

---

**MESURE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS  
CAS D'EVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE  
D'ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

---

Thèse pour l'obtention du titre de  
**Docteur en Sciences de Gestion**  
Présentée et soutenue publiquement par :  
**Hervé LAFARGE**  
le 13 juillet 2006

**JURY**

**Monsieur Marc BONNET**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3  
Directeur de la recherche

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Rapporteur

**Monsieur Yvon PESQUEUX**, Professeur de Sciences de Gestion  
Conservatoire National des Arts et des Métiers, Paris  
Rapporteur

**Monsieur Henri SAVALL**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3, Directeur de l'ISEOR  
Suffragant

**Madame Florence NOGUERA**, Maître de Conférence en Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Suffragant

**Monsieur Serge MAGNA**  
Directeur Général d'Associations  
Suffragant

Depuis le début des années 1980, les Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire évoluent dans un environnement en perpétuel mouvement. Ces organisations procèdent à de véritables mutations organisationnelles, commerciales et enfin statutaires. Elles sont en outre accusées par les entreprises marchandes de véritable « concurrence déloyale » et éprouvent de grandes difficultés à légitimer leur particularité de conduire une double finalité : marchande et non marchande. A travers une recherche-intervention nous tentons de *rendre la responsabilité sociale d'une Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire visible afin d'améliorer son pilotage des performances externalisées et légitimer son utilité et sa contribution socio-économique auprès des parties prenantes*. Cette expérimentation poursuit la triple finalité de rendre lisible sa contribution socio-économique ; rendre compte de sa capacité à mutualiser des ressources internes et externes pour conduire le projet social et mesurer selon des critères qualitatifs, quantitatifs et financiers, les performances externalisées pour légitimer sa place, son rôle et sa responsabilité sociale au cœur d'un système de création de valeur.

La première partie de cette recherche présente les mutations et le nouveau *positionnement stratégique* des organisations qui composent le secteur de l'économie sociale et solidaire, ou tiers secteur. Cette partie définit le cadre d'un système « hybride » dans lequel les organisations doivent mutualiser des ressources publiques et privées pour ne pas disparaître. Nous dégageons les *réflexions stratégiques* des acteurs sur la mesure de leur responsabilité sociale, de leur utilité et de leur capacité à créer de la valeur socio-économique.

La seconde partie s'applique à répondre à la problématique de la recherche et s'articule autour de trois étapes. La première définit le niveau de *l'engagement social* de l'OESS et permet de mesurer sa réelle contribution socio-économique grâce à l'étude des effets induits internes. La seconde détermine le niveau de *l'engagement financier* des différentes parties prenantes en mesurant l'efficacité des ressources mobilisées et mutualisées pour mener à bien le projet social. La troisième étape rend compte auprès des parties prenantes de *l'engagement social et économique* de l'OESS, grâce à l'élaboration d'un système de mesure qualitatif, quantitatif et financier de la valeur organisationnelle et des effets induits externalisés. Les outils opérationnels constituent la trame d'un tableau de bord de pilotage susceptible, selon une double boucle d'évaluation interne et externe, de mesurer la *contribution* des OESS à conduire un projet social collectif *responsable*.

**MOTS CLES :**

ECONOMIE SOCIALE – ECONOMIE SOLIDAIRE – ORGANISATION A BUT NON LUCRATIF – TIERS SECTEUR – MARCHAND – NON MARCHAND – RESPONSABILITE SOCIALE – EXTERNALITE – PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE – INSERTION – BENEVOLAT – POLITIQUE SOCIALE - MANAGEMENT STRATEGIQUE – CONTROLE DE GESTION - BALANCE ECONOMIQUE – EVALUATION – MESURE– DYSFONCTIONNEMENTS – COUTS CACHES – ACTION INTEGRATION – GRILLE DE COMPETENCES – GRILLE DE COMPORTEMENTS – PARCOURS INSERTION – BILAN SOCIAL ET ECONOMIQUE – TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE – SURVIE-DEVELOPPEMENT – CREATION DE LA VALEUR – PROJET

---

**MESURE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS  
CAS D'EVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE  
D'ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

---

Thèse pour l'obtention du titre de  
**Docteur en Sciences de Gestion**  
Présentée et soutenue publiquement par :  
**Hervé LAFARGE**  
le 13 juillet 2006

**JURY**

**Monsieur Marc BONNET**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3  
Directeur de la recherche

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Rapporteur

**Monsieur Yvon PESQUEUX**, Professeur de Sciences de Gestion  
Conservatoire National des Arts et des Métiers, Paris  
Rapporteur

**Monsieur Henri SAVALL**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3, Directeur de l'ISEOR  
Suffragant

**Madame Florence NOGUERA**, Maître de Conférence en Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Suffragant

**Monsieur Serge MAGNA**  
Directeur Général d'Associations  
Suffragant



L'Université n'entend donner ni approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses.  
Ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leur auteur.



A Laurence,  
A Maxime et Camille,  
A mes Parents.



## REMERCIEMENTS

---

Le projet et la réalisation d'une thèse représentent un long chemin. Nous tenons à présenter nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenu et aidé durant ces cinq années et permis d'avancer progressivement dans l'élaboration de ce travail.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement le Professeur Marc Bonnet, Directeur de notre recherche, pour nous avoir accompagné tout au long de ce parcours initiatique de chercheur. Nous lui sommes particulièrement reconnaissant pour les apports constructifs, les conseils méthodologiques, l'expérience qu'il nous a transmis dans la réalisation d'une recherche expérimentale ainsi que pour sa patience et sa disponibilité.

Nous remercions le Professeur Yvon Pesqueux et le Professeur Gérard Naro pour l'honneur qu'ils nous font d'être rapporteurs de cette thèse et de participer à notre jury de soutenance.

Nous tenons à remercier le Professeur Henri Savall, Directeur de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, pour nous avoir accueilli au sein de son centre de recherches et nous avoir donné les moyens et des ressources pour mener à bien une recherche intervention.

Nous sommes très reconnaissant à Monsieur Serge Magna, Directeur général d'Associations, d'avoir exprimé un besoin et ouvert les portes de son organisation ainsi que d'avoir accepté de participer à notre jury de soutenance.

Nos remerciements vont également à Madame Florence Noguera pour ses apports méthodologiques, sa contribution dans l'élaboration de la version finale de notre Thèse et d'avoir accepté de participer à notre soutenance.

En tant qu'intervenant-chercheur de équipe de l'ISEOR depuis 2001, nous tenons à remercier cordialement les personnes qui nous ont soutenu et aidé dans la conduite de cette expérimentation. Nous sommes reconnaissants plus particulièrement à Vincent Cristallini pour tout cela et sa patience dans des périodes de doute.

Enfin, nous tenons tout particulièrement à remercier Laurence Coindet, Maxime et Camille pour leur soutien, leur patience et leur réconfort sans faille et sans qui tout cela n'aurait pas été possible. Nous remercions nos parents pour leur réelle contribution ainsi que Cécile, Sandra et Madame Brocard qui ont participé à cette histoire. Nous ne pouvons terminer sans avoir une petite pensée pour Jean Froidure à l'origine de ce projet fou...



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>	13
<b>PARTIE 1 : ETUDE DES ENJEUX DE LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	49
<b>CHAPITRE 1 : DEFINITION, MUTATION ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	53
1.1 L'ECONOMIE SOCIALE : UN SYSTEME EN QUETE DE CONCEPTUALISATION	54
1.2 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN SECTEUR EN QUETE DE RECONNAISSANCE	76
<b>CHAPITRE 2 : LA CONDUITE D'UN PROJET DURABLE ET SUPPORTABLE : PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'UTILITE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	101
2.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES OESS : UN ENJEU STRATEGIQUE	103
2.2 L'UTILITE SOCIALE DES OESS	121
2.3 DE L'UTILITE SOCIALE A LA CREATION DE LA VALEUR	128
2.4 REDONNER UNE NOUVELLE DIMENSION D'INNOVATION AU PROJET DES OESS	136
<b>CHAPITRE 3 : LE CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : L'EXPLORATION D'UN OBJET COMPLEXE</b>	149
3.1 PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	150
3.2 PRESENTATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE	164
3.3 PRESENTATION DU PROCESSUS EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE	176
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	197

## **PARTIE 2 : RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	201
<b>CHAPITRE 4 : RENDRE LISIBLE ET EVALUER LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	205
4.1 METHODE D'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	209
4.2 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE INTERNE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	220
4.3 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION EXTERNE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	243
<b>CHAPITRE 5 : MESURER LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE DES PARTIES PRENANTES DANS LE FINANCEMENT DU PROJET SOCIAL</b>	259
5.1 RENDRE COMPTE DE L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL	262
5.2 RENDRE COMPTE DE L'EFFICIENCE ECONOMIQUE D'UNE GESTION MUTUALISEE D'UN PROJET SOCIAL	293
<b>CHAPITRE 6 : INSTRUMENTER ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	313
6.1 RENDRE OPERATIONNEL LE PROJET SOCIAL D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	316
6.2 RENDRE COMPTE DE LA CREATION DE LA VALEUR D'UN PROJET SOCIAL	328
6.3 MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	355
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	360
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	373
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	389
<b>LEXIQUE</b>	407
<b>TABLE DES FIGURES</b>	413
<b>TABLE DES ANNEXES</b> (LES ANNEXES SONT INSEREES DANS LE TOME DES ANNEXES)	419
<b>TABLE DES MATIERES</b>	421





**INTRODUCTION GENERALE**  
**PARTIE INTRODUCTIVE**

---

---

Notre introduction générale se propose de présenter les motifs qui nous ont conduit à mener cette recherche au sein du « territoire méconnu » de l'économie sociale et solidaire en quête de légitimité (section 0.1). Nous définirons l'objet et le champ de notre recherche (section 0.2), puis la méthodologie et le cadre théorique choisis (section 0.3) Nous préciserons enfin le processus de la construction de la thèse et l'architecture (section 0.4).

