorer le déroulement des réunions de travail (comme l'atelier « fleurs et valises » qui consiste à présenter les éléments à maintenir et ceux à améliorer dans les réunions d'équipes), 2/ de libérer la parole pour échanger clairement sur les difficultés liées à un projet (comme l'atelier « crache ta valda » qui permet à toute partie prenante de s'exprimer sur les difficultés rencontrées quant à la réalisation d'un projet), 3/ de déterminer et répartir les niveaux de responsabilité entre les membres d'une équipe projet (comme « la matrice RACI » qui facilite la réapartition des rôles entre les différents acteurs ; responsable, acteur, consulté et informé), 4/ d'encourager la coopération autour de projets en interne (comme l'atelier de « co-développement » qui sur la base de la problématique à traiter, les participants partagent des idées ou des retours d'expérience à l'issue desquels des éléments sont retenus et intégrés dans le plan d'action) (Autissier et Moulot, 2013), ou 4/ de partager les retours d'expérience entre les différents membres de l'organisation (comme « la boucle expérientielle », à travers laquelle les acteurs, sur la base des expérience pratiquées, analyses celles-ci, les généralisent et les transmettent).

Les groupes de travail peuvent également être ouverts aux parties prenantes. Cette typologie d'ateliers se nomme « réseau apprenant ». L'objectif est d'organiser et d'animer des temps d'échanges a-hiérarchiques autour d'un sujet qui nécessite des réflexions constructives de chacune des parties prenantes participante (Autissier et al., 2016).

- ***Activités d'open innovation***

Concrètement, le concept d'open innovation est né au début des années 2000 à travers le projet « Connect & Develop » mis en place par P&G[111]. Ce projet mobilise l'ensemble des départements et services en interne de P&G ainsi que tous les acteurs externes intéressés par celui-ci. Evidemment, il s'agit d'un travail appuyé par une équipe qui se charge de l'identification de la propriété intellectuelle interne, la valoriser en externe et d'étudier l'intérêt des technologies proposés par les acteurs, aussi bien internes qu'externes, et les accepter. (Duval et Speidel, 2018). Pour Chesbrough et Crowther (2006), l'innovation ouverte est particulièrement pertinente pour les industries de haute technologie, mais cela n'empêche qu'elle trouve une applicabilité plus large qui ne se limite pas à celles-ci.

[111] https://bluenove.com/blog/pg-connect-develop-une-experience-emblematique-dopen-innovation/

L'innovation, sous toutes ses formes, est une espèce de leitmotiv de la théorie économique depuis le début de 20e siècle. Historiquement, les travaux de Schumpeter (1934) ont impulsé l'étude de l'innovation dans une entreprise, tout en mettant l'accent sur le rôle de l'entrepreneur. Ensuite, les comptes rendus historiques montrent que les activités de R&D découlent d'un besoin de maintenir et d'améliorer les activités de production des entreprises (Chandler, 1990). A cet effet, depuis longtemps les entreprises étaient persuadées que les innovations doivent être faites secrètement en mobilisant uniquement leurs ressources internes. Ce n'est qu'à partir des années 1990 que les entreprises ont commencé à s'interroger sur l'intérêt d'ouvrir leurs frontières aux acteurs externes (Chesbrough, 2003). Cet intérêt s'explique par : 1/ le coût relativement bas d'organisation de l'innovation via le marché par rapport à celui au sein de l'entreprise (Mowery, 1983) ou encore, 2/ les avantages que procurent la R&D externe en termes de concurrence (Rosenberg et Steinmueller, 1988), en encore, 3/ l'accès à des informations externes qui réduisent les incertitudes liées à un projet d'innovation (Piller[112]). Selon Piller, l'innovation ouverte se caractérise par des relations qui dépassent les frontières de la collaboration conventionnelle. Celles-ci sont informelles, non contractuelles, flexibles et souvent à court terme vis-à-vis des parties prenantes et s'appuient sur des nouvelles formes d'échange de connaissances.

Aussi, il paraît important de préciser, comme le soulignent Dahandler et al. (2014), que le recours abusif à l'innovation ouverte risque d'avoir un effet inverse et détériorer ainsi la capacité d'innovation d'une entreprise. Les salariés accorderont plus de temps à chercher des idées en externe que d'assister à des réunions en interne. A cet effet, les salariés n'ont pas tous besoin d'avoir et de développer un vaste réseau externe pour innover.

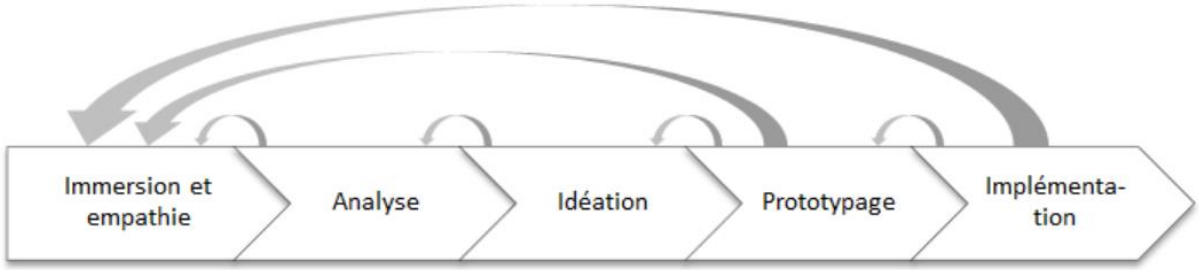
- ***Design thinking***

Le Design Thinking « représente la pensée en mode design ». Il s'agit d'un processus qui s'inspire de la méthode employée par le designer, une méthode qui consiste à observer le besoin de l'usager ou l'utilisateur final d'un produit/service dans l'objectif de concevoir une offre qui répond au mieux à ses attentes (Pavie et al., 2018). Celui-ci s'applique à l'innovation de produits, de service (Autissier et al., 2016) ou organisationnelle (Autissier et al., 2016 ; Brunet, 2019) et peut être mobilisé aussi bien par les grandes entreprises que par PME, les services publics, ou encore les associations (Brunet, 2019).

