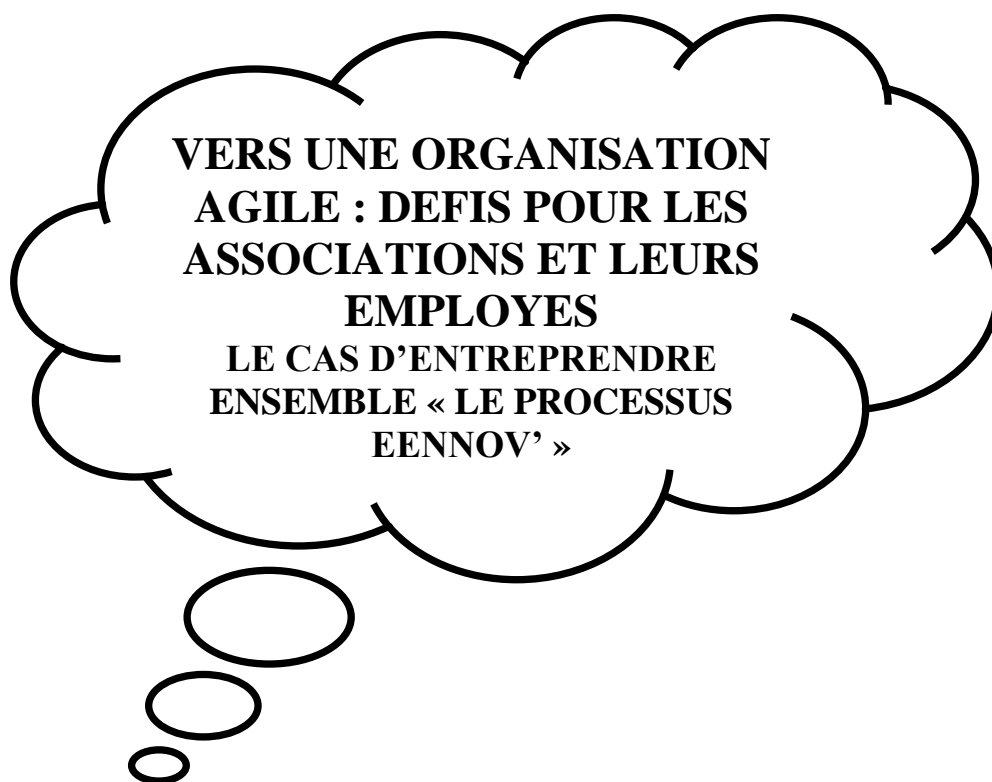


CAHIERS DU LAB.RII
- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°309

Septembre 2017



Meryem AKESBI

VERS UNE ORGANISATION AGILE : DEFIS POUR LES ASSOCIATIONS ET LEURS EMPLOYES

LE CAS D'ENTREPRENDRE ENSEMBLE « LE PROCESSUS EENNOV' »

TOWARDS AGILE ORGANIZATION: CHALLENGES FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS AND THEIR EMPLOYEES

THE CASE OF ENTREPRENDRE ENSEMBLE "THE PROCESS EENNO"

Meryem AKESBI

Résumé : Initiée par des praticiens, ingénieurs, dirigeants d'entreprises et chercheurs en sciences humaines et sociales, la théorie des organisations a été développée sur la base des travaux de recherches menés, dans des organisations pour la plupart lucratives, afin de trouver comment améliorer la performance des organisations en se basant sur la motivation des individus. Progressivement les stimuli de motivation ne sont plus que pécuniaires (école classique) mais aussi psychologiques (école des relations humaines). En ce début du 21ème siècle l'agilité étudiée par plus d'une dizaine de chercheurs depuis la fin du 20ème siècle. Une forme organisationnelle laissant place à l'autonomie, la créativité et la responsabilisation des individus. La particularité de notre travail réside dans deux facettes : la première, c'est que nous tentons à étudier, l'agilité organisationnelle appliquée à une association. En d'autres termes, étudier les modalités d'organisations du travail dans une association, un champ pas assez investigué de nos jours. Et la seconde, réside dans le fait que notre posture en tant que chercheuse ne se limite pas à une recherche/observation, mais il s'agit d'une démarche recherche/action en tant que salariée dans une association. Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle dans une association de loi 1901 ? Cette alternative organisationnelle est-elle applicable à ce type d'organisations ?

Mots-clés : théorie des organisations, Organisation agile, processus d'innovation, association.

Abstract: Initiated by practitioners, engineers, business leaders and researchers in human and social sciences, the theory of organizations was developed, on the basis of research conducted in mostly lucrative organizations, in order to find ways to improve the performance of organizations based on the motivation of individuals. Progressively, motivational stimuli are not only pecuniary (classical theory) but also psychological (school of human relations). In this early 21st century the agility studied by more than a dozen researchers since the end of the 20th century. An organizational form giving way to the autonomy, the creativity and the responsibility of the individuals. The particularity of our work resides in two facets: the first is that we try to study the organizational agility applied to a nonprofit organization. In other words, we study the modalities of the organization of work in a nonprofit organization, a field that is not sufficiently investigated nowadays. And the second is that our posture as a researcher is not limited to research/observation, but it's a research/action approach as an employee in a nonprofit organization. What is Organizational Agility in an association under the Law of 1901? Is this organizational alternative applicable to such organizations?

Keywords: Theory of Organizations, agile organization, innovation process, nonprofit organization

**VERS UNE ORGANISATION AGILE : DEFIS POUR LES ASSOCIATIONS ET
LEURS EMPLOYES**

LE CAS D'ENTREPRENDRE ENSEMBLE « LE PROCESSUS EENNOV' »

**TOWARDS AGILE ORGANIZATION: CHALLENGES FOR NONPROFIT
ORGANIZATIONS AND THEIR EMPLOYEES**

THE CASE OF ENTREPRENDRE ENSEMBLE “THE PROCESS EENNOV’”

Meryem AKESBI¹

TABLE DES MATIERES

1.	REPENSER L'ORGANISATION D'UNE ASSOCIATION POUR PLUS D'AGILITE	5
1.1.	DE L'ORGANISATION DIRIGISTE A L'ORGANISATION AGILE, DES AVANTAGES MAIS PAS QUE ...	5
1.2.	QUEL INTERET POUR UNE ASSOCIATION D'ADOPTER UNE ORGANISATION AGILE ?	8
2.	ETUDE DU CAS DE L'ASSOCIATION ENTREPRENDRE ENSEMBLE	12
2.1.	L'ASSOCIATION ENTREPRENDRE ENSEMBLE (EEDK)	13
2.2.	UN FOCUS SUR LE PROCESSUS EENNOV'	19

¹ Clersé UMR8019 ULCO – Réseau de Recherche sur l'Innovation. *Mes sincères remerciements à :*

Mme Boutillier pour ses remarques et recommandations

Sophie Beun pour l'encadrement à Entreprendre Ensemble

A tous les membres du RRI pour les remarques communiquées lors des séminaires des doctorants et les membres d'Entreprendre Ensemble du temps accordé pour l'interview et la réponse au questionnaire

INTRODUCTION

L'organisation agile est un mode organisationnel qui attire de plus en plus de dirigeants, qu'ils soient ceux des grands groupes, des maisons de retraites, de start-ups ou autres. L'objectif de cette partie est d'apporter une réponse à la question suivante : Pourquoi l'organisation agile est le mode organisationnel privilégié à l'heure actuelle par de nombreux dirigeants ? Quelles sont ses caractéristiques et ses limites ?

L'organisation agile et libérée rencontre un vif succès et inspire de nombreux chefs d'entreprises (Saussois, 2016, p.411). Ceci s'explique par la recherche d'une forme d'agilité, d'ouverture, de collaboration et de résistance dans/face à un contexte économique exigeant et en mutation continue. Cette organisation de travail alternative aux organisations de travail hiérarchiques vise à rendre plus autonome la majorité des salariés, les responsabiliser, rompre avec la bureaucratie et la hiérarchie, et ce de manière progressive.

Ce mode organisationnel alternatif a permis à de nombreuses entreprises comme le groupe Poulton (biscuiterie), Freesia (silver esthétique), Décathlon (commerce et distribution d'articles de sport), Zappos (commerce et distribution de chaussures sur Internet), Gore (Textile, automobile, aérospatial électronique, ...) et d'autres entreprises d'être innovantes et d'accroître leurs performances (Autissier, 2016 ; Schlegel, 2017). A titre d'exemple, Carlos Verkaeren, qui a repris la direction du groupe Poulton en 2001 qui était en difficulté, a invité tous ses salariés en 2003 à réfléchir à un nouveau mode de fonctionnement pragmatique dans lequel : les circuits de décision sont raccourcis, deux niveaux hiérarchiques supprimés, une usine divisée en quatre unités de production dites agiles (Schlegel, 2017). Désormais, le groupe Poulton, fondé en 1883, est le leader au niveau européen dans le marché de la biscuiterie². Aussi, si nous prenons le cas de Freesia, il s'agit de Clémence Souquet, qui a souhaité arrêter de travailler en tant que Directrice Commerciale dans le groupe La Poste³ en 2010, dont le mode de management qui prône est le patriarcal, pour créer une entreprise à fort impact social et solidaire auprès des personnes âgées en 2011. Dans son témoignage à l'émission radio de France Culture (02.06.2017), Clémence Souquet explique qu'elle ne confond pas hiérarchie et fonctionnement pyramidal. Pour elle, la hiérarchie est un élément important dans l'organisation. Les clés de réussite de son management sont les suivantes : la confiance, l'autonomie, l'encadrement des salariés en cas de besoin, l'écoute, la complémentarité entre tous les salariés. C'est dans ce sens que Freesia propose des solutions innovantes auprès de son public ciblé.