**0.1 LES MOTIFS ET LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

**0.2 L'OBJET DE LA RECHERCHE**

**0.3 LE CADRE THEORIQUE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

**0.4 LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION ET L'ARCHITECTURE DE LA THESE**



## INTRODUCTION GENERALE

Cette recherche a pour objectif d'étudier les « territoires méconnus de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> » qui sont constitués :

- des **associations** d'action sanitaire et sociale, d'associations familiales, de tourisme, de sport, d'éducation., regroupées au sein du comité consultatif de la Commission Nationale de la Vie Associative (CNVA) ;
- des **coopératives** agricoles, de travail, de consommation, de commerçants, des agences bancaires..., représentées par le Comité consultatif de la coopération ;
- des **mutuelles** d'entreprises, d'assurances..., elles-mêmes rassemblées au sein du Conseil supérieur de la mutualité (Demoustier, 2001<sup>2</sup>).

Nous proposons de regrouper ces organisations sous l'appellation **Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS)**. Elles sont assimilées au « secteur à but non lucratif » au « tiers secteur » ou au « tiers système ». Ce secteur prend ses racines dans l'histoire des luttes sociales contre la misère ouvrière au XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la lutte contre l'exclusion aujourd'hui, en passant par le pouvoir dans l'entreprise, l'émancipation des femmes, l'amélioration des conditions de vie... Les experts s'accordent à lui attribuer des caractéristiques communes :

- des **valeurs** fortes issues du socialisme, du christianisme social, de l'humanisme, toujours en prises sur les défis sociaux et politiques (Demoustiers, 2001<sup>3</sup>) ;
- la **solidarité**, la **responsabilité**, la **démocratie** ou le **développement** de la société en faveur des hommes et plus largement de la collectivité, constituent les finalités de l'économie sociale et solidaire (Bardos-Féltoronyi, 2004<sup>4</sup>) ;
- de nombreuses organisations développent des activités économiques afin d'assurer leur survie en maintenant des services solidaires qui génèrent des « **externalités collectives** », c'est-à-dire des **bénéfices** qui dépassent la seule satisfaction des usagers et non pris en compte par le système de prix (Laville, 2000<sup>5</sup>).

<sup>1</sup> MOTCHANE J.-L., « Ces territoires méconnus de l'économie sociale et solidaire », *Le Monde Diplomatique*, juillet 2000, pp. 4-5.

<sup>2</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, La découverte, 2001, nouvelle édition 2003, 207 p., pp. 196-198.

<sup>3</sup> DEMOUSTIER D., 2001, *ibid*, p. 12.

<sup>4</sup> BARDOS-FELTORONYI N., *Comprendre l'économie sociale et solidaire*, Chronique sociale, Couleur livres, 2004, 159 p., p. 24.

<sup>5</sup> LAVILLE J.-L. (dir.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, 2000, 320 p., p. 88.

Ces caractéristiques sont toutefois rendues **floues** par les orientations politiques, sociales et économiques. Ces organisations sont placées à la fois au cœur de l'économie marchande et non marchande, mais elles sont accusées de « concurrence déloyale » par des structures privées. Elles éprouvent des difficultés à justifier leur positionnement aux côtés des organisations publiques, à rendre compte de leurs activités économiques et sociales et, par conséquent, à préciser les caractères de leur **utilité sociale**.

Les acteurs des OESS souhaitent **pérenniser** leurs activités sociales, même si, pour cela, elles doivent se trouver en concurrence avec le secteur privé à but lucratif, de plus en plus actif sur le marché de l'action sociale et des services. Dans ce contexte, les responsables des OESS se sont engagés, dans le cadre de la loi ou de leur propre initiative, à **démontrer leur responsabilité sociale**. L'objet de cette recherche pose la question générale : *Comment rendre visible la responsabilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire afin d'améliorer le pilotage des performances externées et légitimer leur utilité et leur contribution socio-économique auprès des parties prenantes<sup>6</sup> ?*

Pour répondre à cette problématique, nous avons accompagné pendant quatre années une organisation associative gestionnaire de villages de vacances qui met en œuvre un double projet social : en faveur des familles en proposant des vacances au « plus grand nombre » (familles, enfants et groupes) et en faveur des personnes en situation d'insertion. Ce double projet constitue la particularité d'être considérée comme une « structure pilote<sup>7</sup> ».

Nous avons conduit une **recherche-intervention** dont la triple finalité est de **rendre lisible** la contribution socio-économique, **rendre compte** de sa capacité à mutualiser des ressources internes et externes pour conduire le projet social, **mesurer** selon des critères qualitatifs, quantitatifs et financiers, les performances externées pour légitimer sa place, son rôle et sa responsabilité sociale au cœur d'un système de création de valeur.

---

<sup>6</sup> Parties prenantes ou stakeholders : Ce sont les acteurs qui participent au financement ou au pilotage du projet social des OESS tels que l'État, les collectivités territoriales ou les administrations décentralisées (agence locale pour l'emploi...).

<sup>7</sup> Sur la base de nos premiers travaux en 2001, cette association a été Lauréate du prix de l'innovation sociale décerné par l'Union Nationale des Associations de Tourisme en 2003.

## 0.1 LES MOTIFS DE LA RECHERCHE

Depuis le début des années 1990, nous avons vécu la mutation socio-économique du tourisme social et associatif. Nous avons participé à la professionnalisation d'un secteur en « quête de sens<sup>8</sup> ». Créées pour accueillir le « plus grand nombre », les organisations associatives sont, depuis le début des années 1950, considérées comme des acteurs privilégiés et légitimes pour proposer des « vacances pour tous<sup>9</sup> ». C'est « un tourisme qui se voulait à la portée de tous, qui devait donc permettre au plus grand nombre de partir en vacances, aux prix de journées les plus bas possibles ». Le projet social des associations de tourisme a pour objet de réduire les inégalités, les « exclusions » liées aux vacances.

Dans le cadre d'une formation professionnalisée, nous avons rencontré Jean Froidure<sup>10</sup>, un universitaire qui nous a encouragé à engager des recherches en sciences de gestion sur le champ du tourisme social et associatif, et plus largement sur celui de l'économie sociale, tant la problématique de la survie était prégnante. Dans son ouvrage, l'auteur illustre l'évolution des orientations ou des mutations des organisations sociales et associatives, lesquelles doivent faire face à des changements sociaux, politiques et économiques les contraignant à « s'adapter ou mourir<sup>11</sup> ».

C'est en qualité de **responsable de structure** que nous avons pris conscience des réelles difficultés de ces OESS à gérer et animer un projet social qui a tendance à être « oublié » compte tenu des difficultés économiques rencontrées. Les objectifs assignés par la présidence de notre association, étaient très clairs. Nous devions assurer une gestion rigoureuse sur la base de prestations de qualité, afin de développer le taux de remplissage et d'accroître les résultats économiques de la structure.

A la suite de cette expérience, nous avons intégré l'équipe de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)<sup>12</sup>. L'intérêt de devenir **intervenant-chercheur** était de rendre compte de cette mutation, mais aussi de conduire une recherche aboutissant à l'élaboration d'outils ou de méthodes de gestion opérationnels et adaptés aux réalités des OESS. Plus largement, nous souhaitons participer aux réflexions collectives et interdisciplinaires sur le thème de la **responsabilité sociale des entreprises et des organisations** ; contribuer aux débats symbolisés par la question de R. Sue<sup>13</sup> : « comment traiter cette nouvelle économie du social ? » Selon l'auteur, « les

<sup>8</sup> Nous devons faire référence à des spécialistes du secteur social associatif et familial tels que R. LANQUAR, Y. RAYNOUARD, A. GUIGNAND, Y. SINGER, J. CHAUVIN et J. FROIDURE. Ils s'efforcent de démontrer l'intérêt du rôle des associations et contribuent à légitimer leur place dans l'économie sociale et touristique.

<sup>9</sup> LANQUAR R., RAYNOUARD Y., *Le tourisme social et associatif*, Que sais-je ?, P.U.F, 1991, 4<sup>ème</sup> édition, 127 p., p. 5.

<sup>10</sup> FROIDURE J., Doyen émérite de la Faculté des Lettres de l'Université de Toulouse 2.

<sup>11</sup> FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme*, L'Harmattan, 1997, 190 p., p. 19.

<sup>12</sup> L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations a été créé en 1976 par Henri SAVALL, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

<sup>13</sup> SUE R., « Le social, principale ressource économique », *Le monde économie Les enjeux, Les initiatives*, 2 mars 1999, p. 7.

repères traditionnels s'effacent quand le social est envisagé comme principale ressource économique. Les réponses classiques de l'économie par le marché ou par l'État sont plus que limitées. L'État ne peut pas faire face à la demande sociale pour des raisons financières, de souplesse d'organisation et d'adaptation à des situations par définition individuelles. Le marché se heurte à un problème de solvabilisation de la demande, et on ne peut pas traiter la question de la santé, de la formation, ou de la relation sociale comme un bien marchand quelconque. Dans ces domaines, l'éthique est indissociable de l'économie ».

Nous nous sommes interrogé sur la **viabilité** et la **faisabilité** d'un **projet social** au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire contraintes de mener des activités économiques pour assurer leur survie et leur développement. Cette réflexion présente un caractère **stratégique** lié au positionnement des OESS face aux entreprises à but commercial. Si nous opposons les deux logiques « marchande » - c'est-à-dire une logique économique de recherche de profits – et « non marchande » - caractérisée par son projet de service collectif au profit du plus grand nombre – nous souhaitons contribuer aux travaux de recherches d'une « troisième voie » qui permettrait de « **(ré)concilier le social et l'économique**<sup>14</sup> ».