Plaçant l'usager au centre du processus d'innovation (Pavie et al., 2018 ; Brunet, 2019), Brunet (2019) décompose le Design Thinking en cinq phases (voir schéma 40).

Schéma 40 : Les phases du processus de « Design Thinking »

[112] Franck Piller, *Open innovation*, http://frankpiller.com/open-innovation/, En ligne, consulté, le 06/11/2019.



Source : Brunet (2019)

En effet, le Design Thinking part de l'observation des usagers (Brown, 2009). Ce travail mobilise généralement une équipe pluridisciplinaire (Pavie et al., 2018) dans l'objectif de commencer par l'observation et l'écoute active de l'usager afin de cerner son besoin (Brunet, 2019). Ensuite, l'équipe se reconcentre sur l'analyse de son comportement (*user experience designer*) pour co-créer une solution. La solution sera prototypée et mise en test auprès des usagers (Brunet, 2019 ; Biso et Le Naour, 2017). Ce rapprochement auprès des usagers permet d'intégrer les besoins réels des usagers de la manière la plus rapide possible (Autissier et al., 2016 ; Brunet, 2019) tout en maintenant l'étude de la faisabilité et de la viabilité du projet en question. Ici, l'agilité se perçoit en termes d'un prototypage et d'une implémentation rapides qui permettent de mesurer de manière itérative (Pavie et al., 2018 ; Brunet, 2019) et expérientielle (Pavie et al., 2018) la cohérence de l'offre proposée avec les besoins des usagers (Brunet, 2019). Ceci représente ainsi une manière pour les entreprises d'innover tout en réduisant les risques et les incertitudes (Brunet, 2019) et en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue (Biso et Le Naour, 2017).

- ***Hackathon***

Marquet (2016) définit le Hackathon comme étant « un concours d'innovation numérique se déroulant sur une courte durée ». Autrement, il s'agit d'un événement qui réunit des équipes spécialistes pour collaborer autour d'un projet de programmation numérique et informatique. L'événement se déroule dans un endroit déterminé et se caractérise par un rythme de travail intensif, ininterrompue (Komssi et al. 2015) et conviviale (Guerrero et al., 2016).

Source : Auteur

Annexe 48 : Questionnaire - Groupe de travail "Comment Entreprendre Ensemble?"

1. L'innovation à EEDK

Innover à Entreprendre Ensemble c'est :

Choisissez la définition la mieux adaptée pour Entreprendre Ensemble. Une seule réponse possible.

- Améliorer les offres de services existantes en interne
- Transposer en interne, une offre de services existante ailleurs
- Inventer des offres de services inédites

Pensez-vous qu'Entreprendre Ensemble est aujourd'hui une association innovante ?

- Oui
- Non

Pensez-vous qu'Entreprendre Ensemble pourrait devenir un jour une association innovante ?

- Oui
- Non

Pensez-vous qu'Entreprendre Ensemble utilise vos compétences de manière optimale ?

- Oui
- Non

Notez de 1 (plus petit) et à 4 (plus grand) les freins à l'innovation à Entreprendre Ensemble ?

- La peur (du risque, de l'échec, de la sanction)
- La routine
- Le manque d'écoute
- Le manque de reconnaissance humaine
- Le manque de reconnaissance financière
- Le manque d'autonomie
- Le manque de temps
- Le manque de créativité
- Le manque de communication inter-service
- La méconnaissance du processus de validation
- Les contraintes financières

Notez de 1 (pas motivante) et à 4 (très motivante) chacune des raisons qui vous amèneraient à innover pour Entreprendre Ensemble ?

- Pour satisfaire mon épanouissement personnel
- Pour répondre aux besoins des usagers
- Pour obtenir une augmentation
- Pour répondre à la demande de la structure
- Pour répondre à un appel à financement

Avez-vous déjà proposé une idée nouvelle à Entreprendre Ensemble ?

- Non
- Oui, mais je n'ai jamais eu de retour
- Oui et j'ai déjà eu un retour
- Oui et mon idée a vu le jour

Selon vous à quelle échelle vous êtes innovant ?

- Pas du tout innovant
- Peu innovant
- Innovant
- Très innovant

Selon vous, qui se doit d'être innovant à Entreprendre Ensemble ?

- Responsable de secteur / Directeur
- Chargé de missions / chargé de projet
- Conseiller / Formateur
- Chargé d'accueil / Administratif
- Tout le monde

Selon vous, existe-t-il un processus de validation des idées nouvelles à Entreprendre Ensemble?

- Oui
- Non

Notez de 1 à 4 le processus de validation actuel des idées nouvelles à Entreprendre Ensemble

- 1 – Lent / rapide – 4
- 1 – Complexe / simple – 4
- 1 – Flou / clair – 4
- 1 – Inefficace / Efficace – 4
- 1 – Arbitraire / Juste – 4

2. Identification

Votre département :

- Accueil, Administration, Ressources Humaines, Informatique Communication
- Département Accueil et Accompagnement
- Département Développement Solidaire
- Département Emploi Insertion
- Département Formation
- Département Statistique
- Direction générale
- Ecole de la deuxième chance
- Finance, Comptabilité et Gestion

Votre fonction :

- Chargé d'accueil / Administratif
- Conseiller / Formateur
- Chargé de missions / Chargé de projets
- Responsable du secteur / Directeur

Votre tranche d'âge :

- < 30 ans
- [30 ; 40 ans [
- [40 ; 50 ans [
- > 50 ans

Votre ancienneté à Entreprendre Ensemble :

- < 5 ans
- [5 ; 10 ans [
- [10 ; 15 ans [
- > 15 ans

Annexe 49 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise – DG et DRH

Phase 1

Q1 : Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ?