Nous remarquons que ce mode organisationnel a été expérimenté et développé dans les entreprises lucratives (grands groupes pour la majorité, PME, start-up ...), qu'en est-il des associations qui par leur statuts ne sont pas à but lucratif ? Serait-il possible pour celles-ci d'adopter un modèle organisationnel alternatif, autre que pyramidal et autoritaire, dans lequel les salariés sont à la base des propositions d'amélioration et d'innovation ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous procédons dans une première partie à faire un état des lieux des théories des organisations, et ce en allant des théories de l'école classique jusqu'à la théorie de l'agilité organisationnelle. Ensuite, nous allons faire un focus sur l'agilité organisationnelle et l'intérêt pour les associations d'adopter ce mode alternatif d'organisation. Dans la deuxième partie, nous procéderons la présentation de notre terrain de recherche, l'association Entreprendre ensemble située à Dunkerque (Nord, France), son mode

² Site officiel du groupe, <http://www.groupe-poulton.com/fr/>, consulté le 08.08.2017

³ Réseau social LinkedIn, [page de Clémence Souquet](#), consultée le 08.08.2017

d'organisation, sa perception de l'agilité organisationnelle et enfin une étude de cas du processus EEnnov' instauré depuis juin 2016.

1. REPENSER L'ORGANISATION D'UNE ASSOCIATION POUR PLUS D'AGILITE

1.1. De l'organisation dirigiste à l'organisation agile, des avantages mais pas que ...

La théorie des organisations s'est développée progressivement depuis le début du 20^{ème} siècle. La première école ayant théorisée le concept d'organisation est l'école classique. La théorisation de ce concept a été déclenchée par le passage du mode de travail « atelier » à un mode de travail « usine ». Une forte industrialisation a marqué cette époque et a entraîné l'exode rurale (Allienne et al. 2007) afin d'assurer une production en quantité suffisante et répondre à la demande du marché. Ainsi, des ingénieurs comme Taylor, Ford et Fayol se sont penchés sur l'optimisation du travail à travers son organisation scientifique et administrative. L'autorité, le mode dirigiste et la rationalité sont les piliers de cette école (Taylor, 1919 ; Fayol, 1916).

Entre les années 1930 et 1960, l'école des relations humaines adopte une nouvelle approche d'analyse des organisations. La réflexion des chercheurs de cette école, pour la majorité des sociologues/philosophes ou managers, s'appuie sur l'amélioration de la performance des entreprises industrielles à travers la motivation des individus tout en mobilisant des stimuli psychologiques. Ainsi des recherches ont été initiées par Mayo et son équipe dans l'usine Hawthorne et ont prouvé l'effet des facteurs intangibles, comme les relations interpersonnelles entre les ouvriers ou les conditions de travail, sur le moral et la productivité des ouvriers (Roethlisberger et al., 1961, p.vii) et ce, au détriment de la motivation essentiellement pécuniaire privilégiée par les ingénieurs de l'école classique. Plusieurs autres stimuli ont été identifiés comme la dynamique de groupe (par Lawrence), la satisfaction des besoins des individus (Maslow), le potentiel des ressources humaines stipulant à travers la théorie Y que l'individu peut percevoir le travail comme source de satisfaction (Mac Grégor), etc. (Plane, 2013).

Progressivement et entre les années 1960 et 1980 (Aïm, 2016, p.97), des chercheurs ont remarqué que l'entreprise n'est pas isolée du contexte dans lequel elle intervient mais qu'elle y reste contingente. De nombreux chercheurs comme Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, Mintzberg, Crosier et Friedberg ont prouvé qu'il n'existe pas de modèle unique d'organisation, le « one best way » de l'école classique, mais que l'organisation s'adapte à des facteurs de contingence qui peuvent être internes (le pouvoir, le système technique et la taille de structure) comme externes (stabilité ou instabilité du contexte, avancées technologiques, etc.).

Des années 1980 à nos jours, des théories se sont développées voire créées pour proposer des modes alternatifs d'organisation afin de répondre aux questions qui se posent à l'heure actuelle. Ainsi, des économistes comme Nelson et Winter, dont les travaux s'inscrivent dans la continuité des travaux de Schumpeter (1911, 1942), cherchent à rompre avec le schéma simpliste de l'entreprise définie par les néo-classiques (réduisant l'entreprise à une fonction de production). Ainsi, Nelson et Winter (1982) présentent l'organisation [la firme] évolutionniste comme un ensemble dynamique et cumulable de savoir-faire et de compétences tacites et non transférables qui la démarquent de ses concurrents. L'intérêt de la

théorie de la firme de Nelson et Winter au regard de notre analyse est de montrer que l'entreprise est une organisation en constante évolution, paramètre qui doit forcément être pris en compte quand il s'agit d'étudier l'évolution de l'organisation du travail. Parallèlement à cela, des sociologues vont davantage mettre l'accent sur les conditions permettant la mobilisation et l'implication de différents acteurs pour la réalisation d'un projet. Ainsi, le Centre de Sociologie de l'Innovation a montré grâce à l'étude menée par Callon et Latour en 1986, que le succès d'un projet est lié à la mobilisation et à la coopération entre différentes catégories d'acteurs : chercheurs, professionnels de terrain (pêcheurs dans le cas étudié), pouvoirs publics, objet d'étude (coquilles Saint-Jacques dans le cas étudié). Pour que la légitimité du projet soit partagée entre les différents acteurs, les objectifs de ce dernier doivent être traduits pour qu'il devienne intelligible pour chacune des parties.

L'organisation bureaucratique adoptée par de nombreuses entreprises depuis les années 1950 semble avoir atteint ses limites en termes d'accroissement de la productivité du travail. Badot (1998) explique que selon Preiss et Warnecke (1997) les organisations inscrivent leurs actions dans un contexte marqué par la multiplication des exigences de performance, l'accélération des changements et le développement de l'incertitude (Delavallée, 2016), le développement technologique, des consommateurs infidèles (Badillo et al., 2015). Un contexte privilégiant les « *organisations décentralisées, [avec] une coordination horizontale, un partage d'information au flux et une grande flexibilité à court terme* » (Badot, 1998, p.7), les organisations donnant place au marché plutôt qu'à la hiérarchie (Badillo et al., 2015). C'est dans ce sens qu'un grand nombre d'organisations tendent vers un nouveau concept émergent « l'agilité » leur permettant de s'adapter à leur contexte. D'autant que dans une économie de plus en plus concurrentielle, l'avantage spécifique de chaque entreprise se manifeste par sa capacité à innover, par sa créativité, modifiant du même coup les attentes qu'un manager ou un chef d'entreprise peut avoir vis-à-vis des membres de son équipe. C'est ainsi que l'agilité, faisant référence à des concepts plus anciens comme : compétence, autonomie et culture, représente une solution pour que l'organisation assure plus ou moins sa pérennité dans un contexte complexe (Delavallée, 2016 ; Détrie, 2015 ; Brangier et Bornet, 2015).

Inscrits dans la suite des travaux de la théorie de la contingence (Badot, 1998), de nombreux chercheurs se sont intéressés depuis le début des années 1990 à l'organisation agile (Ferrante, 2017). Ceci s'explique par la recherche des entreprises d'une forme d'agilité, d'ouverture, de collaboration et de résistance dans/face à un contexte économique exigeant et en mutation continue. L'agilité organisationnelle représente ainsi la capacité d'une organisation à :

- Être proche du client (Barrand, 2010) pour apporter une réponse rapide (Acocca/Lehigh, 1991 ; Mathiyakalan et al., 2005) de haute qualité, hautement personnalisable (Acocca/Lehigh, 1991) et globale (Badot, 1998), à ses demandes changeantes (Gunasekaran et Yusuf, 2002).
- Répondre aux attentes des clients en termes de service, de prix (Gunasekaran et Yusuf, 2002), de spécification, de qualité, de quantité, et de livraison (Bottani, 2009, 2010).
- Apporter une réponse rapide aux parties prenantes (Mathiyakalan et al., 2005).
- Saisir les opportunités (Goldman et al., 1994) pour améliorer sa position concurrentielle (Sharifi et al., 2001).
- S'appuyer sur des systèmes de partage et capitalisation [management] des informations et des connaissances entre les membres des équipes à la fois internes (Badot, 1998 ; Dove, 1999,2001) et externes (Badot, 1998).
- Se développer dans un contexte en changement continu et souvent non-anticipé (Sarkis, 2001 ; Sambamurthy et al., 2003 ; McCarthy et Tsinopoulos, 2003 ; Bottani, 2009, 2010) en améliorant ses processus (Sambamurthy et al., 2003) ses ressources stratégiques (Mathiyakalan

et al., 2005), ou en créant d'autres de manière rapide et en un temps limité (Sambamurthy et al., 2003 ; Delavallée, 2016).

- Détecter les mutations du contexte dans lequel elle opère (Mathiyakalan et al., 2005) et d'adopter spontanément le bon fonctionnement (Barrand, 2010).
- Garantir le bien-être au travail des salariés pour les satisfaire (Barzi, 2011)

Selon Goldman et al. (1991, 1995) le concept d'agilité organisationnelle s'adresse aux organisations qui développent et mobilisent des capacités d'innovation importantes dans un contexte complexe, incertain, mouvant et turbulent (Charbonnier, 2006). Les organisations agiles adoptent des structures plates, horizontales, matricielles ou virtuelles dans lesquelles l'autorité, les règles et procédures sont moins présentes dans les organisations agiles. Nous retrouvons plus d'autonomie, de responsabilisation, de travail en équipe (dans des équipes hautement qualifiées), de rotation des postes, etc., la coordination se fait par objectif en se basant sur les relations informelles et personnelles (Sherehiy, 2007 ; Brangier et Bornet, 2015).

Pour synthétiser, l'agilité est la capacité d'une organisation à adapter rapidement et spontanément son organisation, dans un contexte en changement continu et imprévisible, pour répondre aux attentes des clients et des parties prenantes tout en ayant un système de partage d'information et de management des connaissances, en mobilisant des équipes composées des membres à la fois internes mais aussi externes, en reconfigurant voir créant de nouveaux processus, stratégies ou ressources, en saisissant les opportunités.