## **0.2 L'OBJET DE LA RECHERCHE**

Selon R.-A. Thiétart et al. (1999<sup>15</sup>), la construction de la recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques ». Nous proposons de définir le champ (section 0.2.1), de délimiter l'objet en présentant la problématique (section 0.2.2) et les hypothèses qui en découlent (section 0.2.3), d'en présenter enfin les enjeux (section 0.2.4).

### **0.2.1 Le champ de la recherche**

#### **0.2.1.1 Une recherche individuelle au sein d'un programme collectif**

Le cadre dans lequel la recherche se positionne est un élément essentiel à prendre en compte pour comprendre la méthodologie utilisée. Nos travaux mettent en scène une organisation de l'économie sociale et solidaire soumise, comme toutes les organisations à but non lucratif, aux orientations politiques, sociales et économiques. A ce titre notre recherche s'inscrit dans un programme collectif, au sein de l'équipe du laboratoire de l'ISEOR.

---

<sup>14</sup> Nous avons emprunté le thème du 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH « (Ré)concilier l'économique et le social ? », les 15 et 16 septembre 2005, Paris Dauphine CREPA.

<sup>15</sup> THIETART R.-A. et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 1999, 535 p., p..38.

### 0.2.1.1.1 Le laboratoire de recherche

Nous souhaitons contribuer aux travaux engagés en 1973 par Henri Savall, Directeur de l'ISEOR<sup>16</sup> et de son équipe sur le thème de la « **responsabilité sociale durable et supportable** » des entreprises et des organisations. L'auteur considère et démontre qu'il est irréaliste de privilégier une forme de performance – sociale ou économique – au profit d'une autre. Au contraire, il développe le concept de **performance globale** pour rendre compte des performances durables et supportables, internes et externes des entreprises et des organisations. L'analyse socio-économique des entreprises et des organisations développe une approche globale de la mesure de leurs performances socio-économiques et de leur efficacité.

Les recherches sur la gestion socio-économique, expérimentées depuis 30 ans auprès de 1 500 entreprises et organisations, démontrent que les actions de management sur le potentiel humain, grâce à des investissements matériels et immatériels, constituent le principal levier des performances socio-économiques internes et externes des entreprises et des organisations. Autrement dit, la « maîtrise des coûts-performances cachés » permet de développer des performances socio-économiques internes au sein des entreprises et des organisations, mais aussi des performances socio-économiques externes en menant des projets en relation avec les parties prenantes.

Nous souhaitons mesurer les réelles capacités de création de potentiel des OESS en mettant en évidence et en expliquant les coûts-performances cachés relatifs à la conduite d'une action volontaire d'un projet social. Nous nous inscrivons dans le thème de « l'équilibration durable » d'une entreprise ou d'une organisation entre la recherche de performances sociales et économiques internes et externes. Selon H. Savall et V. Zardet (2003<sup>17</sup>), cette équilibration durable est rendue possible grâce au développement de « deux composantes majeures :

- le développement des politiques et comportements de prévention et le développement de l'investissement immatériel sur le potentiel humain ;
- la qualité du management de l'entreprise ».

De plus, l'absence de mesure et de visibilité de la performance constitue un frein important dans une mise en œuvre plus concertée et plus respectueuse des parties prenantes. Un pilotage intégré des coûts-

<sup>16</sup> L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations est dirigé par Henri Savall avec la collaboration de la co-directrice, la Professeure Véronique Zardet, et du directeur-adjoint, le Professeur Marc Bonnet.

<sup>17</sup> SAVALL H. – ZARDET V., « Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise ? », Mars 2003, in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 305-321.

performances doit permettre de développer des effets bénéfiques des actions volontaires et responsables d'utilité sociale indépendamment de l'action publique<sup>18</sup>.

#### 0.2.1.1.2 Le positionnement de la thèse dans les travaux de l'équipe

L'intérêt de l'Institut Socio-Economique des Entreprises et des Organisations est de mener un large programme un des thèmes et des champs les plus divers.

Notre recherche sur ce **thème de l'utilité et de la responsabilité sociale des OESS** participe au nouveau programme de l'ISEOR sur la « tétranormalisation ». Ce thème met en évidence les « relations de contingence générique » combinant et reliant les normes exogènes (produites par l'environnement) et les normes endogènes des entreprises (façonnées pour être appropriées par les entreprises). H. Savall et V. Zardet dénoncent les risques inhérents à l'intégration de ces normes imposées par le niveau macro-global qui représente un environnement lointain et déconnecté de la réalité micro-locale de l'entreprise. « Toute entreprise qui voudrait appliquer l'ensemble des normes est porteuse d'un surcroît de normalisation et d'écartèlement, source de perte récurrente de performance, compte tenu des incompatibilités entre les différents systèmes normatifs ». Les entreprises et les organisations peuvent disparaître si elles n'adoptent pas des « stratégies proactives », innovatrices, privilégiant un mode de gestion axé sur un modèle de décision socio-économique à court, moyen et long terme : la performance globale durable (Savall et Zardet, 2005<sup>19</sup>).

Plus précisément, notre recherche s'inscrit sur le thème de la « **responsabilité sociale durable et supportable** » (RSDS) que nous présenterons dans le troisième chapitre au travers de quatre problématiques développées au sein de l'équipe de recherche : le financement par les parties prenantes, le système d'information comptable, la création de la valeur et le mode de gouvernance.

Nos travaux contribuent à explorer le vaste champ des OESS, au sein d'une association de tourisme gestionnaire de village de vacances, après celui des organisations sportives à forte composante bénévole (M. Delattre, 1998) et du secteur de l'habitat social (S. Antoine, 2000) (Figure 0.1).

---

<sup>18</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Tétranormalisation, pilotage stratégique et responsabilité sociale des organisations », *17<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, 13 et 14 septembre 2004 – IAE de Lyon, 2004, 21 p., p.12.

<sup>19</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p.

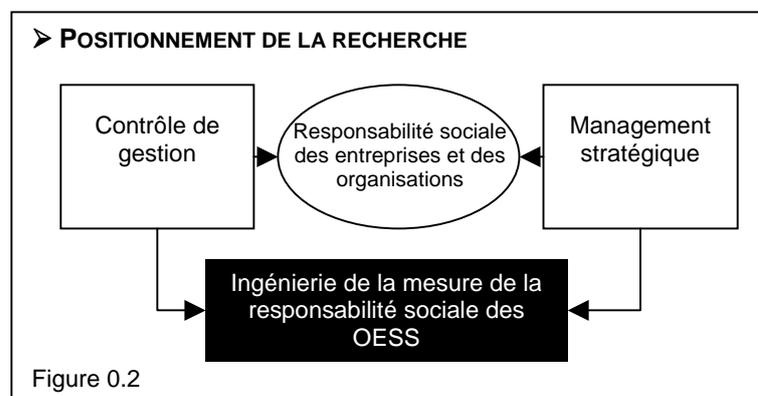
### ➤ CONTRIBUTION A UN PROGRAMME COLLECTIF DE RECHERCHES

THEMES	SUJETS	CHAMPS
Le mode de gouvernance	Stéphane ANTOINE, Système intégré d'approches du contrôle vers la gouvernance conciliant l'économique et le social. Cas du secteur de l'habitat social, décembre 2000	OESS
	Miguel DELATTRE, Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole. Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante, décembre 1998	OESS
Le financement des actions responsables	Pascal MOULETTE, Contribution à la gestion de la remédiation aux situations d'illettrisme en entreprise, cas d'expérimentation, décembre 2002	Entreprises
Le système d'information comptable	Radhouane BENSALÉM, Des incidences des coûts cachés sur le système d'information de comptabilité et leurs répercussions sur les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises et des organisations. Cas d'expérimentation, novembre 1990	Entreprises
	Laurent CAPPELLETTI, L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise. La production d'intelligence socio-économique. Cas d'expérimentation, juillet 1998	Entreprises
	Cécile ENNAJEM, Mise en place d'un contrôle de gestion socio-économique dans le domaine des prestations de service, Décembre 2007 (Date de soutenance prévisionnelle)	Service Public
La création de valeur	Béatrice LALLE, Changement technique, innovation produit et performance socio-économique en agence bancaire, décembre 1998	Entreprises
	Nathalie KRIEF, Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation, décembre 1999	Service Public
	Géraldine DREVET, Quelle polyvalence développer à l'hôpital pour concilier objectifs de soins et objectifs socio-économiques, juin 1999	Service Public

Figure 0.1

#### 0.2.1.2 Le positionnement de notre recherche

Nous nous inscrivons dans la dynamique collective de recherches sur le **thème de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations** et plus précisément la mesure de l'utilité sociale des OESS. Pour cela, notre thèse se positionne à l'interface entre le champ du **management**



**stratégique** et du **contrôle de gestion** afin de traiter la problématique de l'ingénierie de la **mesure de la responsabilité sociale** au sein des OESS (Figure 0.2).

Comme le souligne M.-J. Avenier (1992<sup>20</sup>), « le management stratégique ne se présente plus comme un processus de formulation de stratégies juxtaposé au système de gestion de l'entreprise existant, mais comme un mode de gestion de l'entreprise particulier qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et décisions de gestion opérationnelle ».

<sup>20</sup> AVENIER M.-J., « Recherche-action et épistémologie constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quelles « boucles étranges » fécondes », *Revue Internationale de systémique*, vol.6, n°4, 1992, pp. 403-420.

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations nous permet de nous positionner dans le domaine des **sciences de gestion**. Il nous oblige aussi à une certaine ouverture vers les disciplines du **droit** et des **sciences économiques** (Figure 0.3).