……
……

Q2 : Connaissez-vous les orientations qui ont été communiquées aux membres du pôle entreprise ?

……
……
……

Q3 : Connaissez-vous les objectifs du pôle entreprise ?

……
……
……

Q4 : Avez-vous une idée sur les objectifs remplis à ce jour ?

……
……
……

Q5 : Voyez-vous d'autres objectifs à remplir par le pôle entreprise pour le faire progresser ?

……
……
……

Q6 : Avez-vous une idée sur le fonctionnement actuel du pôle entreprise ?

Critère	**Oui**	**Non**	**Appréciation / proposition d'amélioration**
Fréquence			
Durée			
Composition			
Principaux axes abordés dans l'ordre du jour			

Q7 : Pensez-vous que notre offre de service est visible ?

Cible	**Oui**	**Non**
Envers les usagers		
Envers les entreprises		

Q8 : Des remarques ?

……
……
……

<u>Phase 2</u>

Q1 : Prenez-vous contact avec les entreprises ?

O Oui
O Non

Q2. : Si oui,

Q2.1 : Pour quelle(s) raison(s) ?

……
……
……

Q2.2 : Comment procédez-vous ?

……
……
……

Q2.3 : Faites-vous une coordination avec le pôle entreprise / Département Emploi ?
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

……
……
……

Annexe 50 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise - Directeurs opérationnels

Phase 1

Q1 : Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ?

……
……
……

Q2 : Quels sont les orientations qui ont été communiquées aux membres du pôle entreprise ?

……
……
……

Q3 : Quels sont les objectifs du pôle entreprise ?

……
……
……

Q4 : Avez-vous une idée sur les objectifs remplis à ce jour ?

……
……
……

Q5 : Voyez-vous d'autres objectifs à remplir par le pôle entreprise pour le faire progresser ?

……
……
……

Q6 : Avez-vous une idée sur le fonctionnement actuel du pôle entreprise ?

Critère	**Oui**	**Non**	**Appréciation / proposition d'amélioration**
Fréquence			
Durée			
Composition			
Principaux axes abordés dans l'ordre du jour			

Q7 : Pensez-vous que notre offre de service est visible ?

Cible	**Oui**	**Non**
Envers les usagers		

Envers les entreprises		

Q8 : Des remarques ?

……
……
……

Phase 2

Q1 : Prenez-vous contact avec les entreprises ?

O Oui
O Non

Q2. : Si oui,

Q2.1 : Pour quelle(s) raison(s) ?

……
……
……

Q2.2 : Comment procédez-vous ?

……
……
……

Q2.3 : Faites-vous une coordination avec le pôle entreprise / Département Emploi ?
Si oui, comment ? si non, pourquoi ?

……
……
……

Annexe 51 : Questionnaire - Amélioration du pôle entreprise - Salariés membres du pôle entreprise

Phase 1

Q1 : Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ?

……
……
……

Q2 : Quels sont les orientations qui ont été communiquées aux membres du pôle entreprise ?

……
……
……

Q3 : Quels sont les objectifs du pôle entreprise ?

……
……
……

Q4 : Avez-vous une idée sur les objectifs remplis à ce jour ?

……
……
……

Q5 : Voyez-vous d'autres objectifs à remplir par le pôle entreprise pour le faire progresser ?

……
……
……

Q6 : Avez-vous une idée sur le fonctionnement actuel du pôle entreprise ?

Critère	**Oui**	**Non**	**Appréciation / proposition d'amélioration**
Fréquence			
Durée			
Composition			
Principaux axes abordés dans l'ordre du jour			

Q7 : Pensez-vous que notre offre de service est visible ?

Cible	**Oui**	**Non**
Envers les usagers		
Envers les entreprises		

Q8 : Des remarques ?

……
……
……

<u>Phase 2</u>

Q1 : Prenez-vous contact avec les entreprises ?

O Oui
O Non

Q2. : Si oui,

Q2.1 : Pour quelle(s) raison(s) ?

……
……
……

Q2.2 : Comment procédez-vous ?

……
……
……

Q2.3 : Faites-vous une coordination avec le pôle entreprise / Département Emploi ?
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

……
……
……

Annexe 52 : Questionnaire – Mode de gouvernance à EEDK

Les instances de gouvernance

Q1 : Lors de la refonte du projet associatif en 2014, vous indiquez avoir organisé un séminaire partenarial. Il s'agissait d'un séminaire avec les partenaires ou avec les membres du CA ?

O Partenaires
O Membres du CA

Q2 : Quel est l'objectif des réunions du CA ?
……
……

Q3 : Quels sont les objectifs des comités de direction élargis ?
……
……

Q4 : Pensez-vous que les membres du CA, du bureau et de l'AG s'approprient le projet associatif d'EEDK ?
……
……

Q5 : Si oui, de quelle façon vous les amener à s'approprier le projet associatif d'EEDK ?
……
……

Q6 : Pensez-vous que les membres du CA, du bureau et de l'AG contribuent à la réalisation du projet associatif d'EEDK ?
……
……

Q7 : Si oui, disposent-ils des connaissances concernant le projet associatif et des moyens à mettre en œuvre pour le réaliser ?
……
……

Q8 : Si oui, de quelle façon contribuent-ils (CA, du bureau et de l'AG) à la réalisation du projet associatif d'EEDK ?
……
……

Q9 : Représentent-ils l'association auprès des tiers ?