Il est important de noter qu'il ne faut pas faire de l'agilité organisationnelle une fin en soi, mais un moyen pour permettre à l'organisation de faire face à de fréquentes et imprévisibles mutations de sans contexte sans pour autant tout remettre en cause à chaque fois (Delavallée, 2016).

Aussi, l'agilité peut se trouver dans les différentes disciplines d'une organisation (Barrand, 2010) : ressources humaines, finance, marketing et systèmes d'information. Selon Barrand, l'entreprise agile est une entreprise qui s'intéresse à ses clients en répondant convenablement à leurs besoins, à ses employés en accordant à un nombre optimal d'entre eux les meilleures conditions de travail, et à son contexte extérieur comprenant l'environnement écologique et sociétal, les fournisseurs, les concurrents Pour cela, il précise aussi que pour être en phase avec un contexte dynamique, aussi bien en interne qu'en externe, l'entreprise a besoin de *managers agiles* capables de s'inscrire dans un mouvement et de remettre en cause de manière permanente l'organisation, les produits, les outils, etc.

Pour y parvenir, Charbonnier (2006) explique que Shafer (1997) avait proposé le premier modèle théorique de l'agilité organisationnelle. Pour qu'une organisation devienne « agile », il est impératif que celle-ci maîtrise trois compétences interdépendantes :

- La première consiste à « lire le marché » : celle-ci correspond à la capacité de l'organisation à anticiper les éventuels développements et mutations qui peuvent toucher le contexte dans lequel elle intervient (technologique, démographique, les évolutions des styles de vie ou des politiques publiques) pour pouvoir en déceler les menaces qu'elle pourrait éviter ou/et les opportunités qu'elle pourrait saisir. Ceci peut être en lien avec ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs, ou son offre de services/produits.
- La deuxième se traduit par « la mobilisation d'une réponse rapide » à travers l'innovation. Celle-ci dépend de deux facteurs : 1/ la transformation des informations collectées en actions concrètes, 2/ le développement de la proactivité, l'adaptabilité et la résilience de

l'organisation vis-à-vis du changement. Ceci demande la mobilisation des ressources tangibles (1) et intangibles (2) de l'organisation qui sont respectivement : (1) ressources humaines, financières et physiques et (2) les avancées technologiques, les compétences, le système d'information, la gouvernance, ...

- La troisième se rapporte à la capacité « d'apprentissage organisationnel continu » qui représente à la fois la résultante et/ou l'élément générateur des deux compétences précédemment citées. L'apprentissage organisationnel permet ainsi à l'organisation de développer et à évaluer les opportunités de changement et à expérimenter différentes solutions pour palier à un contexte devenu complexe.

-
Existe-il des limites ou des effets négatifs de cette organisation agile ? Comme l'explique Lenuzza (2015, p.34), malgré le fort intérêt porté par les organisations, chercheurs, auteurs ... à l'égard de l'organisation agile, il est difficile de ne pas prendre en considération les difficultés liées à sa mise en œuvre. Khalil (2011) en travaillant sur le management des projets informatiques, a recensé les éléments contextuels qui peuvent avoir un impact sur la mise en œuvre d'outils agiles, parmi lesquels : la taille et la localisation géographique des équipes, la composition des équipes, le manque d'implication des parties prenantes, manque de ressources informationnelles, la faible autorité hiérarchique de l'équipe en charge de mise en place de cette démarche, ...

Mise à part les difficultés liées à la mise en place de l'organisation agile, l'enquête menée par Carbonnell et al. en 2012 montre que celle-ci peut avoir des impacts notamment sur les conditions de travail des salariés. Cela peut prendre la forme d'une lourde charge de travail, d'une amplitude horaire importante ou d'une atmosphère de travail stressante. Dans les grands groupes étudiés (comme Danone, LMVH, ...), l'équipe des chercheurs ont découvert que certaines de ces entreprises étudiées ont mis en place des solutions pour pallier à ces problèmes, comme le télétravail, la mise en place d'un observatoire de stress ... Il semble intéressant de noter que toute entreprise adoptant ce type d'organisation ne se retrouve pas forcément dans les mêmes difficultés. Certaines adoptent une flexibilité du temps de travail, d'autres à la sécurité au travail. Les start-up, à titre d'exemple, pensent plutôt à l'ambiance de travail et aux relations interpersonnelles, la liberté d'expression sur l'organisation, les conditions de travail, les reconfigurations souhaitées etc.

Ce que nous pouvons remarquer ici, c'est l'agilité des organisations prône avant tout un système dans lequel l'individu se responsabilise et se met en concurrence avec soi-même pour qu'il puisse atteindre les objectifs qui lui ont été confiés ce qui génère du stress, des tensions et interrogations (Charbonnier, 2006).

L'agilité organisationnelle a été majoritairement, pour éviter de dire exclusivement, étudiée dans des entreprises lucratives. Qu'en est-il des associations ? Sont-elles touchées par ces mutations ? Doivent-elles revisiter leur mode d'organisation ?

1.2. Quel intérêt pour une association d'adopter une organisation agile ?

La théorie des organisations a été initiée par des praticiens, ingénieurs, dirigeants d'entreprises et chercheurs en sciences humaines et sociales dans l'objectif de trouver comment améliorer la performance des entreprises, pour la plupart lucratives, à travers la motivation des salariés sur la base des stimuli pécuniaires et/ou psychologiques.

Jusqu'à l'heure actuelle, les modalités d'organisation du travail dans les associations ont très peu été étudiées par les chercheurs (Richez-Battesti, 2017) vu qu'elles reposent en partie sur le travail des bénévoles et a priori sur une logique de défenses de valeurs que sur une logique de création de valeur (Persais, 2017).

Les associations, ces groupements collectifs symboles d'action libre et collective, sont nées à une époque où les relations avec les pouvoirs publics étaient difficiles (Le Duff, 1999, p.56). Les associations relèvent de l'économie sociale et solidaire où elles sont majoritairement représentées.

Selon l'article 1^{er} de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, ces acteurs fonctionnent en respectant les conditions cumulatives de l'économie sociale et solidaire (CEGES, 1995 ; Collette et Pigé, 2008 ; Barthelemy et Slitine, 2014) :

- *Une utilité sociale* : poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices, tels que : apporter du soutien à des publics vulnérables, conserver l'autonomie des salariés, contribuer à la cohésion territoriale ou au développement durable, etc.,
- *Un mode de gouvernance démocratique* : ce mode de gouvernance se traduit par le principe : une personne = une voix. Le pouvoir décisionnel est équitablement réparti entre les membres du Conseil d'Administration qui pourrait être aussi composé des acteurs politiques et des bénéficiaires,
- *Une lucrativité limitée* : rien n'interdit aux structures de l'ESS de réaliser des bénéfices, mais le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Pour y parvenir, les structures de l'ESS doivent adopter une gestion conforme aux principes suivants : consacrer une majorité des bénéfices à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise, ne pas distribuer les réserves obligatoires constituées et impartageables.

Le terme « association » a deux sens (Lefebvre et al., 2017, p.17) :

- *La convention ou l'acte constitutif*, l'association désigne « 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 relative au contrat d'association). L'association, dans ce cas l'acte constitutif, est régie par les articles 1101 et suivants du droit commun des contrats inscrit dans le code civil (art.L1) .

- La personne juridique ou morale 1/ à laquelle peut être assignée la mise en commun permanente des connaissances et activité des membres qui la composent et 2/ titulaire de droits et obligations différents de ceux de ses membres.

Dans ce cas, l'acte constitutif est appelé « contrat d'association » ou « statuts ».

La création d'une association suppose la présence d'au moins deux personnes (Lefebvre et al., 2017, p.27). Pour mener à bien le lancement d'une association, il faut *formuler l'objet de l'association* de manière claire afin d'éviter toute forme de déception au cours de sa réalisation. Ce dernier *prend la forme d'un pacte entre les adhérents et tous ceux qui souhaiteront se lier à l'association* (Rancillac et al., 2011, p.17). La loi 1901 accorde 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 unit⁴. Néanmoins, cet objet *doit être licite, ne pas porter atteinte à l'ordre public et aux bonnes mœurs (art. 6 C. civ.) et ne doit pas viser au partage de bénéfices (art. 1 L. 1901)* (Rancillac et al., 2011, p.18).

D'autres éléments doivent être clairs pour que l'objet de l'association soit réalisable :

⁴<http://www.associations.gouv.fr/626-association-loi-1901.html>, consulté le 11.07.2017

- *Les ressources et moyens de l'association* : les ressources financières, techniques et humaines permettent à la structure de se doter des moyens pour agir. Les ressources humaines représentent la richesse de l'association, leur mobilisation ainsi que la mobilisation des ressources financières relève de la mission des dirigeants,
- *Sa zone d'influence ou de rayonnement* : il s'agit ici du territoire couvert par l'association. Il peut être de nature géographique, comme il peut s'agir d'une catégorie sociale particulière (école, université, ...),
- *Son public cible et ses actions*,
- *Le rôle de chacune des parties prenantes*.

Une association peut comporter sept types de parties prenantes : les fondateurs, les membres actifs bénévoles, les membres adhérents, les utilisateurs/clients/bénéficiaires, les membres bienfaiteurs, les membres de droit et les membres d'honneur. La place de chaque partie prenante est déterminée sur la base de son degré d'implication et de motivation, qui reste un choix personnel. L'attribution des rôles à chacun des membres permet de définir leurs périmètres d'action en fonction de leurs attentes, leurs disponibilités ainsi que de leurs niveaux de compétences.

Mis à part les bénévoles, les associations peuvent faire appel à deux types de collaborateurs : les collaborateurs non-salariés et les collaborateurs salariés (Lefebvre et al., 2017). Selon le portail du ministère de l'éducation nationale sur les associations et la politique associative de l'état⁵, les salariés d'une association à but non-lucratif, au même titre que les salariés d'une entreprise lucrative, sont soumis au droit du travail (articles L 1131-1 et suivants du Code du Travail) et de la sécurité sociale.

Le tableau ci-dessus retrace les différentes catégories des parties prenantes dans une association et leurs rôles.