► CONTRIBUTION AUX TRAVAUX DE RECHERCHES PLURIDISCIPLINAIRES

DOMAINES DE RECHERCHE	SUJETS	CHAMPS
Droit	Alexandra EUILLET, Le statut juridique des associations du secteur sanitaire, social et médico-social à but lucratif : La notion d'utilité sociale, Thèse de doctorat en Droit privé, Université de Rouen, Faculté de Droit, de Sciences économiques et de Gestion, 2001	OESS
Sciences Economiques	Geneviève AZAM, De l'économie sociale au tiers-secteur. Les théories économiques à l'épreuve de la coordination marchande, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Sciences Sociales, Toulouse 1, octobre 2001.	OESS
Sciences de gestion	Francis SUAREZ, Le contrôle de gestion dans les entreprises de tourisme social, Thèse de doctorat ancien régime, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Montpellier 1, octobre 1976 <sup>21</sup>	OESS
	Yves LEQUIN, Comptabilité et responsabilité sociale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France – Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires, mars 1991	Entreprises
	Erwan QUEINNEC, La notion d'efficacité appliquée aux organisations humanitaires : signification, critères, déterminants, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Sciences Sociales – Toulouse 1, février 1998	OESS
	Thierry VONGPHANITH, Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris XII, Val-de-Marne, ESSEC, 2002	Entreprises
	François LEPINEUX, Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, janvier 2003	Entreprises
	François ROUSSEAU, Gérer et Militer, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Polytechnique, Paris, novembre 2004	OESS

Figure 0.3

Il est intéressant de souligner que la **responsabilité sociale** a déjà été traitée dans le champ des entreprises et des OESS. Il apparaît toutefois que **ces travaux ne proposent pas de modèle expérimental et opérationnel de mesure de la responsabilité sociale des entreprises ou des organisations**. La thèse de Y. Lequin (1991<sup>22</sup>) met en valeur l'intérêt d'une comptabilité sociale en lien avec la gestion des ressources humaines afin d'alimenter les rapports d'activité ou le bilan social. L'auteur dénonce le caractère trop restrictif du bilan social qui ne permet pas de formuler un diagnostic de type socio-économique. Il précise que « tout diagnostic d'entreprise ne peut se limiter

<sup>21</sup> Nous avons conscience que cette thèse est ancienne. Toutefois, nous avons tenu à l'intégrer dans ce tableau car elle a un intérêt historique pour démontrer la réelle préoccupation des « entreprises associatives » de mettre en œuvre des outils de gestion efficaces afin d'améliorer leur rentabilité économique face à un environnement en perpétuelle mutation. Elle est également révélatrice de l'abandon de la mesure de l'utilité sociale au profit de la recherche de progrès dans la gestion des ressources matérielles (lutte contre le gaspillage, les frais généraux abusifs, etc...) Elle annonce l'ère du contrôle de gestion économique sur le modèle de n'importe quelle autre entreprise de droit commun (pp. 122-123).

<sup>22</sup> LEQUIN Y., *Comptabilité et responsabilité sociale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France – Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires, mars 1991, 420 p., p. 302.

aux seuls aspects financiers mais doit englober un système complexe de relations », sans toutefois le formaliser.

### 0.2.1.3 Présentation du terrain d'expérimentation

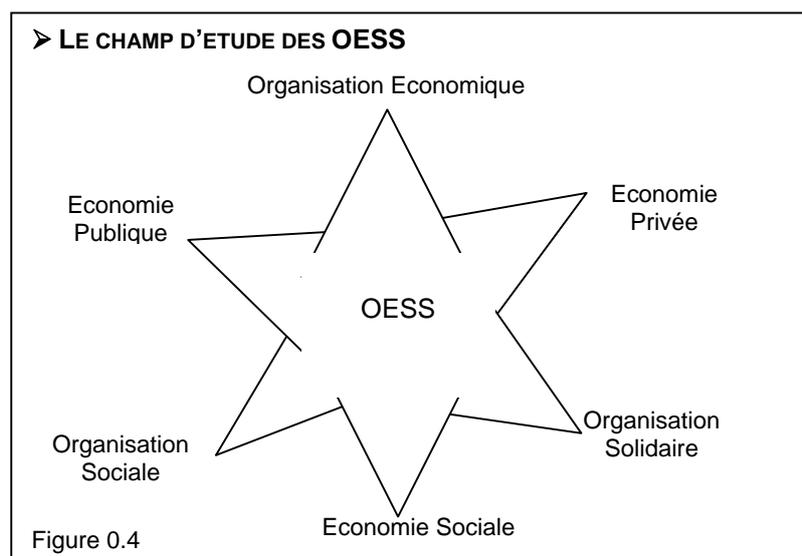
Notre expérimentation se situe dans le large champ de l'économie sociale et solidaire et plus précisément au sein d'une association de tourisme, gestionnaire de villages de vacances.

#### 0.2.1.3.1 Le champ de l'économie sociale et solidaire

Le champ de recherche est celui de l'**économie sociale et solidaire**. Il est positionné entre les secteurs de l'**économie sociale**, de l'**économie privée** et de l'**économie publique**. Ce champ est complexe par la diversité des organisations qui le compose. Nous distinguons trois types d'organisations principales en fonction de la nature de leur activité : les associations, les coopératives et les mutuelles. Nous pouvons également différencier les organisations en fonction de leur mode de financement (Archambault, 1996<sup>23</sup>), sur la base des recommandations du système européen de comptabilité, de comptabilité nationale :

- les **organisations économiques** et commerciales telles que les sociétés à but lucratif ;
- les **organisations solidaires** telles que les structures assimilées aux ménages qui emploient moins de deux personnes ;
- les **organisations sociales** telles que les structures financées à plus de 50 % par les ressources publiques.

Pour présenter ces organisations, nous retiendrons le terme d'Organisation d'Economie Sociale (OES) défini par A. Ben-Ner et T. Van Hoomissen (1993<sup>24</sup>) comme « une coalition d'individus qui s'associent afin de s'offrir ou de fournir à d'autres des biens et des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives ni



<sup>23</sup> ARCHAMBAULT E., *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations de France*, Economica, 1996, p. 94.

<sup>24</sup> BEN-NER A. et VAN HOOMISSEN T., « Non profit Organisations in the Mixed Economy », in BEN-NER A. et GUI B. (eds), *The Non-Profit Sector in the Mixed Economy*, The University of Michigan Press, in M. Garrabé, « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », *Centre d'études de projets*, n° 108, Octobre 2001, p. 5.

par les organisations publiques ». Nous proposons d'ajouter le terme « solidaire », car si nous nous associons à l'idée de coalition de personnes réunies pour fournir des biens et des services, nous souhaitons élargir le champ de notre recherche aux organisations qui poursuivent une triple finalité :

- **sociale** : proposer des biens et des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives, ni par les organisations publiques ;
  - **économique** : produire des biens et des services à destination du marché ;
  - **solidaire** : respecter un système de valeurs, une éthique des affaires qui permettent d'expliquer « au nom de quoi »<sup>25</sup> l'action sociale est menée (Figure 0.4).
- ✓ *Nous étudierons les Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire qui génèrent des activités économiques afin de développer leurs ressources propres. Elles peuvent être assimilées à des sociétés à but lucratif ou à des structures financées en partie par l'État, à condition de mener à bien une action d'intérêt général.*

#### 0.2.1.3.2 Le terrain d'observation scientifique

Nous avons engagé des négociations auprès de sept organisations, une seule a exprimé le besoin de mener une **recherche-intervention**. Cette **organisation associative** appartient au champ de l'économie sociale. Son **activité commerciale** d'accueil de familles et de groupes au sein du village de vacances est souvent assimilée à celle d'une société à but **lucratif**. Cependant, elle se distingue par son **action sociale et solidaire** d'accueil d'un public en difficulté, en qualité de **vacanciers** et en insertion au sein du **personnel**.

L'association est née en 1981. Le village de vacances se compose de 55 logements et offre une capacité de 300 lits. Il génère un chiffre d'affaires de près de 2 millions d'euros et réalise 40 000 journées vacances dont 1 000 auprès de familles en situation d'exclusion. Le personnel est composé de 34 salariés en équivalent temps plein dont 11 sont en contrat aidé, en situation de réinsertion.

- ✓ *Notre expérimentation concerne un cas de recherche-intervention au sein d'une Organisation de l'Economie Sociale et Solidaire.*

Nous sommes intervenu au sein de cette organisation du mois de mars 2002 au mois d'août 2005. Compte tenu de la forte diversité des organisations et des entreprises, nos conclusions seront prudentes. Nous proposons toutefois des éléments d'un système de **mesure de la responsabilité sociale** qui peuvent être appliqués autant dans les organisations sociales que dans les entreprises dès lors qu'elles souhaitent rendre lisibles des coûts-performances cachés internes et externes. Nous rappelons que nos travaux constituent « un élément d'une statistique en cours de réalisation » au sein

---

<sup>25</sup> LIPIETZ A., « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », *Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998*, de Madame AUBRY M., Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000, pp. 32-33.

de l'équipe de l'ISEOR (Savall et Zardet, 1995<sup>26</sup>). Nous poursuivons notamment les travaux de H. Savall et M. Bonnet réalisés en 1996<sup>27</sup> et qui démontrent l'importance du rôle de ces organisations dans un parcours d'insertion des personnes en difficulté, ainsi que les conséquences économiques d'une politique d'animation dans un quartier traditionnellement appelé « difficile ».