O Je ne sais pas
O Assez souvent
O Très rarement
O Non

Q10 : Vous facilitent-ils l'accès à des financements ?

O Je ne sais pas
O Assez souvent
O Très rarement
O Non

Q11 : Le CA, est-il ouvert aux représentants du personnel ?

O Oui
O Non

Q12 : Le CA est-il une instance de prise de décisions ?

O Oui
O Non

Q13 : Si oui, l'avis des salariés est-il pris en compte dans les décisions prises au CA ?
……
……

Q14 : Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q15 : Veuillez cocher les missions remplies par le CA

O Anticiper et orienter la mise en place les orientations stratégiques et politiques définies lors de l'AG
O Prévenir les actions futures
O Favoriser la prise d'initiative et la proposition de nouvelles idées
O Valider certaines décisions concernant le budget prévisionnel, l'engagement dans une dépense importante
O Maintenir un climat favorable à l'entente entre les différents membres
O Communiquer auprès du public cible
O Rechercher, voire faciliter l'accès à des financements

O Autre :

Q16 : Organisez-vous des temps de partage avec les membres du CA ou du bureau afin de débattre de manière continue du projet politique (afin de pouvoir s'adapter aux mutations du contexte socioéconomique) ?

O Oui
O Non

Q17 : Si oui, veuillez citer quelques exemples
……
……

Q18 : Organisez-vous des commissions ad-hoc pour travailler sur des thématiques particulières avec les membres du CA ?
O Oui
O Non

Q19 : Si oui, veuillez citer des exemples
……
……

Q20 : De quelles façons vous transmettez aux salariés les valeurs et principes pour lesquels les fondateurs de l'association ont milité ? *
……
……

Les supports de gouvernance

Q21 : Quels sont les supports de gouvernance dont vous disposez parmi ceux présentés ci-dessous ?

O Les statuts
O Le règlement intérieur
O Le projet associatif
O Le plan stratégique
O La version simplifiée du projet stratégique
O Rapport d'activité
O Compte annuel
O Comptes rendus
O Signature électronique
O Double signature
O Bilan certifié conforme par le président ou le commissaire aux comptes
O Compte-rendu financier de l'emploi d'une subvention (document à transmettre aux financeurs à partir de 153 000 (e))
O Compte de résultat
O Budget

O Autre :
Q22 : Depuis quelle année vous avez mis en place "le règlement intérieur" ?
……
……

Q23 : Qu'est-ce qui vous a poussé à instaurer "le règlement intérieur" ?
……
……

Q24 : Si vous disposez d'une version synthétique du plan stratégique, pour qui est-elle accessible ?
……
……

Relation d'EEDK avec les partenaires

Q25 : Veuillez cocher les partenaires avec qui vous travaillez pour réaliser le projet associatif
O Les collectivités territoriales
O Les associations
O Les fondations
O Les entreprises d'insertion
O Les entreprises
O Les clubs d'entreprise
O Les clubs d'entrepreneurs
O Les institutions de l'enseignement

O Autre :

Q26 : Dans certains cas, les exigences des pouvoirs publics (ou des financeurs de façon générale) peuvent ne pas être cohérentes avec les besoins du territoire. Quelle est votre réaction lorsque vous êtes confrontés à cette situation ?

O Tenter de désobéir les demandes des pouvoirs publics
O Procéder à un habillage administratif de la réalité pour se conformer à leur demande
O Créer de nouvelles activités qui répondent à la fois aux besoins des usagers et à la demande des pouvoirs publics

Q27 : Avez-vous déjà été contraints de désobéir les exigences des pouvoirs publics ?

O Non, jamais
O Oui, nous avons déjà mis en place une / des activités non agréée(s)
O Oui, nous avons déjà noué des partenariats non cautionnés
O Oui, nous avons déjà refusé l'embauche d'une personne recommandée
O Oui, nous avons déjà été amenées à critiquer publiquement des politiques publiques

O Autre :

Q28 : Avez-vous déjà eu recours au mécénat de compétences ?
Possibilité d'accès et de mobilisations de compétences rares et onéreuses

O Oui
O Non

Q29 : Si oui, faites-vous un retour aux mécènes quant aux résultats de l'action/ du projet mené(e) ?

O Oui
O Non

Q30 : Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q31 : Avez-vous collaboré avec d'autres structures en vue de créer une offre innovante ?

O Oui
O Non

Q32 : Si oui, merci de citer quelques exemples. Si non, quels en sont les freins ?
……
……

Q33 : Mettez-vous en place des actions envers les entreprises en vue de partager votre savoir-faire en termes de pratiques responsables ?

O Oui
O Non

Relation d'EEDK avec les usagers

Q34 : De quelle façon vous communiquez avec les usagers ?

O Lettres d'information ciblée
O YouTube
O Site internet
O Facebook

O Autre :

Q35 : Les usagers, contribuent-ils à la conception du projet associatif ?

O Oui
O Non

Q36 : Si oui, merci de citer quelques exemples
……
……

Annexe 53 : Questionnaire – Mode d'organisation d'EEDK

Q1 : Qui peut candidater à la fonction de dirigeant ?
……
……

Q2 : Qui élit le dirigeant ?
……
……

Q3 : Les membres du CA émanent-ils des membres de l'AG ?

O Oui
O Non

Q4 : De quelle façon le président manage les membres du CA ?
……
……

Q5 : De quelle façon se déroulent les comités de direction élargis ?
……
……

Q6 : Est-ce que département Innovation et grands projets existe toujours ?