Tableau 1 : Les parties prenantes d'une association (Rancillac et al., 2011, p.33 ; Samuel, 2017 ; Lefebvre et al., 2017)

Partie prenante	Définition	Rôle
Les fondateurs	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.
Les membres actifs/bénévoles	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
Les membres adhérents	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 déterminée par les membres de l'AG 2/ Ils sont de droit, membres de l'Assemblée Générale avec voix délibérative
Les utilisateurs/clients/bénéficiaires	Toute personne bénéficiant du bien et/ou du service proposé par l'association	1/ Consommer le bien/service proposé par l'association. 2/ être en disposition de rémunérer le bien/service proposé par l'association.
Les membres bienfaiteurs	Toute personne participant financièrement à la réalisation du projet associatif de l'association.	1/ Soutenir financièrement l'activité sans s'y engager ni en profiter. 2/ Ils sont, de droit, membres de l'Assemblée Générale avec voix <i>délibérative</i> .

⁵<http://www.associations.gouv.fr/salariat-association.html>, consulté le 11.08.2017

Membres de droit	Personnes morales ou physiques nommés par le Conseil d'Administration en raison <i>de leur autorité</i> .	Ils ne paient pas de cotisation et disposent d'une voix consultative à l'Assemblée Générale.
Membres d'honneur	Personnes morales ou physiques nommées par le Conseil d'Administration en remerciement de leur soutien ou de leur aide.	Ils ne paient pas de cotisation et disposent d'une voix consultative à l'Assemblée Générale.

Selon Rancillac et al., (2011), la mise en place de l'objet associatif, défini dans les statuts, nécessite la mise en place d'une organisation permettant de poser les règles de fonctionnement interne (règlement intérieur). Ce règlement intérieur permet de trouver un juste équilibre entre la discipline (le conformisme qui peut causer une dérive autoritaire) et l'ouverture aux personnes et à leurs initiatives (la liberté qui peut causer une dérive anarchique) pour éviter toute sorte de dérives. Ainsi, trois modes d'organisation d'une association sont distingués (Rancillac et al., 2011) :

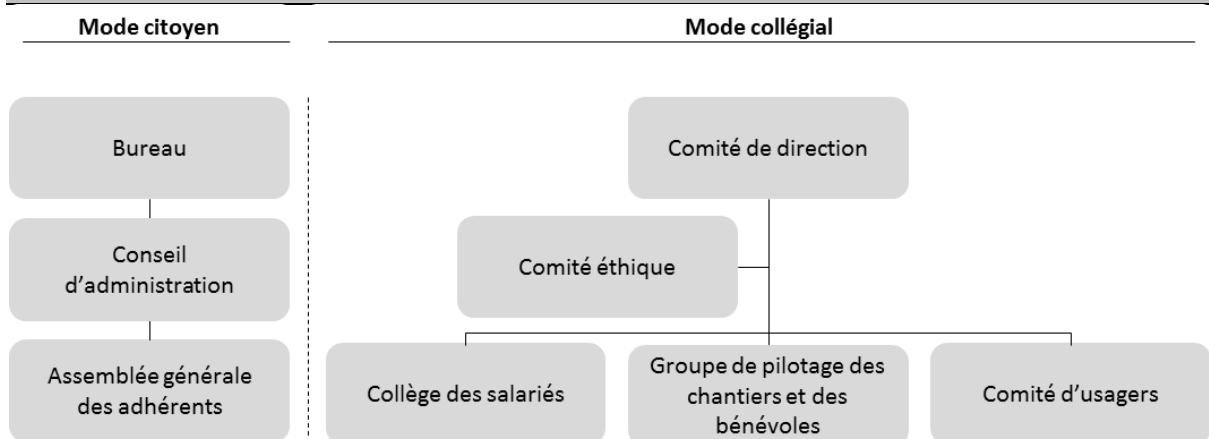
Tableau 2 : explication des modes d'organisation

Le mode d'organisation	Explication	Précisions
Le mode citoyen	C'est le mode <i>classique</i> que nous retrouvons dans les statuts types délivrés par la sous-préfecture. Celui-ci s'inscrit dans une logique démocratique et républicaine. * Ce mode d'organisation correspond aux petites associations	1/ Tout adhérent peut devenir dirigeant, il n'a qu'à candidater. 2/ Les dirigeants sont élus par l'assemblée générale (AG) ou le conseil d'administration (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	Dans ce cas, ce sont des comités, commissions ou collèges qui : 1/ identifient précisément 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.	L'avis juridique des collègues 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 collègues.
Le mode hiérarchique	Il s'agit ici d'une organisation dans laquelle le pouvoir appartient à un groupe de personnes en fonction d'une certaine légitimité.	Dans l'ouvrage de Rancillac et al. (2011, p.95), cette légitimité peut-être accordée aux : 1/ Fondateurs, militants, adhérents, ... (dont la légitimité peut être considérée comme <i>traditionnelle</i>) 2/ Sages, experts, ... (dont la légitimité peut être considérée comme <i>charismatique</i>) ⁶

⁶ Les deux types de légitimité cités dans le tableau font partie du modèle wébérien de l'autorité développés par Max Weber et qui comprend : la légitimité traditionnelle, la légitimité charismatique, la légitimité rationnelle ou légale.

Ci-dessous une représentation graphique des deux modes d'organisation : citoyen et collégial (Rancillac et al, 2011 p. 93-94).

Schéma 1 : Le mode citoyen et le mode collégial sous forme de schémas



Une fois le mode d'organisation est déterminé (plus précisément l'organe dirigeant), il convient 1/ de définir le processus de prise de décision dans le cadre du règlement intérieur pour le faire connaître et reconnaître par tous les collaborateurs et 2/de procurer les bonnes conditions pour un déroulement optimal des trois fonctions clés : la fonction opérationnelle, la fonction financière et la fonction administrative, des fonctions respectivement liées aux profils du président, du trésorier et du secrétaire (Rancillac et al, 2011 p. 96).

Les chercheurs de l'école de la contingence ont clairement démontré que les organisations sont impactées par des facteurs à la fois internes mais aussi externes. Actuellement, la dynamique du contexte politique, économique et social de la France se répercute sur tous les acteurs économiques, y compris les associations. A travers son travail de recherche théorique, Eric Persais (2017) montre que, dans un contexte de raréfaction des fonds de dotations aux collectivités territoriales dû à l'endettement de la France, les collectivités territoriales deviennent de plus en plus exigeantes et que les entités de l'ESS doivent justifier de leur plus-value pour pouvoir obtenir les financements nécessaires à leur fonctionnement. Ceci implique pour les associations (l'une des entités de l'ESS) de passer d'une logique de défense de valeurs à une logique de création de valeurs. Ainsi les associations (l'une des entités de l'ESS) sont désormais caractérisées par « *le besoin d'innover, de proposer de nouvelles solutions, l'ambition de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain ainsi que la nécessité de garantir un équilibre financier pour assurer la pérennité des projets* » (Raedersdorf, 2015, p.70).

Ne serait-il pas important pour les associations d'adopter une organisation agile ? La deuxième partie de ce papier porte sur l'étude de l'agilité dans notre terrain de recherche : l'association entreprendre Ensemble (Dunkerque, Nord, France).

2. ETUDE DU CAS DE L'ASSOCIATION ENTREPRENDRE ENSEMBLE

Pour étudier le cas de l'association entreprendre ensemble (EEDK) nous adoptons une méthodologie de recherche-action caractérisée par *l'exploration*, à travers une interview avec le directeur générale d'EEDK et un questionnaire diffusé auprès des salariés, et par *la*

participation, et ce dans le cadre du contrat de collaboration CIFRE⁷ N°2015/1341, entre le CLERSE (UMR-CNRS, 8019) et l'association loi 1901 Entreprendre Ensemble (EEDK), celle-ci est notre terrain d'étude.

La recherche participative s'explique par le statut que j'occupe à l'échelle d'EEDK qui est à la fois un statut de 1/ chercheuse-doctorante en économie – CLERSE – UMR 8019 et de 2/ salariée chargée de mission recherche innovation, dont la mission est d'accompagner EEDK dans le cadre de l'expérimentation d'un nouveau processus d'émergence des nouvelles idées, instauré depuis juin 2016.

- **Elaboration du guide d'entretien et réalisation de l'interview**

Le questionnaire / guide d'entretien a été réalisé en se basant sur 1/les éléments théoriques recherchés et expliqués dans le cadre de la première partie et 2/ des recommandations de Baumard et al. (1999, p.7-8). L'entretien est de type semi-directif, nous avons ainsi construit un guide d'entretien composé de vingt-trois questions (annexe 1) réparties en quatre items :

- Item 1 : Perception de l'agilité organisationnelle
- Item 2 : L'agilité organisationnelle à EEDK
- Item 3 : Lien et impact du contexte actuel dans lequel s'inscrit EEDK sur l'organisation
- Item 4 : Modalités de fonctionnement d'EEDK avec les parties prenantes : clients, fournisseurs, partenaires, salariés.

- **Elaboration du questionnaire et sa diffusion**

Pour compléter l'analyse de l'agilité organisationnelle à EEDK, nous allons nous appuyer sur les résultats quantitatifs et comparatifs du questionnaire diffusé en 2015 et en 2017 auprès de l'ensemble des salariés d'EEDK. En ce qui concerne le questionnaire de 2015 :

- Les questions étaient pour la majorité fermées, certaines avaient une échelle de mesure allant de 1 à 4.
- Il a été testé pour vérifier la fiabilité de l'outil.
- Il a été diffusé en juin 2015.

En ce qui concerne le questionnaire de 2017, celui-ci a été alimenté d'autres questions pour évaluer les modalités de fonctionnement du processus EEnnov' (présenté dans 2.3.), un processus inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

2.1. L'association Entreprendre Ensemble (EEDK)

2.1.1. Présentation d'EEDK

Entreprendre Ensemble (association de loi 1901), créée à la demande des responsables politiques, est le résultat d'une union d'associations (2004), puis d'une fusion de dispositifs (2007) qui représentent des outils territoriaux œuvrant pour l'insertion socioprofessionnelle des publics les plus éloignés du marché du travail. EEDK joue ainsi le rôle d'un coordinateur territorial en vue de satisfaire les besoins des publics accompagnés, des entreprises, des élus et des partenaires.