## 0.2.2 La problématique de recherche

Au coeur de l'histoire sociale depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les **OESS** demeurent au centre d'un système qui crée des liens sociaux (Laville et Sainsaulieu, 1997<sup>28</sup>). Lipietz A. (2000<sup>29</sup>) explique que certaines activités engendrent un « halo sociétal », recréant le tissu des liens sociaux. Selon l'auteur, elles doivent être soutenues par des aides déterminées, rémunérant leur **utilité sociale**. Or, depuis le milieu des années 1980, elles sont confrontées à des changements d'orientations politiques et économiques. Face au désengagement de l'État, nombre d'entre-elles sont contraintes de se repositionner au sein de la société à la fois civile, politique et économique. Elles accompagnent les mutations sociologiques de leur « clients-adhérents » vers le consumérisme. Elles acquièrent de nouvelles méthodes de gestion commerciales et deviennent de véritables « **entreprises** ».

Depuis le début des années 1990, on observe un large débat entre des responsables associatifs et politiques. Si d'aucuns s'interrogent sur l'intérêt économique de maintenir certaines pratiques sociales et sociétales au nom du projet social, d'autres défendent cette particularité de devoir **concilier une double finalité sociale et économique**. Des organisations de l'économie sociale adoptent les statuts des entreprises de droit commun<sup>30</sup> alors que d'autres tentent de faire perdurer des actions sociales et

<sup>26</sup> SAVALL H. et ZARDET Z., *Ingénierie stratégique du roseau souple et enraciné*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition, 2005, 504 p., p. 34.

<sup>27</sup> SAVALL H. et BONNET M., « Recommandation de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires », *Communication présentée au Conseil Economique et Social*, 31 janvier 1996, 20 p.

<sup>28</sup> Pour LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., la principale différence organisationnelle entre l'association et l'entreprise concerne la production : « pour les associations le bien ou le service est généré par le lien social, à l'inverse de l'entreprise dans laquelle c'est le bien ou le service qui engendre le lien social ». in *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Sociologie économique, Desclée de Brower, 1997, 403 p., p. 77.

<sup>29</sup> LIPIETZ A., « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », 2000, op. cit., pp. 32-33.

<sup>30</sup> Village Vacances Familles (VVF), le numéro un français du tourisme social avec 274 440 euros d'excédents en 1996 a choisi de conserver en partie son statut associatif, mais s'est doté d'une Société Anonyme (comme l'avait fait Le Club Méditerranée) qui gère depuis le mois de novembre 1997 l'exploitation de ces villages de vacances. « Le secteur du tourisme est en équilibre instable entre concurrence et accompagnement social. Les associations de vacances réclament une clarification des règles fiscales. », *Le Monde*, 18 avril 1998, p. 16. Nous devons rajouter que nous avons rencontré le Président de VVF, le 29 octobre 2001, pour présenter notre projet de recherche et négocier un terrain. Celui-ci a insisté sur les réelles difficultés économiques des associations de tourisme et la nécessité d'effectuer des « économies de gestion ». Cela s'est concrétisé par la « fusion » en 2004 de « VVF villages » (associatif) avec l'association « VAL Vacances » pour assurer la vente et la promotion des destinations de VVF.

éprouvent des **difficultés économiques** pour prendre en charge de nouvelles prérogatives sociétales<sup>31</sup>. L'État qui développe de nouveaux partenariats avec des organisations à but lucratif, encourage les OESS à développer des actions d'innovations sociales. Elles doivent alors engager une réelle réflexion à caractère stratégique, définir leur **positionnement**, établir leur **capacité d'investissement** dans les projets sociaux, se **légitimer** auprès des parties prenantes externes, avec lesquelles elles mettent en œuvre des actions sociales, et qui financent une partie des coûts relatifs à un projet (l'État, les collectivités territoriales et les administrations décentralisées).

- ✓ *En nous appuyant sur une recherche-intervention menée au sein d'une OESS nous souhaitons démontrer que la mesure des performances extérieures, selon des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, permettent de légitimer la responsabilité sociale et l'utilité socio-économique des OESS.*

Nous proposons de répondre à la question suivante :

Comment rendre visible la **responsabilité sociale** des organisations de l'économie sociale et solidaire afin d'améliorer le **pilotage des performances extérieures** et **légitimer leur utilité** socio-économique auprès des parties prenantes qui contribuent au financement du projet social ?

Notre recherche doit apporter les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques des OESS en termes de responsabilité et d'utilité sociale qui permettent de justifier leur positionnement et leur rôle au sein de la société ?
- Comment justifier de l'intérêt socio-économique de développer un projet social durable et supportable aux côtés des parties prenantes qui contribuent à son financement ?
- Comment rendre opérationnel un projet social et mesurer la responsabilité sociale en conciliant des données sociales et économiques ?

---

<sup>31</sup> Le Délégué national de l'Union Nationale des Associations de Tourisme, estime que les associations de tourisme ne peuvent pas, financièrement, répondre aux enjeux existants pour accueillir les 40 % des Français qui ne partent jamais en vacances et assurer seuls la rénovation des bâtiments. Entretien le 29 octobre 2001 dans le cadre de notre recherche de terrain d'expérimentation. Or, rappelons que « la rentabilité des organisations à but non lucratif se définit par leur capacité à assurer le maintien de leur potentiel acquis matériel et immatériel. » in SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau...*, 1995, op. cit., p. 38.

### 0.2.3 Définition et validation des hypothèses de recherche

Une hypothèse a pour objet de convaincre de l'**intérêt de la recherche** sur un sujet. Selon R.-A. Thiétart et al. (1999<sup>32</sup>), elle est une « conjoncture sur l'apparition et l'explication d'un événement. Elle doit être exprimée sous une forme observable ». Ces hypothèses constituent pour H. Savall et V. Zardet (1996<sup>33</sup>) un *guide du cheminement et de la structuration de la connaissance scientifique articulé autour d'une hypothèse centrale qui sera ensuite complétée et développée ou décomposée sous la forme de sous-hypothèses plus précises*. L'hypothèse acquiert le statut de règle de connaissance et sera considérée comme un résultat de recherche si les conventions scientifiques permettent de considérer que l'hypothèse est validée.

#### 0.2.3.1 L'hypothèse centrale

L'hypothèse centrale a pour ambition de formuler et délimiter l'objet de la recherche. Elle traduit les convictions et les intuitions du chercheur et permet de formuler la question de recherche (Savall et Zardet, 2004<sup>34</sup>).

La **double finalité**, marchande et non marchande, des organisations de l'économie sociale et solidaire, les positionne au centre positionne au centre d'une chaîne de valeur. En mesurant leurs **contributions socio-économiques** les organisations replacent le **projet social** au cœur de leur activité afin de rendre visible leur **responsabilité sociale**.

#### 0.2.3.2 Le corps d'hypothèses

Véritable outil de conduite d'un processus de recherche, le corps d'hypothèses est un construit structurant pour **valider l'hypothèse centrale et valider la problématique**. Notre corps d'hypothèses<sup>35</sup> en comporte environ cent cinquante, déclinées en hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

Une **hypothèse descriptive** exprime une constatation observée sur le terrain ou collectée dans l'étude de la littérature. Elle explicite la description de l'objet de la recherche et constitue une forme de « donnée première », de « signaux sélectionnés » issue de l'observation du contexte général.

- ❖ *Les statuts, le projet social des associations rendent compte de l'objet social mais les objectifs ne sont pas traduits en objectifs et en actions prioritaires.*

<sup>32</sup> THIETART R.-A., *Méthodes de recherches en management*, 1999, op. cit., p. 63.

<sup>33</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive », *Revue Internationale de systémique*, vol. 10, N° 1-2, 1996, p. 161.

<sup>34</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du professeur David Boje, Economica, 2004, 432 p., p. 173.

<sup>35</sup> Cf. Annexe 1 : Corps d'hypothèses.

Une **hypothèse explicative** permet au chercheur d'interpréter un phénomène observé. L'explication aboutit souvent à une « formulation signifiante », un « fait » entre une réalité observée d'un fait et un questionnement théorique.

- ❖ *Les statuts comme les projets sociaux sont des documents rédigés à la création de l'association. Ils n'ont qu'une vocation administrative.*

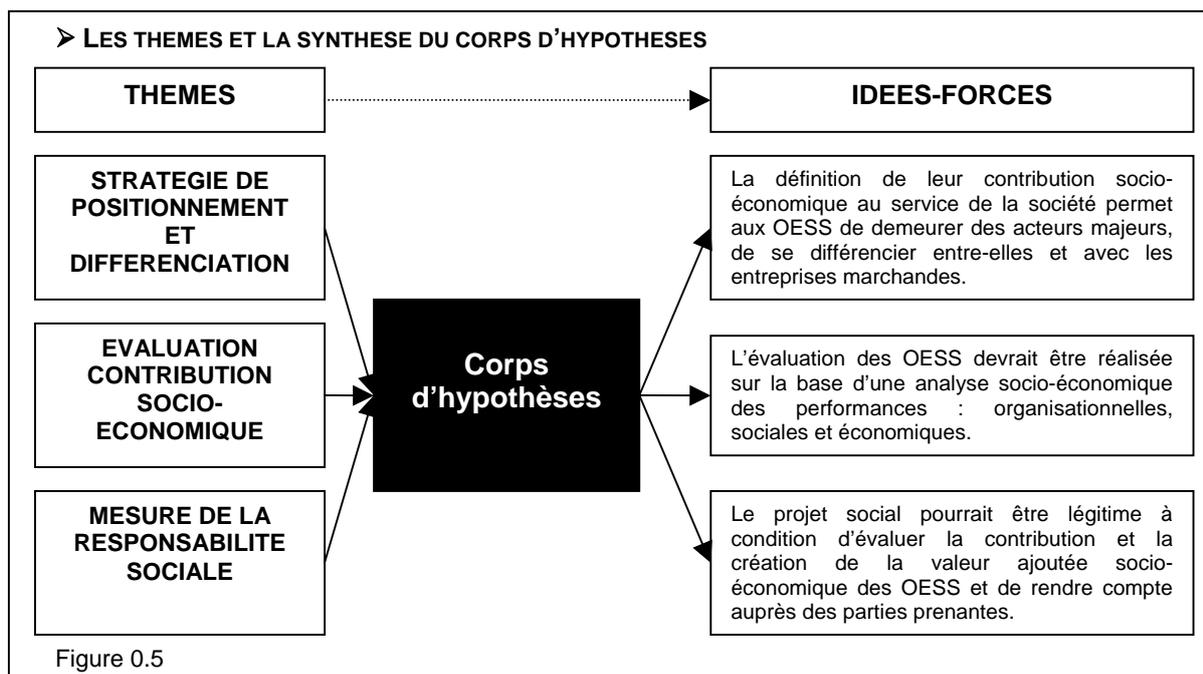
Une **hypothèse prescriptive**, à partir de l'observation et de l'explication, constitue une forme de tentative de simulation. Le chercheur propose une réponse, un modèle qui traduira des solutions, des actions possibles.