O Oui
O Non

Q7 : Si oui, de quelle façon s'accorde-t-il avec les autres départements et services ?
……
……

Annexe 54 : Questionnaire – Agilité organisationnelle et EEDK

Stratégie en faveur de l'organisation agile

Q1 : De quelle façon vous permettez aux salariés d'avoir une vision globale sur l'activité de la structure ?
……
……

Q2 : Communiquez-vous auprès des salariés ou des parties prenantes pour :

	Oui	**Non**	**C'est inutile**
Réduire les rumeurs et les inquiétudes ?			
Stabiliser les partenariats ?			
Impliquer dess partenaires dans de nouveaux projets			

Q3 : Faites-vous parties de réseaux d'associations régionaux ou nationaux ?

O Oui
O Non

Q4 : Si oui, lesquels ?
……
……

Q5 : Avez-vous déjà uni vos forces avec les réseaux auxquels vous appartenez pour renforcer le poids de votre vision auprès des financeurs / pouvoirs publics ?

O Oui
O Non

Q6 : Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q7 : De quelle façon vous permettez aux salariés de voir en quoi leur travail contribue à la réalisation du projet associatif ?
……
……

Q8 : Développez-vous des collaborations entre salariés pour des projets en interne ?

O Oui
O Non

Q9 : De quelle façon vous favorisez des moments de discussions collectives entre salariés sur le travail ?
……
……

Q10 : Lors des temps d'échange, est-ce que les responsables en profitent pour :

	Oui, assez souvent	Oui, mais très rarement	Non
La mise en réseau avec des acteurs			
L'entraide face aux difficultés rencontrées			
Le partage et la capitalisation des expériences			

Q11 : Veuillez cocher les outils informatiques que vous utilisez pour faciliter l'analyse des données

O Bases de données
O Logiciel de gestion - comptabilité
O Logiciel de gestion - RH
O Outils d'analyses de données
O Outils de travail collaboratifs
O Tableau de bord
O Application commerciale

O Autre :

Q12 : De quelles façons vous élaborez des plans de formation à destination des salariés ?
……
……

Q13 : Est-ce que vous incluez dans votre stratégie de gestion des ressources humaines "la gestion des carrières"

O Oui
O Non

Q14 : Si oui, de quelle façon ? Si non, quels en sont les freins ?
……
……

Q15 : Est-ce que vous disposez d'une marque employeur pour :

	Oui	Non
Fidéliser les salariés		
Attirer de nouvelles compétences		

Q16 : Si oui, de quelle façon ? Si non, quels en sont les freins ?
……
……

Q17 : Est-ce que vous responsabilisez les responsables et les salariés des différentes équipes à innover ?

O Oui
O Non

Q18 : Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q19 : De quelles façons vous favorisez la prise d'initiatives des salariés ?
……
……

Q20 : De quelle façon vous coordonnez le travail entre les différents services et départements ?
……
……

Q21 : Investissez-vous dans des technologies de pointe pour améliorer la communication avec les partenaires ?

O Oui
O Non

Q22 : Si oui, de quelle façon ? Si non, pour quelles raisons ?
……
……

Q23 : Est-ce-que vous encouragez la collaboration avec des acteurs externes ?

O Oui, assez souvent
O Oui, très rarement
O Non

Q24 : Si oui, de quelle façon ? Si non, pour quelles raisons ?
……
……

Identification des besoins des usagers, des opportunités et des menaces

Q25 : De quelle façon vous identifiez les besoins des usagers ?
……
……

Q26 : Est-il facile pour vous de partir des besoins des usagers pour monter un projet et lever les fonds nécessaires ?
……
……

Q27 : De quelles façons vous identifier les opportunités/menaces en termes de financement ?
……
……

Q28 : Avez-vous eu les appels à projets suivants

	Oui	Non
French Impact		
Numérique avec la CUD		
PIC		

Flexibilité de vos ressources

Q29 : Comment jugez-vous la flexibilité de vos ressources lorsque vous mettez en place un nouveau projet ?

	Pas du tout flexible	Peu flexible	Flexible	Très flexible	Nous ne le faisons pas
Implication des managers					
Mobilisation des équipes					
Mobilisation et coopération avec les membres du CA et Bureau					
Mobilisation et coopération avec les usagers					
Reconfiguration des ressources financières					

Q30 : Quels sont vos modes de collecte de fonds ?

	Toujours	Très rarement	Jamais
Appels d'offres			
Appels à projets			
Demandes de subventions			
Fonds privées : action de collecte de fonds			

Mécénat d'entreprise (fonds)			

Exploitation des ressources

Q31 : Est-ce que vous anticipez les besoins en information des salariés ?

O Oui
O Non

Q32 : Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q33 : Merci de cocher les types d'informations accessibles :

	Informations techniques	Informations financières	Informations administratives
A la direction			
Aux membres du CA			
Aux membres du bureau			
A tous les responsables			
A tous les managers			
A tout le monde			
Au responsable concerné			
Au manager concerné			
A l'équipe concernée (responsable, managers, salariés)			

Q34 : Encouragez-vous les essais ? Tolérez-vous les erreurs ?

	Oui, tout à fait	Non, pas du tout	Non, c'est difficile
Encouragez-vous les essais ?			
Tolérez-vous les erreurs ?			

Q35 : De quelle façon les responsables/managers encouragent les équipent à la prise d'initiative ?
……
……

Q36 : Les équipes, contribuent-elles aux prises de décisions ? Si oui, de quelle façon ?
……
……

Q37 : Impliquez-vous les parties prenantes dans la prise de décisions concernant le montage/réalisation des offres de services à destination des usagers ?

	Oui, assez souvent	Oui, très rarement	Non
Les responsables / managers			
Les équipes			
Les membres du bureau / CA			
Les usagers			
Les partenaires financiers			
Les partenaires opérationnels (dont entreprises et acteurs sociaux)			

Q38 : Merci de citer des exemples ou de présenter les freins
……
……

Q39 : De quelle façon les salariés proposent leurs idées ?
……
……

Q40 : Organisez-vous des groupes de travail ou des ateliers participatifs ?