⁷La CIFRE est un contrat selon lequel *l'entreprise s'engage à confier à ce jeune diplômé un travail de recherche en liaison directe avec un laboratoire extérieur dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée de trois ans* (article D 121.1d du code du travail).

Tableau 3 : Grille de présentation d'EEDK (Entreprendre Ensemble, 2014, 2016)

Raison sociale	Entreprendre Ensemble
Statut juridique	Association de loi 1901
Objet	Accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des publics éloignés du marché de l'emploi
Ressources et moyens financiers – données 2016	<p><i>Ressources financières :</i> L'Etat, le Fonds Social Européen et la Communauté Urbaine de Dunkerque et la région représentent les principaux financeurs de l'activité d'EEDK. Voici le total des charges : 7 581 199 € et le total des produits : 7 446 271 €</p> <p><i>Ressources humaines</i> Au 31 décembre 2016, Entreprendre Ensemble compte 152 salariés et 6 salariés mis à disposition par des collectivités ou des associations. 55 salariés ont bénéficié des formations, dont 9 ont suivi des parcours qualifiants à travers la validation des acquis par l'expérience (VAE).</p>
Zone d'influence ou de rayonnement	32 communes du bassin de l'emploi de la Flandre Maritime La Communauté Urbaine de Dunkerque
Parties prenantes	<p>Fondateurs : Les responsables politiques et le président des associations ayant composé EEDK suite à leur unions et à leur fusions : Michel Delebarre (ancien président de la communauté urbaine de Dunkerque)</p> <p>Les administrateurs – Voir annexe 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les membres de droit obligatoires - Les membres de droit à leur demande - Les membres associés <p>Les membres du Bureau – Voir annexe 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président - 6 vice-présidents - Trésorier - Trésorier-adjoint - Secrétaire - Secrétaire-adjoint <p>Les membres du conseil d'administration – Voir annexe 4</p> <p>Les bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeunes de 16 à 26 ans sortis du système scolaire - Jeunes sans qualification et déscolarisés - Demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires RSA, personnes en difficulté et habitant en Quartiers Politique de la Ville <p>Les bienfaiteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etat, Fonds Social Européen, Communauté urbaine de Dunkerque, Région, Communes, Département du Nord, Pôle Emploi, Divers

La particularité majeure d'EEDK est qu'elle est née de l'initiative des autorités politiques locales, non de l'initiative individuelle et/ou citoyenne. Les conditions qui ont été à l'origine de la création d'EEDK ont très certainement eu un impact sur son fonctionnement. L'organigramme d'EEDK a connu de nombreux changements. Ceci est en partie dû au passage d'une suite de dirigeants, chacun ayant souhaité l'actualiser en fonction des priorités qu'il se fixait. Actuellement, EEDK souhaite tendre vers une organisation agile pour pouvoir faire face au contexte mouvant dans lequel elle intervient.

EEDK a été créée en 2004 suite à l'union effective des trois structures : *Entreprendre Ensemble Fonds Local Emploi Solidarité (FLES)*, *Entreprendre Ensemble la Mission Locale*

de l'Agglomération Dunkerquoise (MLAD) et Entreprendre Ensemble le Programme Local pour l'Insertion et l'Emploi (ProLIE). Concrètement, cette union s'est traduite par la création de la structure support : Entreprendre Ensemble en Flandre et pour le Littoral Dunkerquois, une association de loi 1901 dans l'objectif de :

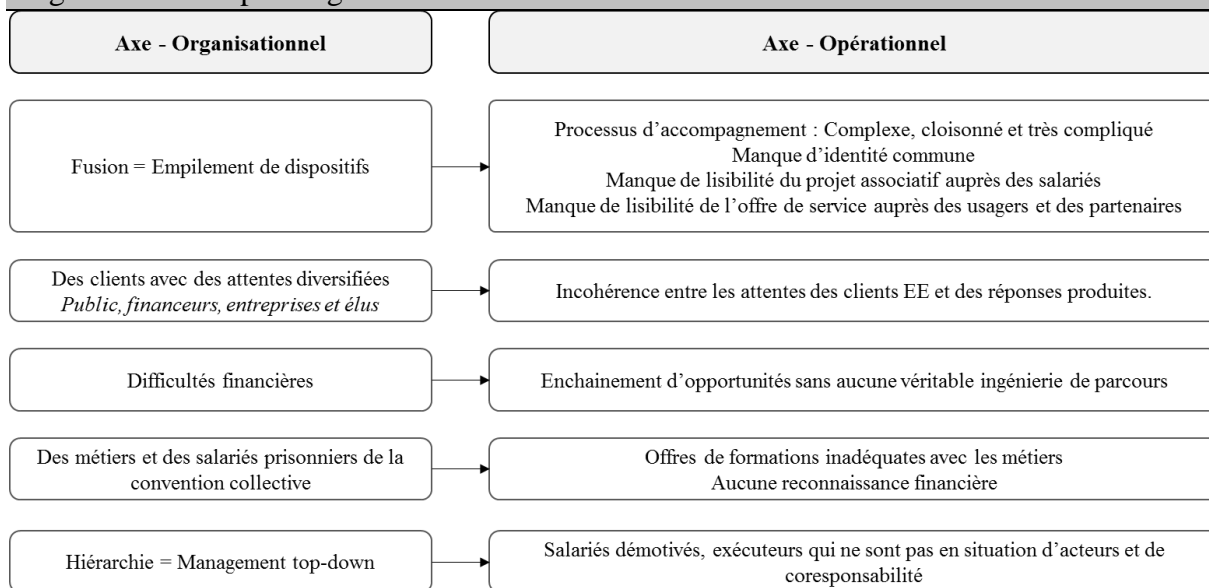
- Regrouper, coordonner, gérer et animer des actions menées à l'initiative des membres de l'association et en lien avec son projet stratégique (l'insertion socioprofessionnelle),
- Mobiliser les moyens et les compétences nécessaires au développement actif et efficace des actions en lien avec l'insertion socioprofessionnelle,
- Mettre en place des actions pilotes et des projets innovants en matière d'insertion socioprofessionnelle.

En 2007 la fusion absorption des trois dispositifs par Entreprendre Ensemble a eu lieu afin :

- D'optimiser et de favoriser la coopération entre partenaires publics et privés,
- De rationaliser la mobilisation des acteurs politiques institutionnels et économiques engagés à l'administration des trois associations absorbées par EEDK.

En effet, progressivement, cette nouvelle organisation des acteurs de l'ESS (la fusion des trois associations) a dévoilé ses avantages et ses inconvénients. Grâce à cette nouvelle organisation « 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 des personnels 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 » affirme Martial BLANCKAERT, Directeur Général d'EEDK au moment de l'interview (entretien individuel, 2016). A ces avantages s'ajoute un ensemble de difficultés mises en avant suite à un diagnostic réalisé par Aegist en 2014. En effet, suite au changement électoral de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD), un diagnostic dynamique a été réalisé par le cabinet de conseil Aegist. Des difficultés sont remontées en surface et d'autres ont été révélées. Celles-ci touchent principalement les deux axes suivants : organisationnel et opérationnel.

Schéma 2 : Les difficultés organisationnelles et opérationnelles relevées dans le cadre du diagnostic réalisé par Aegist 2014



Une relation de cause à effet existe entre l'axe organisationnel et l'axe opérationnel. Cela s'explique ainsi : comme précisé précédemment, EEDK est née d'une union d'associations (2004) puis d'une fusion de dispositifs (2007). Selon les salariés d'EEDK, *la fusion* s'est limitée à un « empilement » de dispositifs (Aegist, 2015, p.6), aucun encadrement n'a accompagné ce changement organisationnel pour le mener à bien. Cela a eu un impact sur :

- Le manque d'identité commune,
- La lisibilité du projet associatif auprès des salariés,
- La lisibilité de l'offre de services auprès des publics et des partenaires : un processus d'accompagnement complexe, cloisonné et très compliqué.

Egalement, Entreprendre Ensemble est un acteur qui a 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.

La cohérence entre les attentes et les réponses produites reste jusqu'à présent un défi difficile à surmonter pour EEDK. Les salariés expliquent cette difficulté par le manque de communication en interne, par l'incompatibilité des dispositifs aux besoins des publics accompagnés et par l'insuffisance du temps dédié à la conception d'un parcours adapté aux besoins du public accompagné. En 2014 et suite au changement du président, EEDK s'est engagée à relever de nouveaux défis : « *rigueur budgétaire et pérennité, cohérence avec la demande publique évolutive, innovation sociale.* » (Aegist, 2015, p.3). En effet, la mesure financière n'échappe pas à cette analyse. L'association, dans un contexte économique difficile marqué par la baisse des financements publics, doit développer de nouveaux moyens pour réunir les financements dont elle a besoin pour maintenir et développer son activité.

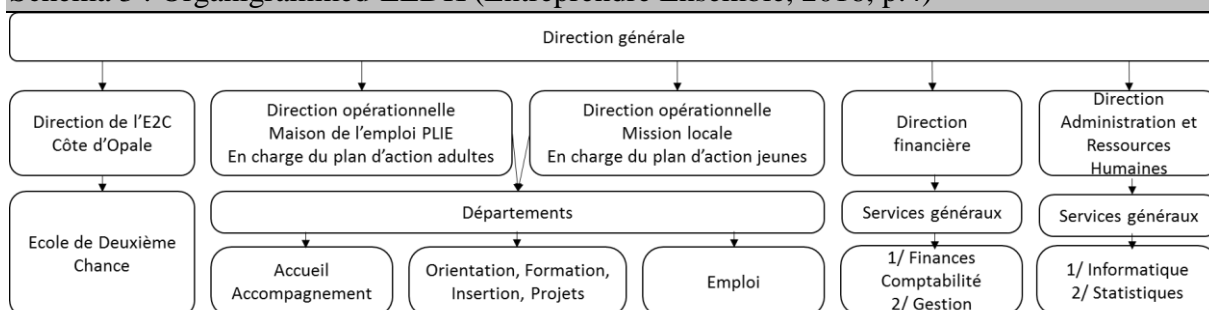
Cela peut également s'expliquer par le management adopté par les responsables : management « top-down ». Ce management a laissé se développer une forme de démotivation chez les salariés qui se sentent exécuteurs et non acteurs dans la structure.