- ❖ *Les objectifs pourraient alimenter les plans d'actions stratégiques des associations et être traduits en actions prioritaires.*

Pour plus de lisibilité, nous présentons ci-après l'arborescence du corps d'hypothèses, reprenant les thèmes de recherche, dont le détail figure en annexe. Nous avons retenu trois thèmes qui présentent la problématique des OESS :

- la **stratégie de différenciation et de positionnement** (les OESS engagent une réflexion stratégique sur un marché de plus en plus concurrentiel) ;
- l'**évaluation de la contribution socio-économique** (les OESS adoptent des outils de mesure afin de rendre compte de leur contribution socio-économique, ainsi que leur valeur ajoutée interne et externe) ;
- la **mesure de la responsabilité sociale** (les OESS développent des outils et des méthodes pour mesurer leur engagement et leur responsabilité).

Ces thèmes sont traduits en idées-forces afin de présenter la structuration du corps d'hypothèses (Figure 0.5).



### 0.2.3.3 Cheminement de validation du corps d'hypothèse

Le corps d'hypothèses constitue la connaissance de l'objet étudié. Il traduit la structuration de notre pensée. Le lecteur pourra trouver des écarts entre celle-ci et notre démonstration (discours). Le lecteur trouvera des éléments du corps d'hypothèses disséminés tout au long de la thèse. Nous établirons un **état de progression** à la fin des chapitres et un **état récapitulatif** des d'hypothèses validées en annexe. Si un certain nombre d'hypothèses sont validées, d'autres n'ont pu l'être dans le cadre de notre recherche et méritent une validation ultérieure.

## 0.2.4 Les enjeux de la recherche

Nous souhaitons contribuer à une réflexion collective, menée à la fois par les chercheurs et les professionnels-praticiens.

### 0.2.4.1 Les enjeux pour la recherche en sciences de gestion

Nos lectures et recherches, n'ont pas permis de trouver une expérimentation dont l'objet est de rendre lisible le projet social d'une entreprise, une organisation et de mesurer sa contribution socio-économique, sa **responsabilité**. Il existe des travaux définissant des critères d'efficacité, d'efficience des entreprises et des organisations. De nombreux chercheurs en sciences de gestion évaluent des externalités, selon des critères qualitatifs et quantitatifs. Certains économistes définissent la valeur ajoutée économique d'une activité d'utilité sociale sur la base de la méthode des surplus<sup>36</sup>.

Nous n'avons pas trouvé de modèle de gestion qui mesure la responsabilité sociale d'une organisation selon des critères qualitatifs, quantitatifs et financiers. Or, M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004<sup>37</sup>) soulèvent l'intérêt de transposer le contrôle de gestion pour piloter la responsabilité sociale des entreprises : « la stratégie fixe des plans d'actions et des objectifs d'amélioration sur certains points clés ; puis, afin de suivre les réalisations et de réorienter les actions futures, des indicateurs et des tableaux de bord sont mis en place. Les expérimentations de ces **instruments sont encore rares** car elles impliquent, en théorie, une conception véritablement intégrée du contrôle ».

Cet intérêt n'est pas nouveau, des critiques et des interrogations sur l'outil de gestion comptable sont formulées au début des années 1970. Le Committee for Economic Development (1971<sup>38</sup>) recommande une adaptation des **systèmes d'information comptable pour pouvoir décrire les « actions de responsabilité sociale »**, compte tenu des difficultés rencontrées pour déterminer des objectifs sociaux cohérents et de mesurer leur degré de satisfaction. Des projets et tentatives, sur la

<sup>36</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale, *Centre d'études de projets*, n° 108, octobre 2001, 38 p.

<sup>37</sup> M. CAPRON ET F. QUAIREL-LANOIZELÉE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, 2004, 251 p., p. 133.

<sup>38</sup> in LEQUIN Y., *Comptabilité et responsabilité sociale*, op. cit., p. 123.

base de la technique comptable, ont été menés afin de faire le lien entre les produits et les coûts sociaux et de démontrer la contribution nette sociale (Ramanathan, 1976<sup>39</sup> – Estes et Zens, 1978<sup>40</sup>). Y. Léquin (1991) rappelle que ces modèles exposent que les coûts sociaux externes, supportés par les entreprises dans le cadre de programmes sociaux ou de manière diffuse dans la participation à certaines missions, sont du ressort de la responsabilité sociale des entreprises.

Savall et Zardet (1987<sup>41</sup>) mettent en exergue les dysfonctionnements qui génèrent des coûts cachés, qui peuvent provenir de l'environnement et être internés par les entreprises et les organisations subissant et enregistrant les effets économiques. Dans ce cadre, nous pouvons dire qu'elles sont utiles et/ou responsables compte tenu de leur prise en charge des coûts cachés.

De nombreux travaux sont menés pour établir le lien étroit entre la responsabilité sociale et les performances économiques (Hoarau et Teller, 2005<sup>42</sup>), afin de mesurer les incidences financières de la mise en œuvre d'actions responsables au-delà de la gestion des ressources humaines et de la protection de l'environnement (Allouche et al., 2005<sup>43</sup>). Ces travaux semblent s'être concentrés sur la mesure des conséquences économiques internées et leurs impacts pour les entreprises et les organisations. Il s'agit de ne plus considérer les actions responsables uniquement comme des coûts, réduisant d'autant la rentabilité des entreprises et des organisations, mais aussi comme des **investissements socialement responsables**<sup>44</sup>.

Nous nous associons à ceux qui cherchent à opérationnaliser la mission de responsabilité sociale et plus largement de développement durable<sup>45</sup>. Mais le risque, comme le soulignent également Y.

<sup>39</sup> RAMANATHAN KV., « Toward a Theory of Corporate Social Accounting », *The Accounting Review*, Vol.11, n°3, juillet 1976. *in* IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres », *Working Paper, WP ESUG 1995/132*, 1995, 15 p.

<sup>40</sup> *in* LEQUIN Y., *Comptabilité et responsabilité sociale*, op. cit., p. 149.

<sup>41</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix de Harvard – L'expansion de Management stratégique, préfaces de M.A. Lanselle et de J.-M. Doublet, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, pp. 255-256.

<sup>42</sup> HOARAU C. et TELLER R., « Information financière et responsabilité sociale des entreprises », *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 47-57.

<sup>43</sup> ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*, *ibid.*, pp. 177-188.

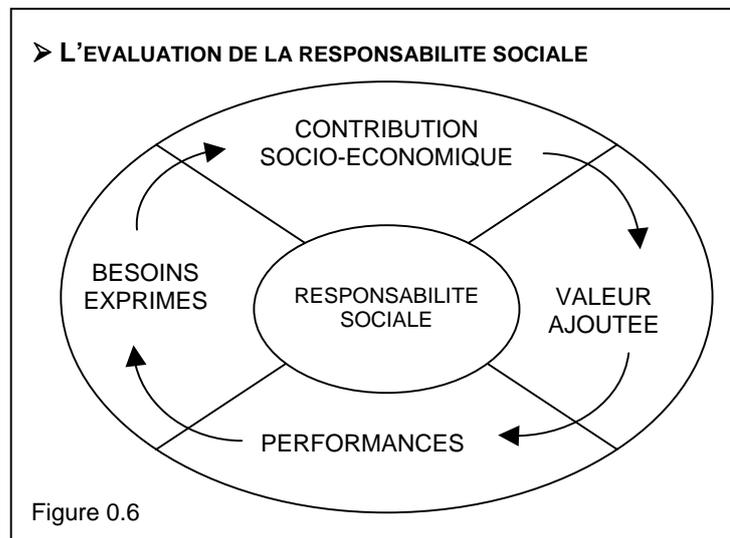
<sup>44</sup> Nous devons nous démarquer du traditionnel investissement socialement responsable (ISR) qui permet de constituer des portefeuilles boursiers avec des investissements dans des entreprises capables de justifier de leur engagement responsable. Il s'agit dans notre recherche de considérer l'ISR comme une démarche sociale volontaire – et non spéculative – en collaboration avec des parties prenantes au service de la société.

<sup>45</sup> De nombreux auteurs délimitent les difficultés de rendre opérationnels la responsabilité sociale et le développement durable. Cette problématique d'opérationnalité occupe des chapitres d'ouvrages consacrés à ce thème compte tenu de la demande des professionnels d'outils et de méthodes de gestion. Nous pouvons citer une liste (non exhaustive) d'ouvrages recensés dans la bibliographie tels que : « Le développement durable » (FERONE G. et al, 2001) ; « Le développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable » (GELINIER O. et al, 2004) ; « Réconcilier l'entreprise et la société » (LIVIO D., 2002) ; « L'entreprise durable » (DETRIE, P., 2005). Ce sont souvent des ouvrages de professionnels ou consultants qui proposent de partager leur réflexion et leurs expérimentations au sein de grands groupes dans lesquels le positionnement en qualité d'acteur responsable devient prépondérant dans leur stratégie de communication.