O Oui
O Non

Q41 : Si oui, présentez des exemples
……
……

Q42 : Organisez-vous des temps d'open innovation où les salariés, les parties prenantes et les partenaires se regroupent pour créer un nouveau service ?

O Oui
O Non

Q43 : Si oui, présentez des exemples
……
……

Q44 : Adoptez-vous la démarche de Design Thinking à travers laquelle vous observez le besoin de l'usager pour concevoir une offre de service adaptée à ses besoins ?

O Oui
O Non

Q45 : Si oui, veuillez citer quelques exemples
……
……

Suivi de la performance

Q46 : Quels sont vos indicateurs de performance et de quelle façon vous les mesurez ?
……
……

Q47 : Effectuez-vous des veilles stratégiques et concurrentielles pour anticiper et identifier des opportunités/menaces ?

O Oui
O Non

Q48 : Si oui, de quelle façon ? Si non, quels en sont les freins ?
……
……

Q49 : De quelle façon vous développer votre réseau ?
……
……

Q50 : Qu'est-ce que vous souhaitez améliorer en priorité dans votre organisation ?

	Pas prioritaire - Pas important	Pas prioritaire - Important	Prioritaire - pas important	Prioritaire - Important
st. Plan stratégique et sa diffusion				
st. Système d'information, de coordination, de contrôle et de comptabilité				
st. Emplacement(s) géographique(s) stratégique(s)				
st. Rapport des salariés au travail				
st. Système de rémunération				
st. Plan stratégique des achats				
oc. Structure hiérarchique				
oc. Processus, systèmes et outils				
oc. Missions des salariés / collaborateurs				
oc. Comportements,				

états d'esprit et attitudes				
Relations des départements et services				
Relations avec les usagers				
Relations avec les partenaires				
Relations avec les employeurs				
Justification de l'investissement en capital				
Justification de l'investissement dans l'infrastructure				
Justification de l'engagement des entreprises				
in. Gestion de l'innovation des services				
in. Gestion de l'innovation des processus				
in. Gestion de l'innovation pratiques / procédures				
in. Vision / Stratégie et gestion de l'innovation				
mc. Stratégie de portefeuille de connaissances				
mc. Capture des connaissances				
mc. Mobilisation des connaissances				
mc. Génération des connaissances				
pe. Mesure de la performance économique et administrative				
pe. Mesures de la performance décisionnelle –				

Gouvernance				
Mesure de la performance décisionnelle - Management				
pe. Mesures de la performance sociale				
pe. Mesure de la performance opérationnelle				
pe. Mesure de la performance sociétale				

Annexe 55 : Composition du conseil d'administration d'EEDK

♦ Le Président de la Communauté Urbaine de Dunkerque Patrice VERGRIETE Vice-Président

♦ Le Conseiller délégué dans le domaine de l'insertion pour la Communauté Urbaine de Dunkerque Jean-Yves FREMONT Président

♦ 13 Conseillers communautaires représentant les communes adhérentes au PLIE désignées par le Président de la Communauté Urbaine de Dunkerque 1. Sony CLINQUART 2. Damien CAREME 3. Francis BASSEMON 4. David BAILLEUL 5. Isabelle KERKHOF 6. Bertrand RINGOT 7. Catherine VERLYNDE 8. Jean DECOOL 9. Johnny DECOSTER 10. Bernard WEISBECKER 11. Claude CHARLEMAGNE 12. Franck DHERSIN 13. Eric ROMMEL Vice-Président Vice-Président Trésorier

♦ Pôle emploi Nord Pas de Calais : Le Directeur Régional de Pôle Emploi Le Directeur Territorial Grand Littoral Deux directeurs d'agences locales pour l'emploi Fabien MANOUVRIER Emmanuelle LEROY Michael DUTHOIT Guillaume SAGOT Vice-Président

♦ L'Etat : Le Sous-Préfet de Dunkerque Le représentant de la Direction Territoriale UT Nord Lille Henri JEAN Bruno DROLEZ Vice-Président

♦ Deux représentants de la Communauté de Communes des Hauts de Flandre Hervé SAISON Cristelle DOUARD

♦ Le Président du Conseil Régional du Nord – Pas de Calais ou son représentant Daniel PERCHERON

♦ Le Conseiller représentant du Conseil Général du Nord Martine ARLABOSSE Secrétaire adjointe

♦ Deux élus de la Chambre de Commerce et de l'Industrie Côte d'Opale François LAVALLEE Francis LEROUX

♦ L'A.G.U.R. Franck MERELLE

♦ 3 personnes qualifiées désignées par le Président Jean Claude BERNIER En attente de nomination En attente de nomination

♦ L'élu de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat Christophe FERMAUT (Titulaire) Jean-Claude LESECQ (Suppléant)

♦ Le représentant de Dunkerque Promotion Franck HELIAS

♦ Le représentant d'Initiative Flandre Jacques DUSSART

♦ Le représentant de Flandre Création Hélène GOANVIC

♦ Deux représentants d'organismes de formation : AAE Profil et AFPI RD Laurent DURIEZ Serge ROQUETA

♦ Deux représentants d'associations non organisme de formation : APAHM et CIBC Gilles CANET Roland FOURMENTEL Secrétaire

♦ Cinq représentants CGT d'associations syndicales salariées CFDT CFE CGC FO CFTC Francis DESTIEUX Mohamed BOURHANI Jean CAILLIAU Jean Jacques FOURNIER Bernard LECOMTE

♦ Deux organismes patronaux : UIMM CGPME Joëlle BURGGRAEVE Yves LE DOUJET Trésorier adjoint