2.1.2. Le mode d'organisation de l'association EEDK

Comme nous avons pu le voir au niveau de la partie théorique, Rancillac et al. (2011) distinguent trois modes d'organisation des associations : le mode citoyen, le mode collégial et le mode hiérarchique.

En ce qui concerne EEDK, le mode citoyen est le mode d'organisation qui ressemble à son modèle organisationnel. Sauf qu'en s'attardant sur l'annexe 1, correspondant à la liste des administrateurs de l'association, nous retrouvons que les voix par représentant ne sont pas équitablement réparties selon le principe « un homme = une voix » ; exemples : un représentant de l'Etat dispose de 10 voix de vote, le président de Communauté Urbaine de Dunkerque dispose de 7 voix de vote, un conseiller communautaire dispose de 2 voix de vote, etc. A partir de cela, nous remarquons ainsi qu'il y a une combinaison de deux modes d'organisation à savoir : le mode citoyen et le mode hiérarchique dans lequel le pouvoir appartient à un groupe de personnes en fonction d'une certaine légitimité.

Schéma 3 : Organigramme d'EEDK (Entreprendre Ensemble, 2016, p.4)



Après analyse de l'organigramme d'EEDK, nous remarquons que l'association organise son activité par département et dispose des services support comme la direction financière et la direction administration et ressources humaines. En faisant référence Lawrence et Losrch, deux auteurs de l'école de la contingence, nous nous permettons de s'interroger sur l'existence d'une cohésion globale entre les différents départements de l'association. Nous pencherons plutôt vers une cohésion globale fragile étant donné que l'enquête réalisée par Aegiste en 2014 étale des problèmes qui persistent à nos jours, comme le manque d'identité commune, la complexité du processus d'accompagnement qui est cloisonné et compliqué...

2.1.3. Tendance d'EEDK vers une organisation agile – Interview avec le DG d'EEDK

Dans le cadre de cette section, nous allons présenter l'analyse de l'interview réalisée auprès d'Arnaud Declunder – Directeur général d'EEDK (depuis juin 2017) qui a eu lieu le jeudi 10.08.2017. Selon Declunder, l'organisation agile est *une organisation qui s'adapte à son environnement ... un système mouvant en permanence*⁸ ..., qui réussit à saisir les opportunités et les mettre en œuvre sans être dans un processus de changement qui prend plus de 3 mois !

Pour y parvenir, il précise *qu'il faut imaginer un mode de fonctionnement qui le permette [basé sur] la gestion de projets, l'absence de résistance au changement de la part de l'ensemble du personnel, des outils qui permettent de faire évoluer les choses de la manière la*

⁸[A titre d'exemple] Pôle Emploi est un redoutable concurrent qui a changé sa stratégie à 180°. Aujourd'hui il s'occupe des demandeurs d'emploi les plus en difficulté. Avant, il s'occupait des demandeurs d'emploi les plus autonomes

plus simple possible, comme les outils de communication [notamment, envers] les salariés, pour leur permettre de s'exprimer correctement dans cette organisation, pour [leur accorder] le droit d'initier des choses, de proposer des choses, d'entreprendre ! ... c'est la démarche qu'on a avec « EEnnov' » la gestion de projets ..., mais il n'y a pas l'état d'esprit managérial pour permettre ça. ... Il faut inculquer un management souple et faire confiance ! Selon lui, les managers doivent faire confiance à leurs équipes et ne pas accorder beaucoup d'importance au « comment ? » mais plutôt laisser les salariés choisir librement la démarche qui leur semble la plus correcte tant que l'objectif sera atteint, rappelant que le rôle d'un manager *est celui de donner les objectifs, les moyens en termes de temps, les moyens matériels* [et s'assurer auprès de] *son collaborateur s'il a tout pour fonctionner !*

Ici, dans le cadre d'autres réunions de travail, Sophie Beun (Directrice des ressources humaines) et Arnaud Declunder constatent que les financeurs changent de posture et demandent de plus en plus à financer des projets de court à moyen terme que des projets d'activité globale.

Le directeur fait aussi référence à l'organigramme dont l'absence pourrait engendrer *l'anarchie, en matière de process de décision*. Quand il évoque l'organigramme, il explique que ce dernier doit avoir un cadre *hyper large* pour permettre l'installation *aisée des passerelles* entre les compétences internes à l'organisation ou externes. Il a aussi fait référence au processus de prise de décision qui doit être le plus court possible pour pouvoir prendre rapidement des décisions. Pour ne pas être dans l'anarchie, il ajoute qu'*il faut donner du sens et un cadre ! On peut faire ce qu'on veut à condition que cette action entreprise participe à l'objet de [l'organisation]. [Concrètement], à partir du moment où on permet aux jeunes et adultes du dunkerquois d'acquérir des compétences qui [leur accorderont la possibilité] d'être autonomes, d'être entrepreneurs et acteurs de leur propre vie, on est globalement dans l'objectif. Cela doit pouvoir se faire ! Il faut aussi être capable d'aller chercher des financements pour pouvoir mettre en place ces nouveaux projets.*

Après avoir expliqué ce qu'est pour lui une organisation agile, Declunder dit clairement qu'*Entreprendre Ensemble n'est pas une organisation agile, et si nous le sommes pas, ce n'est pas à cause des élus*[ou du contexte politique, social et économique] *mais à cause de notre organisation en interne ... l'agilité fait partie de notre projet associatif. Notre environnement est favorable !*

Les recherches réalisées dans le cadre de l'agilité organisationnelle montrent que dans une organisation agile, les salariés doivent se doter d'un niveau de qualification élevé pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions et développer des innovations. Declunder n'est en aucun cas convaincu qu'une organisation agile ne peut fonctionner que si les salariés sont hautement qualifiés et que *le bon sens n'est pas réservé qu'aux personnes ayant un bac+6, celui-ci est réservé à tout être-humain qui s'investi dans l'entreprise dans laquelle* [il travaille]. Néanmoins, *c'est une erreur de nommer quelqu'un à un niveau dont il n'a pas les capacités !*

Concernant les partenaires, mis-à-part quelques projets déposés dans le cadre d'EEnnov' et dans lesquels des partenaires et des usagers ont participé à leur montage et pour certains à leur réalisation, le directeur explique qu'EEDK n'a pas l'habitude de travailler en collaboration avec les acteurs du territoire mais que *demain cela sera le cas*. Ainsi, Declunder évoque l'exemple du projet de *définition d'un projet d'orientation professionnelle* en exprimant

fermement son souhait *que le CIBC, qui rassemble des personnes compétentes et disposent des outils nécessaires, soit impliqué pour mener à bien ce projet.*

Quant à ses clients, Entreprendre Ensemble s'adresse à trois clients, il y a 1/ les demandeurs d'emploi que nous accompagnons dans leurs projets personnels et professionnels, 2/ les entreprises [à qui] on fournit des compétences, on propose une prestation d'aide au recrutement pour leur faciliter la démarche et 3/ les financeurs qui passent commande !

Ainsi, l'agilité représente la capacité d'Entreprendre Ensemble à :

- S'adapter, en une période rapide et limitée (*qui ne dépasse pas 3 mois*), à un **contexte en changement continu dans lequel les financeurs deviennent de plus en plus exigeants**, qui ne financent plus un socle d'activité mais l'activité d'une suite cumulative de projets.
- Être proche de ses usagers pour apporter **une réponse** rapide et adapter à leurs demandes, et ce à travers l'accompagnement des publics à acquérir les compétences nécessaires pour devenir autonomes et responsables de leurs parcours socioprofessionnels.
- Être capable de répondre aux attentes des financeurs, donneurs d'ordres, afin de **saisir les opportunités financières** permettant d'améliorer/développer de nouvelles offres de service.
- Nouer des **partenariats** basés sur la **confiance** avec les usagers et les partenaires, tout en restant en phase avec l'avancée technologique.
- Adopter un mode de management par projet dans lequel les managers 1/ se chargent d'orienter leurs équipes, leur accorder les moyens et outils pour mener à bien leurs missions, 2/ s'assurent que les objectifs sont atteints, 3/ fassent confiance en leurs équipes
- Accorder la possibilité aux salariés **d'entreprendre de nouveaux projets**.
- S'appuyer sur **des outils de partage et capitalisation [management] des informations et des connaissances**.

2.2. Un focus sur le processus EEnnov'

Pour faire face aux défis précédemment mentionnés, EEDK tend vers *une organisation agile* pour être en adéquation avec les attentes de ses clients : demandeurs d'emploi, entreprises et financeurs et ce dans un contexte en mouvement permanent.

La nécessité de tendre vers cette nouvelle organisation a été :

- Manifestée par Jean-Yves Frémont en mentionnant qu'il est impératif de « *développer l'innovation sociale pour faire naître de nouvelles pratiques en créant une cellule innovation* » (Entreprendre Ensemble, 2016),
- Approuvée par le cabinet de conseil Aegist ayant réalisé un diagnostic en septembre 2014 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 aboutissants des processus dans lesquels ils situent leur action.* » (Aegist, 2014, p.8).
- Mentionnée dans le 4^{ème} 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.* » (Entreprendre Ensemble, 2015).