Pesqueux et Y. Biefnot (2002<sup>46</sup>), est de voir l'entreprise ou l'organisation être démantelée en activités à caractère plus moins éthique, alors qu'il serait préférable de se focaliser sur « l'enrichissement de la responsabilité sociale de l'entreprise comme thème stratégique ». C'est pour les auteurs, la disparité des angles et des pratiques qui pose question aujourd'hui.

Nous proposons donc d'intégrer la responsabilité sociale dans un système où la finalité est d'identifier et de mesurer des notions trop souvent séparées, telles que les besoins exprimés par les parties prenantes, les contributions socio-économiques, la valeur ajoutée d'une activité, les performances sociales et économiques (Figure 0.6).

Nous ferons notre la notion de la responsabilité des entreprises et des organisations, qui selon J. Igalens (1995<sup>47</sup>), doit « permettre de déterminer la capacité à définir ce qui relève d'un système de **contraintes** et ce qui relève d'un système de **finalités** ».



- ✓ *La véritable responsabilité des entreprises et des organisations s'évalue sur leur capacité à engager un projet social innovant, concrétisé par des actions volontaires au service de la société. Ce n'est pas seulement le fait d'aller au-delà des contraintes légales qui détermine la responsabilité sociale des acteurs économiques, mais plutôt leurs contributions sociales et économiques face aux besoins de la société.*

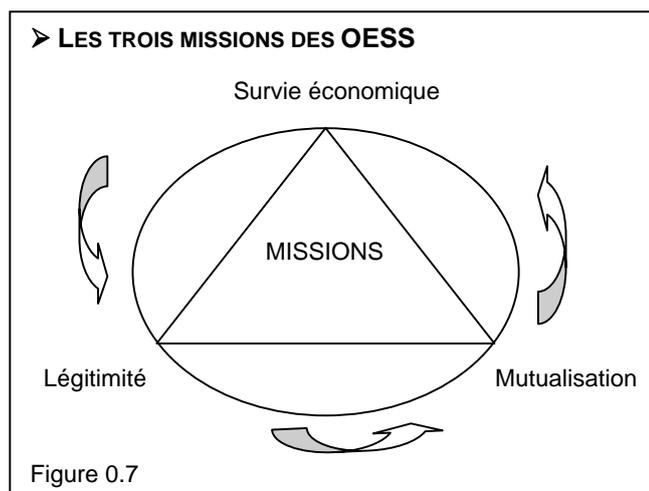
#### 0.2.4.2 Les enjeux pour les Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire

Depuis le désengagement de l'État, au milieu des années 1980, les OESS doivent faire face à un dilemme socio-économique. Le développement de leurs activités marchandes peut conduire les OESS à s'éloigner de leurs finalités d'utilité sociale qui assurent leur crédibilité et leur légitimité. En revanche, l'accroissement de la prise en charge d'actions sociales au service de la collectivité, dans le cadre d'un projet conventionné, peut générer des surcoûts économiques insupportables pour la majorité des organisations à but non lucratif.

<sup>46</sup> PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Economica, 2002, 239 p.

<sup>47</sup> IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres », *Working Paper, WP ESUG 1995/132*, 1995, p. 8.

L'enjeu pour les OESS est alors d'articuler leurs activités socio-économiques autour de trois missions (Figure 0.7). Elles sont dans l'obligation d'assurer leur **survie économique** pour ne pas disparaître ; elles doivent obtenir une **légitimité** auprès des acteurs sociaux, économiques et politiques qui oeuvrent à leurs côtés et qui financent des actions sociales ; elles doivent, enfin, démontrer leur capacité à gérer et **mutualiser les ressources** sociales et économiques allouées par des parties prenantes internes (salariés, bénévoles, bénéficiaires) et externes (État, Collectivités territoriales, administrations, partenaires...).



#### 0.2.4.2.1 Une mission de survie économique

La première mission des dirigeants des OESS est d'assurer la **survie** de leurs structures grâce à l'obtention de **performances économiques** à court, moyen et long terme. Les ressources des OESS sont constituées par des fonds publics, des dons, des cotisations et des recettes propres générées par une activité économique. Face à la raréfaction des fonds publics, les professionnels concluent que le système de financement de l'action sociale semble atteindre ses limites<sup>48</sup>. Dans le secteur du tourisme social et associatif, par exemple, des organisations<sup>49</sup> rencontrent de réelles difficultés de **survie**. Certaines d'entre elles génèrent une marge d'exploitation maximale de 1 %. Elles doivent pourtant rénover des installations anciennes, malgré la suppression de « l'aide à la pierre » depuis le début des années 1980. Face au désengagement de l'État et de ses administrations, les organisations de l'économie sociale et solidaire sont contraintes de déployer des activités économiques marchandes complémentaires. Elles sont jugées par les acteurs du secteur privé comme une « concurrence déloyale ». L'État a donc décidé de fiscaliser leur activité économique<sup>50</sup>. E. Arnoult (2004<sup>51</sup>) souligne que « l'administration fiscale n'arrive pas à comprendre que, pour vivre, nous sommes obligés de nous situer sur le terrain économique sans pour autant rentrer dans le lucratif ». La mission de survie économique oblige les professionnels à légitimer leur activité sur la base de leurs actions sociales.

<sup>48</sup> BONNET M., Conclusion de la première journée du 17<sup>ème</sup> colloque annuel de l'ISEOR sur le thème « Enjeux et perspectives des établissements sociaux : des défis surmontables ? », Lyon, 7 et 8 octobre 2004, *Economica*, 2005, 253 p. pp. 121-124.

<sup>49</sup> Entretien avec le Délégué national de l'Union Nationale des Associations de Tourisme, entretien le 20 octobre 2001.

<sup>50</sup> MIGNON J.-M. constate en 1998 que « depuis dix-huit mois, 40 des 56 associations nationales ont dû faire face à un redressement fiscal. », in « Le secteur du tourisme en équilibre instable entre concurrence et accompagnement social », *Le Monde*, 18 avril 1998, p. 16.

<sup>51</sup> ARNOULT E., Secrétaire Générale de la Fédération unie des auberges de jeunesse (FUAJ) et Vice-présidente du CNVA, in « Professionnels/administrateurs, revisitez votre projet associatif », *Revue Direction(s)*, mai 2004, p. 16.

### 0.2.4.2.2 Une mission de légitimité

De nombreuses OESS, créées pour assurer des prestations sociales, remettent en cause le caractère durable de leur **responsabilité sociale** et se tournent vers des activités économiquement solvables. Face aux logiques de rentabilité économique, aux pressions des partenaires financiers et des salariés, les OESS auraient-elles perdu leur valeur ajoutée ? S. Demoustier (2004<sup>52</sup>), chargée du secteur de la vie associative à l'Union Nationale Interfédérale des Organisations privées Sociales et Solidaires (UNIOPSS), souligne que « la légitimité des associations est mise à mal par une politique libérale. Elles doivent affronter une logique qui fait d'elles soit de véritables services publics, soit des entreprises privées ». Elle ajoute que « les dirigeants, face à l'urgence économique, délaissent le message militant, alors que les associations représentent une économie alternative, une autre capacité d'entreprendre, à condition de réaffirmer leur identité et leurs valeurs fondatrices ». La mesure de la contribution socio-économique de ces organisations représente pour elles un enjeu. Il convient de rendre compte de leur **contribution sociale et économique** afin de **légitimer** leur place et leur rôle.

### 0.2.4.2.3 Une mission de mutualisation

Face aux limites des « enveloppes d'allocations de ressources » versées par l'État et ses administrations, la nécessité est d'optimiser les ressources allouées et de développer les **coopérations** et les **complémentarités** dans la prise en charge de l'action sociale. B. Laroche (2004<sup>53</sup>), souligne l'importance des structures en **réseaux**, capables de démultiplier des moyens pour faire face à la diversité des demandes individualisées. « L'amélioration de la prise en charge n'est pas seulement conditionnée par l'accroissement des moyens alloués. Ce sont l'optimisation des ressources et l'organisation de l'établissement qui la conditionnent. » De fait, s'il est de la responsabilité des pouvoirs publics d'attribuer des ressources, il est de la responsabilité des OESS de rendre **supportable** le projet en faisant preuve d'innovation dans les pratiques de gestion interne et externe.

L'enjeu est de contribuer au « chantier de réflexion et d'action » qui s'ouvre aux acteurs académiques comme aux professionnels. Il s'agit de repositionner les OESS au cœur de la société. Ce chantier a pour objectif de mesurer autrement la production, de soutenir le développement durable et équitable, de réconcilier les besoins socio-économiques. Nous pensons que cela doit passer par une représentation que beaucoup continuent de désigner comme comptable et financière et à laquelle il faut (re)donner un sens. Selon Abelson (2001<sup>54</sup>), les modalités de représentation de la production sont placées au cœur des débats avec les recherches de critères pour identifier les structures de

<sup>52</sup> DEMOUSTIER S., in « Professionnels/administrateurs, revisitez votre projet associatif », *ibid.*, p. 22-29.

<sup>53</sup> Intervention de LAROCHE B., intervenante pour la Caisse Régionale de l'Assurance Maladie (CRAM) de Rhône-Alpes, 17<sup>ème</sup> colloque annuel de l'ISEOR sur le thème « Enjeux et perspectives des établissements sociaux : des défis surmontables ? », *op. cit.*, pp. 85-103.