Annexe 56 : Membre du bureau d'EEDK

PRESIDENT
Monsieur Jean-Yves FREMONT
Conseiller délégué dans le domaine de l'insertion pour la Communauté Urbaine de Dunkerque
Adjoint à l'insertion, développement économique et touristique à la Ville de Dunkerque

VICE PRESIDENT
Monsieur Patrice VERGRIETE
Président de la Communauté Urbaine de Dunkerque
Maire de Dunkerque

VICE PRESIDENT
Monsieur Henri JEAN
Sous-Préfet de Dunkerque

VICE PRESIDENT
Monsieur Sony CLINQUART
Vice-Président au développement social et solidaire
Maire de Grand-Fort-Philippe

VICE PRESIDENT
Monsieur Damien CAREME
Vice-Président à la transformation écologique et social de l'agglomération
(Environnement, Energie, Transport)
Maire de Grande-Synthe

VICE PRESIDENT
Monsieur Fabien MANOUVRIER
Directeur Territorial Pôle Emploi Grand Littoral

TRESORIER
Monsieur Francis BASSEMON
Vice-Président au développement culturel de l'agglomération
Maire de Bourbourg

TRESORIER ADJOINT
Monsieur Yves LE DOUJET
Représentant de la CGPME

SECRETAIRE
Monsieur Roland FOURMENTEL
Président du Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences

SECRETAIRE ADJOINT
Madame Martine ARLABOSSE
Conseillère Départementale du Nord

Annexe 57 : Nombre de consultants et de consultations

Nombre de consultants : 125 salariés ayant consulté la plateforme numérique EEnnov'

Nombre de consultations : 730 consultations

Collaborateurs	Nombre de consultations
Aurore DETOURNE	1
Brigitte DESSELLE	1
Celine SALOME	1
Colette DOLLET	1
Emilie LEWANDOWSKI	1
Gaëlle AGEZ	1
Hélèna BECUWE	1
Isabelle BONIFACE	1
Karine BARBIER	1
Karine PINCK	1
Leila DURUT	1
Marie VERMEERSCH	1
Melanie COUSIN	1
Mélanie STROSBERG	1
Nicolas BEUN	1
Romain NAERT	1
Souhaila HICHRI	1
Steeve BENARD	1
Yanelle AGOSSOU	1
Angélique BUCZKOWSKI	2
Anne BECHIKR	2
Annie LETREZ	2
Carole BENOIT	2
Christelle DUPONT	2
Christine SOREL	2
Clement FASQUELLE	2
Consuelo ZONNEQUIN	2
Dorothee BAFCOP	2
Franckie DESPREAUX	2
Manuel PEREIRA	2
Marianick DUSAUTOIR	2
Martine VERSTRAETE	2
Pierre André RAGONS	2
Samantha FOORT	2

Stephanie FRION1	2
Sylviane SYDEIN	2
Delphine MAES	3
Fedoua KASMI	3
Isabelle QUIQUAMPOIX	3
Pierre VERBANCK	3
Sabine LEMAIRE	3
Sandrine RINGOT	3
Sylvie MARTEEL	3
Véronique QUENSON	3
Catherine MOISON	4
Cathy QUEVA	4
Christine CEGLARSKI	4
Clemence DIEUX	4
Frédéric DUPUY	4
Ingrid DEZOOMER	4
Jerome SWYNGEDAUW	4
Jessica PICOT	4
Marie Odile CARTON	4
Patricia BORDAGE	4
Sylvie VETU	4
Angelique FEVIN	5
Catherine HERREMAN	5
Christiane ROTS	5
Christophe PAWLIK	5
Gaelle MAUFFET	5
Gwenaelle PICAUD	5
Hélène BRUCHET	5
Isabelle TULLIEZ	5
Jean françois CLAIS	5
Martine BLANCKAERT	5
Matthieu Geeraert	5
Melissa VANBECELAERE	5
Sylvia MARCK	5
Jérôme DESCHODT	6
Pierric DURUT	6
Thomas DEVALLEZ	6
Anne laure CAUX	7
Arnaud DECLUNDER	7
Cathy SWAL	7
Claudine DUCELLIER	7
Edith DEHOUCK	7

Fatiha OUARAB	7
Janine GUIVARCH	7
Ketty CORDENIER	7
Mélanie QUILTON	7
Tessa CNUDDE	7
Alice PAUWELS	8
Audrey THUEUX	8
Caroline BIKRIA	8
Julie GERVAIS	8
Lea TANT	8
Mathieu MONTEUUIS	8
Ricardo SANCHEZ	8
Stéphanie DELATTRE	8
Céline DENIS	9
Emeline BARBE1	9
Emmanuelle JONVEL	9
Hélène DELCONTE	9
Lamine FALL1	9
Livia LEGROS	9
Marie josèphe VAN DER SYPT	9
Patricia TOULOUSE	9
Sylvie SWERTVAEGHER	9
Vanessa MASSCHELIER	9
Céline HODY	10
Christine AMMELOOT	10
Cindy DEMUER	10
Elodie VANBEVEREN	10
Guillaume BLAEVOET	10
Nadine DESOUTTER	10
Rudy VANBEVEREN	10
Dorothée VERMEULLE	11
Sylvain RAOULT	11
Sylvie MORTIER	11
Catherine ITSWEIRE	12
David BASSET	12
Laurie HUMERY	12
Yassine GUERBAS	12
Allison PIGNOT	13
Erika COLLEWET	13
Stephanie RUIZ	13
Audrey FOLETTI	14
Laetitia LEMAIRE	14

Laura EVRARD2	14
Meryem AKESBI	14
Pascal ESTIEVENART	14
Sandrine DIERMAN	14
Soizic HUYVAERT	14
Sophie BEUN	14