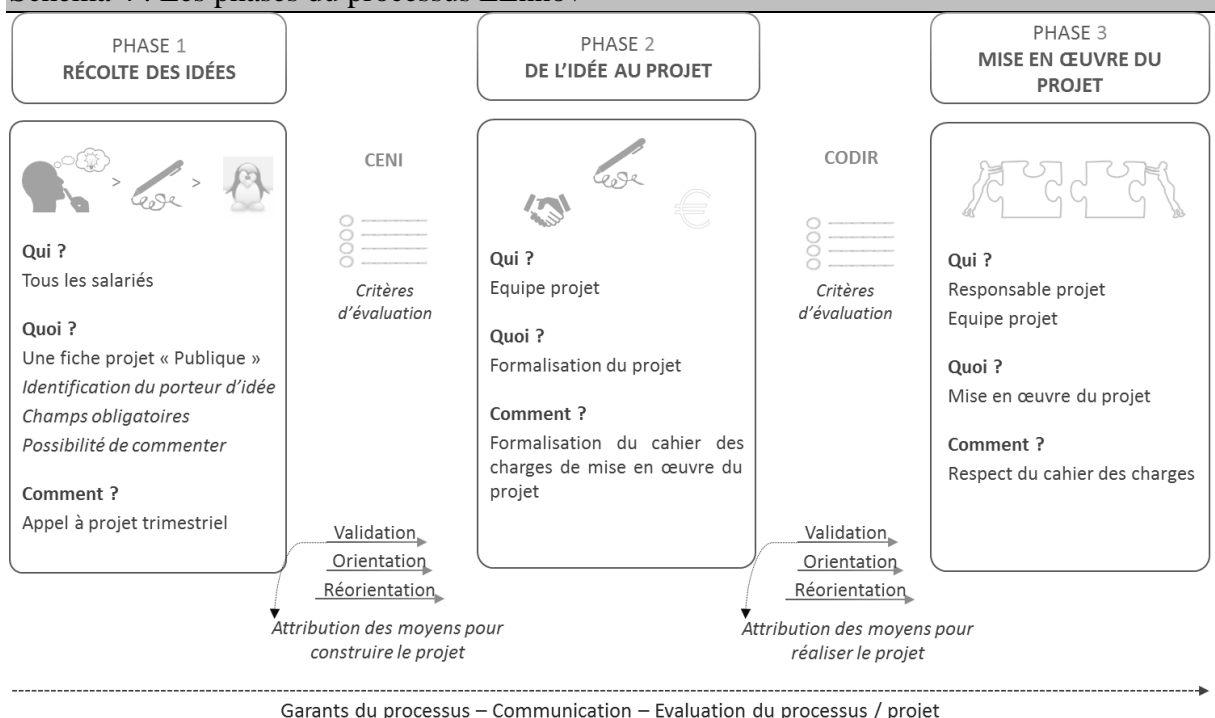
2.2.1. EEnnov', un nouveau processus pour de nouvelles idées

« EEnnov' » est un processus de maturation des idées nouvelles en phase d'expérimentation depuis le mois de juin 2016. Le choix de créer une telle démarche marquée par la réactivité et

une gouvernance intermédiaire entre les membres du comité de direction et les salariés de tout niveau hiérarchique a été guidé par les résultats de l'étude⁹ menée auprès des salariés estimant que :

- EEDK n'est pas une structure innovante (**77,9%**) mais qui pourrait le devenir (**96,8%**),
- Leurs compétences pourraient être mieux utilisées (**89,5%**),
- 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 (**87%**),
- Les deux principaux facteurs d'innovation sont : répondre aux besoins des usagers et satisfaire son épanouissement personnel,
- Tout salarié peut-être novateur,
- Il n'existe pas de processus de validation des idées nouvelles à Entreprendre Ensemble (**89,5%**),
- Ils ont un avis négatif sur la démarche actuelle de validation des idées nouvelles (**84%**).

Schéma 4 : Les phases du processus EEnnov'



Suite à ce constat, le Comité de direction a choisi, en septembre 2015, de lancer une expérimentation autour de la mise en œuvre d'un processus de validation des idées nouvelles au sein de l'association. EEnnov' s'adresse exclusivement aux salariés d'EEDK. Il se déploie autour de trois grandes phases essentielles :

- Récolte des idées – Les salariés peuvent déposer des idées individuellement ou en équipe,
- De l'idée au projet – Les salariés peuvent mobiliser des compétences en interne et/ou en externe pour mener à bien le montage de leurs projets,
- Mise en œuvre du projet.

EEnnov' représente un outil permettant de créer un parcours de montage de projets partagé entre les différents métiers et niveaux hiérarchique de la structure. Ainsi, il permettra de

⁹95/137 salariés ont pris le temps de répondre au questionnaire électronique, soit près de 70% des salariés.

En septembre 2015, le Comité de direction a choisi de lancer une expérimentation autour de la mise en œuvre d'un processus de validation des idées nouvelles au sein de l'association.

rendre explicite les connaissances tacites des salariés (dont travailleurs de base et cadres supérieurs) pour incorporer dans de nouvelles idées et/ou projets (Nonaka et al. 1997).

La finalité de ce projet est :

- D'instaurer une culture d'innovation et favoriser l'émergence des nouvelles idées.
- De devenir une organisation « agile » capable de saisir les opportunités offertes par les financeurs en se basant sur la performance de ses collaborateurs et les attentes de ses usagers.
- De permettre aux salariés :
- D'être acteurs et coresponsables des actions menées.
- De mobiliser leurs compétences au grès des projets et de l'évolution des financements.
- De professionnaliser leurs actions.

2.2.2. Un an après, les premiers résultats du processus EEnnov'

a. Une analyse quantitative du processus

Des indicateurs ont été mis en place depuis la mise en place du processus pour pouvoir mesurer sa plus-value et l'améliorer progressivement. Les résultats dégagés après un an après sa mise en œuvre, EEnnov' compte au 30 juin 2017 :

- 20 idées communiquées, dont 17 diffusées sur l'intranet et 3 abandonnées.
- Parmi les 17 diffusées, 16 sont validées et 1 refusée.
- Parmi les 16 idées validées 6 projets ont été montés validés, 5 sont en cours de montage, 2 sont en veille et 3 projets sont abandonnés.
- Parmi les 6 projets validés, 2 projets sont réalisés et 4 sont en cours de réalisation.

Face aux routines, les changements sont souvent difficilement instaurés. Tels est le cas pour le processus EEnnov'. Des difficultés, des améliorations et des adaptations ont eu lieu depuis la mise en œuvre du processus et ce pour les différentes phases suivantes :

1. Structuration et diffusion de l'idée sur l'intranet

Au niveau de cette phase, un accompagnement est proposé pour appuyer les salariés à développer leur idée de base :

- A l'écrit, pour pouvoir la diffuser sur l'intranet
- A l'oral, pour pouvoir la présenter aisément auprès des membres du CENI

Les RDV d'accompagnement se fixent en fonction des disponibilités des salariés

2. Présentation de l'idée au CENI

Le Comité d'émergence des nouvelles idées est organisé trimestriellement pour évaluer les idées des salariés, il se compose d'une équipe tournante et diversifiée en termes de niveaux hiérarchiques et de métiers.

Nous avons pu constater grâce aux indicateurs mis en place que certains métiers n'ont jamais, voire très rarement, étaient représentés lors d'un CENI (4 CENI ont eu lieu au 30.06.2017) comme : la direction opérationnelle, les managers de proximité ou encore les responsables de département.

3. Montage de projet

A cette étape, une fois l'idée est validée par les membres du CENI, le salarié porteur d'idée bénéficie en cas de besoin d'un accompagnement à :

- L'organisation de workshops
- La mobilisation des salariés porteurs des compétences clés
- La rédaction et présentation orale du projet

Au cours de cette période, nous avons dû faire face à quelques difficultés :

- L'abandon de projets (3 projets).

- Des salariés qui par faute de maîtrise des outils orientent vers des fausses pistes, ce qui rend la phase de montage de projet longue.
- L'assimilation du temps d'investissement accordé aux projets dans le cadre d'EEnnov' à un temps de bénévolat. Or, un mail a été transmis à tous les collaborateurs au cours de la mise en place du processus pour expliquer que chacun des collaborateurs devra comptabiliser ces heures de travail effectif.
- L'assimilation du respect des engagements en termes de réalisation des objectifs individuels à un manque d'encouragement de la direction à instaurer la nouvelle dynamique de prise d'initiatives.

4. Présentation du projet aux membres de la direction

Après finalisation du projet, ce dernier est présenté auprès des membres de la direction. Il serait intéressant d'améliorer les éléments suivants :

- Le niveau d'exigence n'est pas le même d'un salarié à un autre (en fonction du niveau de compétence et/ou hiérarchique).
- Un manque de confiance envers les salariés ayant pris l'initiative de proposer un nouveau projet.
- Une préférence à changer de porteur de projet au lieu de bénéficier de sa motivation et lui accorder les moyens nécessaires (principalement, les compétences) pour pouvoir réussir le montage voire la réalisation du projet en question.

5. Réalisation du projet

Au cours de cette phase de réalisation, une coordination se fait avec les projets en cours en tenant informés les responsables hiérarchiques et autres compétences en interne de la validation du projet par la direction.

Des difficultés sont apparues à ce niveau :

- Des équipes qui n'ont pas l'habitude de travailler en équipe.
- Un manque de transfert d'information.
- Un manque de leadership pour amener les membres d'une équipe à travailler la réalisation de projets.

Dans ce cas, il serait intéressant de revoir la stratégie globale du processus et de présenter clairement les priorités de l'organisation, ses orientations, les niveaux d'exigence et de tolérance qui doivent être au même niveau pour tous les salariés.

b. L'analyse comparative du questionnaire diffusé des salariés en 2015 et en 2017

Préambule

57 salariés ont répondu au questionnaire diffusé par voie électronique avant la mise en place d'EEnnov', soit près de 41% des salariés.

En juin 2015, 95 salariés ont pris le temps de répondre au questionnaire après la mise en place d'EEnnov', soit 70% des salariés.

Ce que nous apprend l'analyse des réponses au questionnaire

Innovater c'est principalement pour les sondés : Inventer des offres de services inédites (35%), Améliorer les offres de services existantes en interne et Inventer des offres de services inédites (23%) et Améliorer les offres de services existantes en interne, Inventer des offres de services inédites, et Transposer en interne, une offre de services existante ailleurs (23%).

Résultats 1^{ère} enquête juin 2015 : 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.

68% des sondés considèrent Entreprendre Ensemble comme une association innovante. Parmi ceux et qui ne partagent (32%) pas le même avis, 94% estiment qu'elle pourrait le devenir. 61% considèrent que notre association tire parti de leurs compétences.

Résultats 1^{ère} enquête juin 2015 : Entreprendre Ensemble n'est pas vu comme une entreprise innovante mais 96.8% des sondés estiment qu'elle peut le devenir. 89.5% considèrent que leurs compétences pourraient être mieux utilisées.

Pour 65% des sondés, le manque de reconnaissance humaine est le principal frein à l'innovation, devant le manque de reconnaissance financière (63%) et le manque de temps (61%).

Résultats 1^{ère} enquête juin 2015 : 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 (95%), satisfaire son épanouissement personnel (88%) et répondre à la demande de la structure (60%) sont les principaux facteurs d'innovation pour les personnes sondées. Tous les salariés doivent pouvoir innover pour 88% des sondés.

Résultats 1^{ère} enquête juin 2015 : 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

EEnnov' est perçu comme un processus : juste (81%), claire (72%), efficace (70%), simple (54%) et rapide que pour 47%.

Résultats 1^{ère} enquête juin 2015 : Pour 89% 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.

Nous remarquons que les résultats ont connu une progression entre 2015 et 2017. Les salariés sont plus optimistes. Il convient de préserver cette image à travers la qualité des projets, de l'accompagnement et de la dynamique dans sa globalité.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le montrer dans la partie théorique de notre papier, l'agilité organisationnelle peut avoir de nombreux effets positifs sur les organisations qui l'adoptent comme modèle : la responsabilisation des individus et leur autonomie, l'innovation, la créativité, la création d'un esprit compétitif entre salariés, ce qui les pousse à améliorer leur performance et par conséquent celle de leur organisation etc.

Néanmoins, les cas extrêmes sont toujours à éviter pour ne pas se rapprocher ni de l'anarchie, ni de l'épuisement des salariés qui représentent l'une des principales sources de performance pour les organisations. En se positionnant dans les extrémités, certaines organisations se retrouveront ainsi dans un schéma actualisé de l'organisation fordiste dans laquelle les machines imposaient leur rythme de travail aux salariés. Sauf qu'au 21^{ème} siècle, la machine sera donc remplacée par l'individu lui-même qui se fixera des challenges pour atteindre et maintenir une excellence continue, ce qui s'avère insurmontable dans la durée.

En ce qui concerne notre terrain d'étude, EEnnov' représente l'un des moyens permettant à EEDK d'améliorer son organisation pour qu'elle devienne agile. Il convient ainsi de revoir la

stratégie du processus. Une stratégie exclusivement basée sur les idées qui proviennent des salariés de tout niveau hiérarchique de l'organisation et portant sur tout ce qui peut être en lien avec le projet stratégique. A notre avis, il serait important de compléter la stratégie actuelle qui consiste à accueillir les idées des collaborateurs issues de tout niveau hiérarchique par des orientations à court terme. Autrement, il serait intéressant d'apporter de la dynamique dans les réunions d'équipe et toute autre forme de réunions pour attirer les salariés vers des problématiques de terrain et les amener à mener des réflexions. C'est dans ces conditions qu'EEnnov' sera un outil d'accompagnement de projets contribuant à la réalisation du projet stratégique, non pas dans ses grandes lignes mais dans la proposition des nouvelles idées permettant de lever les freins qui empêchent de l'atteindre.

Bibliographie

- Amandine Barthélémy et Romain Slitine, 2014, « Entrepreneuriat social - Innover au service de l'intérêt général », Vuibert.
- ANACT, 2015, « synthèse documentaire : l'entreprise libérée », Veille et Management de l'Information.
- Carine Khalil, 2011, « Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse "par la pratique" », Gestion et management, Télécom Paris Tech.
- Christine Collette et Benoît Pigé, « Economie sociale et solidaire : Gouvernance et contrôle », Dunod, 2008.
- Damien Lefebvre, 2015, « Comment tirer profit de la transformation numérique ? », Gestion 2015/4 (Vol. 40), p. 93-95.
- David Autissier, 2016, « Editorial », Question(s) de management 2016/2 (n° 13), p. 23-23.
- David Autissier et al., 2016, « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », Question(s) de management 2016/2 (n° 13), p. 25-33.
- Brangier Eric et Bornet Corinne, 2015, « agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements. », ETIC-INTERPSY. UFR Sciences Humaines et Arts. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/283491459_L%27agilite_organisationnelle_innovation_organisationnelle_ou_asservissement_aux_changements (consulté le, 06.08.2017)
- Eric Delavallée, 2016, « transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle : 6 principes opérationnels », Maxima.
- Éric Persais, « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », Annales des Mines - Gérer et comprendre 2017/2 (N° 128), p. 79-92.
- Emmanuel Groutel et al., 2010, « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? », Management & Avenir 2010/6 (n° 36), p. 284-297.
- Fanny Lenuzza, 2015, « Les méthodes agiles, une approche complexe de la gestion de projet en équipe pluri-générationnelle. Sciences de l'information et de la communication.
- Francis Lefebvre et al., memento associations, 2017, Editions Francis Lefebvre.
- Fredrick Winslow Taylor, 1911, "The Principles of Scientific Management", retranscription par Charles E. Nichols en 2004. Disponible sur : <http://public-library.uk/pdfs/8/917.pdf>
- Guillaume Ferrante, 2016, « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Gestion et management, Université Grenoble Alpes.
- Henry Fayol, 1916, « Administration industrielle et générale », Dunod Et Pinat. Disponible sur : <http://babel.upmf-grenoble.fr/omeka-2.1.4/files/original/77990.pdf>

- Innovation Week, « Innovation Week 2016 : L'entreprise augmentée », diffusée le 09.05.2016, *YouTube*, [3'14'']. Disponible sur : <<https://www.youtube.com/watch?v=hv-KQUsSX-M>> (consulté le 08.06.2017).
- Isaac Getz, 2015, « L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des antibureaucrates », *Le monde*.
- Jean-Michel Plane, 2013, « théorie des organisations Ed. 4 », Dunod.
- Jean-Michel Plane, 2016, « Management des organisations : Théories, concepts, performances Ed. 4 », Dunod.
- Jean-Michel Saussois, 2016, « Les organisations, état des savoirs », Sciences humaines éditions.
- Jérôme Barrand, 2009, « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review* 2009/1 (N° 132), p. 118-129. Jérôme Barrand, 2010, « L'entreprise agile : agir pour une performance durable », Dunod, Paris.
- Jérôme Ibert et al., 1999, « la collecte des données et la gestion de leurs ressources », *méthodologie de recherche en gestion*, Nathan.
- F.J. Roethlisberger et William J. Dickson, 1961, « Management and the workers », Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.
- Disponible sur : <<https://archive.org/stream/managementworker00roet#page/n5/mode/2up>> (consulté le 02.09.2017).
- Juliette Boutillon et Maryvonne Prévot, 2012, « Le collectif Jeudi noir, de nouveaux activistes urbains ? Entre rupture et continuité dans les formes de militantisme », *L'Information géographique* 2012/1 (Vol. 76), p. 42-57.
- Laurent Oddoux et al., 2017, « Transformer l'entreprise : en relevant le défi de la performance humaine et soutenable », Eyrolles.
- Laurent Samuel, « 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).
- Max Weber, 2003, « Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie », Pocket.
- Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella et Céline Marival. 2017, « *Risques et potentialités des restructurations interassociatives* », *RECMA*, n°344, p. 41-57.
- Olivier Badot, 1998, « théorie de l'« entreprise agile » », *L'Harmattan*.
- Patrick-Yves Badillo et al., 2015, « Les 100 mots de la gestion », Presses Universitaires de France.
- Philippe Allienne et al., « La longue marche de l'économie sociale et solidaire », Editions ARIA-Nord, 2007.
- Philippe Détrie, 2015, « Manager au XXIe siècle : Un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention, de coopération Ed. 1 », Eyrolles.
- Philippe Frémeaux, 2006, « L'économie sociale de A à Z », Alternatives Economiques, 2006.
- Pierre-Jean Benghozi et Patrick Cohendet, « l'organisation de la production et de la décision face aux TIC », p. 161-25. Disponible en ligne : <http://brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPEChap2.PDF> (consulté le 03.07.2017).
- Robert Le Duff, 1999, « Encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz.
- Roger Aïm, 2016, « L'essentiel de la théorie des organisations », GualinoediteurLextenso éditions.
- Dominique Sarciaux, 2006, « Histoire du XXe siècle : de la première guerre mondiale à nos jours », Eyrolles.

- Serge Rancillac et Laurent Samuel, 2011, « Guide pratique des associations loi 1901 », Editions d'Organisation.
- Siapartners et Orange business Services, 2014, « les nouveaux modes de travail à l'ère du digital : enjeux et opportunités, exemples et enseignements », 2014. Disponible en ligne : <<http://www.orange-business.com/files/media/les-nouveaux-modes-de-travail-a-l-ere-du-digital.pdf>> (consulté le 08.07.2017).
- Stéphanie Carbonnell et al., 2012, « GRH et agilité de l'entreprise, quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle », mémoire d'expertise MBA RH, université Paris Dauphine, nombre de pages 138.
- Sylvaine Mercuri, 2013, « Repenser l'action stratégique des middle managers au sein des firmes socialement responsables », Gestion 2000 2013/3 (Volume 30), p. 129-143.
- Tara Schlegel et Rédaction, « Ces patrons qui dirigent autrement », diffusée le 02.06.2017, France culture, disponible sur : <<https://www.franceculture.fr/emissions/le-magazine-de-la-redaction/ces-patrons-qui-dirigent-autrement>> (consulté le 08.06.2017).