Annexe 58 : Classement des verbatims en trois catégories

N°	Verbatims associés
	Gouvernance démocratique
1	*« Nous commençons par la présentation des activités opérationnelles et financières réalisées au cours de toute l'année. Ensuite, nous procédons au au vote. Lorsque les membres présents ont des questions ou des remarques, ils interviennent ».*
2	*« Aujourd'hui les membres du pôle politique n'ont pas tous conscience de l'effort déployé par l'équipe dirigeante ».*
3	*« Actuellement, l'ensemble des managers assistent au CODIR. L'objectif est de suivre de près l'état d'avancement des projets »*
4	*« Lorsque le besoin des usagers est maintenu sur notre territoire d'intervention, nous procédons simplement à un camouflage de la réalité pour se conformer aux cases déterminées par le financeur. L'objectif est ainsi de ne pas priver nos usagers d'un service indispensable à leur parcours de recherche d'emploi. Par contre, dans certains cas, nous déployons toutes nos forces pour proposer de nouvelles offres».*
5	*« On ne peut nier que tout changement électoral au niveau de la CUD impacte de près le fonctionnement de notre association. Lorsque le maire actuel a été élu, notre président est désormais l'élu à l'insertion professionnelle de la CUD. Des changement ont également été opéré au niveau de l'équipe dirigeante ».*
6	*« La réalité c'est que nous rencontrons des difficultés à travailler avec des partenaires. Dans le cadre d'un appel à projet auquel nous avons répondu il y a 6 mois, il était mentionné qu'on allait recevoir un retour (favorable ou défavorale) en décembre. Or, nous voilà en février et nous n'avons à ce jour aucune réponse. Je précise que cet appel à projet exigeait que des collaborations soient faites avec des acteurs économiques. Chose qui a été respectée. Actuellement, certains partenaires me demandent si le projet est toujours d'actualité et si ça vaut le coup de le maintenir … ! »*
7	*« Certes, nous disposons de conventions auprès d'une panoplie d'acteurs opérant dans le domaine de l'insertion professionnel, mais étant donné que nous avons des activités qui se chevauchent, nous ressentons le poids de la concurrence ».*
9	*Nous : « Qu'est ce que le pôle entreprise pour vous ? »* *Directeur opérationnel : « Une réunion d'équipe interne au département emploi »*

	Nous : « Quelles sont les orientations qui ont été communiquées aux membres du pôle entreprise ? » *Directeur opérationnel : « A ce jour, il n'y pas d'appropriation du pôle entreprise par la direction. Nous n'avons pas le temps qu'il faut pour disposer d'une vision claire de son fonctionnement. On n'y voit pas clairement qui fait quoi.»*
Stratégie ciblée	
8	***Nous :*** *« Qu'est-ce que le pôle entreprise pour vous ? »* ***Salariés membres du pôle entreprise :*** *« Une réunion d'équipe »* *« Faire un tour de table sur les difficultés rencontrées mais sans plus »* *« Je ne sais pas ! »* *« [Silence] »*
13	*« Ce qui m'intéresse c'est mon département. Si je ne termine pas ce que j'ai en main c'est foutu ! Pourquoi j'irai travailler avec elle … elle ne travaille pas dans mon département ! »*
14	*La réponse du salarié lorsque je lui ai montré le « plan stratégique » :* *« Aaaah ! on a un plan stratégique ? »*
15	*« Nous avons du mal à présenter l'offre de service d'EEDK dans sa globalité. Tu n'as qu'à voir notre site internet. Il est adressé aux financeurs. Or, nous travaillons aussi avec des partenaires opérationnels pour répondre aux besoins des usagers. Donc, notre site devrait communiquer sur nos actions auprès de l'ensemble des partenaires et des usagers. »*
16	*Aujourd'hui par exemple, je vais accueillir un jeune accompagné par son père. Donc au lieu de me pencher sur ce qui est stratégique, je vais faire le travail d'un conseiller. Un effort qui consommera une partie de mon temps, entre trente minutes et une heure !*
17	*« Je n'ai pas arrêté de leur dire qu'il faut instaurer des indicateurs simples et visibles sur l'évolution de nos actions. Ça aura certainement un impact positif sur notre travail au quotidien. Mais, tu sais, la décision finale ne me revient pas ! »*
Innovation participative	
10	*« Si ça ne marche pas, ça ne serait pas de ta faute Meryem ! »* *« Nous verrons ce que cela va donner… »* *« Pourquoi on ne remet simplement pas en œuvre les projets que nous faisions avant ? nous n'avons pas besoin de créer quelque chose d'inédit pour être innovant et efficace »* *« Ça va être dur ! »*
11	*« Je n'y croyais pas du tout »* *« Enfin, ça commence à bouger »*

	« Je suis très content que nous ayons la possibilité de partager nos idées » *« Meryem, si t'as besoin de quelqu'un pour le CENI, n'hésite pas à me le demander »*
12	*« C'est top de travailler de cette façon, c'est clair qu'on peut paraitre pour des provocateurs mais comment peut-on faire du e-learning sans avoir accès à YouTube par exemple ? »* *« Magnifique »* *« Vu la collaboration réalisée entre les différents services et départements, la réponse est complète »*
18	*« Ici, ça ne sert absolument à rien de partager ses idées. On nous répond on verra plus tard… et puis il n'y a rien ! »*
19	*« A mon avis, la réussite du pôle entreprise nécessite d'associer dans nos actions de recrutement en volume les managers de proximité et les conseillers qui sont sur les dispositifs d'accompagnement renforcé. L'objectif est de pallier au manque de coordination entre les départements et services ».* *« Il serait intéressant de construire des passerelles entre les différents départements. Nous aurons ainsi plus de travail collaboratif et davantage de solidarité entre les salariés ».*

Source : Auteur