<sup>54</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets et d'activités d'économie solidaire », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, p. 32.

l'économie solidaire que certains souhaitent labelliser. « Il s'agit d'aider sans doute à développer une conscience qui se fait jour et pour cela nous doter d'outils qui soient adaptés (...) ».

## **0.3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette section, nous précisons de façon synthétique le cadre théorique et la méthodologie utilisés. Notre recherche dans approche théorique élargie, s'inscrit dans l'analyse socio-économique et utilise ses méthodes d'intervention.

### **0.3.1 Le cadre théorique de la recherche**

Nous nous appuyons sur les principes de la théorie socio-économique. Compte tenu de la mesure de la responsabilité sociale des OESS, nous ouvrons le cadre théorique et conceptuel de notre recherche.

#### **0.3.1.1 La théorie socio-économique des organisations**

L'analyse socio-économique est née des travaux du Professeur Henri Savall en 1973 avec la volonté de faire la synthèse de plusieurs disciplines :

- Les sciences économiques et plus précisément les travaux de Germà Bernacer<sup>55</sup>, économiste espagnol raisonnant sur les déséquilibres et l'importance du temps et François Perroux<sup>56</sup> qui prône la construction d'une économie générale, capable d'englober l'ensemble des problèmes qui touchent aux activités humaines. Le projet est celui de promouvoir une économie dont la finalité est d'assurer le plein développement de la ressource humaine.
- La sociologie française<sup>57</sup>, pour les rapports de pouvoir entre les personnes et les groupes au sein de l'entreprise. L'acteur est au centre de la réflexion sur l'efficacité et les performances des entreprises. Mais, à l'inverse de la sociologie longtemps opposée à des outils de mesure et de quantification, l'approche socio-économique leur accorde une place importante dans la gestion du potentiel humain.
- Le courant socio-technique dans la théorie des organisations a développé l'analyse homme-machine comme déterminant de l'efficacité socio-économique. L'organisation, dans une vision globale, est un système ouvert composé d'un volet technique et d'un volet social dans lequel l'implication et la motivation des salariés sont prédominantes<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> SAVALL H., *Germà Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*, Dalloz, Coll. Les grands économistes, 1975, 479 p.

<sup>56</sup> PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Dunod, 1973, 140 p., et *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.

<sup>57</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil, Point Essais, 1977, 500 p.

<sup>58</sup> BOYER L. et EQUILBEY N., *Histoire du management, Organisation*, 1990, 190 p.

L'approche socio-économique remet en cause la dichotomie existante entre l'efficacité économique et la performance sociale. La théorie socio-économique présente l'entreprise et l'organisation comme un « ensemble complexe »<sup>59</sup> comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité, collectifs). Cette interaction permanente et complexe crée des « pulsations d'activités » qui constituent des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté. Ces dysfonctionnements sont classés en six familles : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Les effets économiques des anomalies sont alors valorisés en coûts-performances cachés, classés en composants (sursalaires, surtemps, surconsommations, non productions et non création de potentiel), qui affectent la performance de l'entreprise (Savall, 1978<sup>60</sup>).

L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique considère qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction permanente. Le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures et les comportements humains au sein de cette organisation. L'équipe de l'ISEOR étudie et élabore des concepts et des outils qui visent à améliorer le fonctionnement ainsi que le niveau de performances économiques et sociales des entreprises et des organisations.

Des actions synchronisées sont menées sur les variables de structures, de comportements et de familles de dysfonctionnements afin de réduire les coûts-performances cachés engendrés et ainsi autofinancer et développer de nouveaux projets d'innovation socio-économiques internes et externes.

### 0.3.1.2 L'ouverture du cadre théorique et conceptuel de la recherche

Nous élargissons notre recherche sur le modèle de l'ouverture théorique et conceptuelle prôné au sein de l'équipe de recherche. Nous étudions la contribution socio-économique interne et externe des organisations de l'économie sociale et solidaire. Nous nous appliquons à mesurer la création de la valeur organisationnelle des OESS (Hoarau et Teller, 2001<sup>61</sup> ; Cappelletti et Khouatra, 2004<sup>62</sup>), comme les effets induits ou les externalités (Perez et al., 2005<sup>63</sup>). Or, des travaux sont actuellement menés au niveau macro-économique dans les sciences sociales et les sciences économiques sur les

<sup>59</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., 410 p., p. 17.

<sup>60</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », Rapport au VII<sup>ème</sup> colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. Perroux et Présidé par J. Piaget, décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.

<sup>61</sup> HOARAU C. et TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, 2001, 217 p.

<sup>62</sup> CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.

<sup>63</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3ème colloque de l'ADERSE, 18 et 19 octobre 2005*, Lyon, pp. 65-77.

thèmes génériques de la « richesse » (Méda, 1999<sup>64</sup>, Viveret, 2004<sup>65</sup>) ou de « l'utilité sociale » (Garrabé, 2001<sup>66</sup>, Gadrey, 2005<sup>67</sup>).

R. Sue (2001<sup>68</sup>) rappelle la place prépondérante de l'économie associative dans une économie plus immatérielle et il considère qu'il serait paradoxal de ne pas solliciter celle-ci dans la dynamique de recherche de nouveaux indicateurs pour mesurer le produit intérieur brut (PIB). Il s'agit alors d'étudier les organisations et de s'inscrire dans un projet de recherche en « science des organisations » (Le Moigne, 1994<sup>69</sup>). Comme le suggère F. Wacheux (1996<sup>70</sup>), nous souhaitons intégrer un projet de recherche en sciences de gestion qui « s'inscrit dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités ». Ainsi, sur la base des instruments et outils créés par toute l'équipe du centre de recherche ISEOR, nous en choisissons certains selon la taille de l'objet et la finesse des éléments à observer (Savall et Zardet, 2004<sup>71</sup>). Si notre recherche concerne un objet spécifique (Le Moigne, 1990<sup>72</sup>), nous empruntons des théories et des concepts de différentes disciplines.

Notre nous inscrivons dans une recherche en sciences de gestion au sens de A.-C. Martinet (1990<sup>73</sup>) pour qui « la recherche en sciences de gestion ne peut se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive, car il ne s'agirait plus de gestion, mais de sociologie ou d'économie d'entreprise ». L'utilisation de la théorie socio-économique des organisations, créée et développée par H. Savall depuis 1973, nous permet d'étudier les performances socio-économiques de la « boîte noire » organisationnelle (Le Moigne, 1994<sup>74</sup>) en qualité « d'unité active » (Perroux, 1973<sup>75</sup>) dont la finalité est de contribuer à la création de la valeur socio-économique.

Nous inscrivons nos travaux dans le débat actuel sur les modes de calculs et de mesure de la richesse et de la création de la valeur socio-économique. A l'inverse des économistes, qui utilisent le « télescope » pour étudier la société, nous privilégions l'utilisation d'un « microscope » afin de mieux mesurer la contribution des OESS. Elle ne peut être réellement analysée au niveau macro-économique

<sup>64</sup> MEDA D., *Qu'est-ce que la richesse ?*, Flammarion, 1999, 423 p.

<sup>65</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, L'aube, 2004, 236 p.

<sup>66</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », 2001, op. cit., 38 p.

<sup>67</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », *Communication au séminaire de l'IES*, février 2005, 18 p.

<sup>68</sup> SUE R., *Renouer le lien social : liberté, égalité, association*, Odile Jacob, 2001, 254 p.

<sup>69</sup> LE MOIGNE J.-L., *Le constructivisme*, Tome I : Des fondements, ESF Editeurs, 1994, in WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Préface de Jacques Rojot, Economica, 1996, 290 p., p. 36.

<sup>70</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, 1996, ibid.

<sup>71</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 195.

<sup>72</sup> LE MOIGNE J.-L., « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A.-H. (Coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990, 249 p., pp. 81-140.

<sup>73</sup> MARTINET A.-H., *Epistémologie et sciences de gestion*, , 1990, ibid.

<sup>74</sup> LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1984, nouvelle édition 1994, 338 p., pp. 74-75 ; 94-95 et p. 103.

<sup>75</sup> PERROUX F., *Pouvoir et économie...*, 1973, op. cit.

où nous obtenons des indications générales qui échappent à la problématique du contrôle courant (Martory, 2003<sup>76</sup>). Nous nous associons ainsi à J. Gadrey (2005<sup>77</sup>) qui estime que les sciences de gestion peuvent et doivent proposer des indicateurs intermédiaires capables d'alimenter les indicateurs utilisés en sciences économiques. Il recommande de ne pas intensifier les oppositions méthodologiques entre les sociologues, les spécialistes des sciences politiques et des sciences de gestion, mais prône la complémentarité des approches sociales et économiques.

La mesure de la **responsabilité sociale** nécessite de considérer les **effets internés** et les **externalités positives** que les documents comptables et financiers ont du mal à identifier. J.-P. Abelson (2001<sup>78</sup>) souligne que « le problème de l'évaluation des externalités positives une fois résolu, se pose le problème de leur représentation dans un bilan et un compte de résultats ». Ce constat conduit vers des travaux sur la « comptabilité de gestion », dont la « finalité est de fournir une modélisation économique de l'entreprise afin de satisfaire des objectifs de mesure de la performance et d'aide à la décision » (Bouquin, 2004<sup>79</sup>).

Le sujet de notre recherche incite à diversifier nos champs d'investigation dans différents domaines disciplinaires. Nous nous positionnons au centre d'un univers interdisciplinaire. La théorie socio-économique constitue, cependant, le noyau dur de notre thèse, car elle privilégie une ouverture sur des domaines différents dans le but de mieux appréhender la réalité de « l'objet complexe » : l'organisation (Figure 0.8).

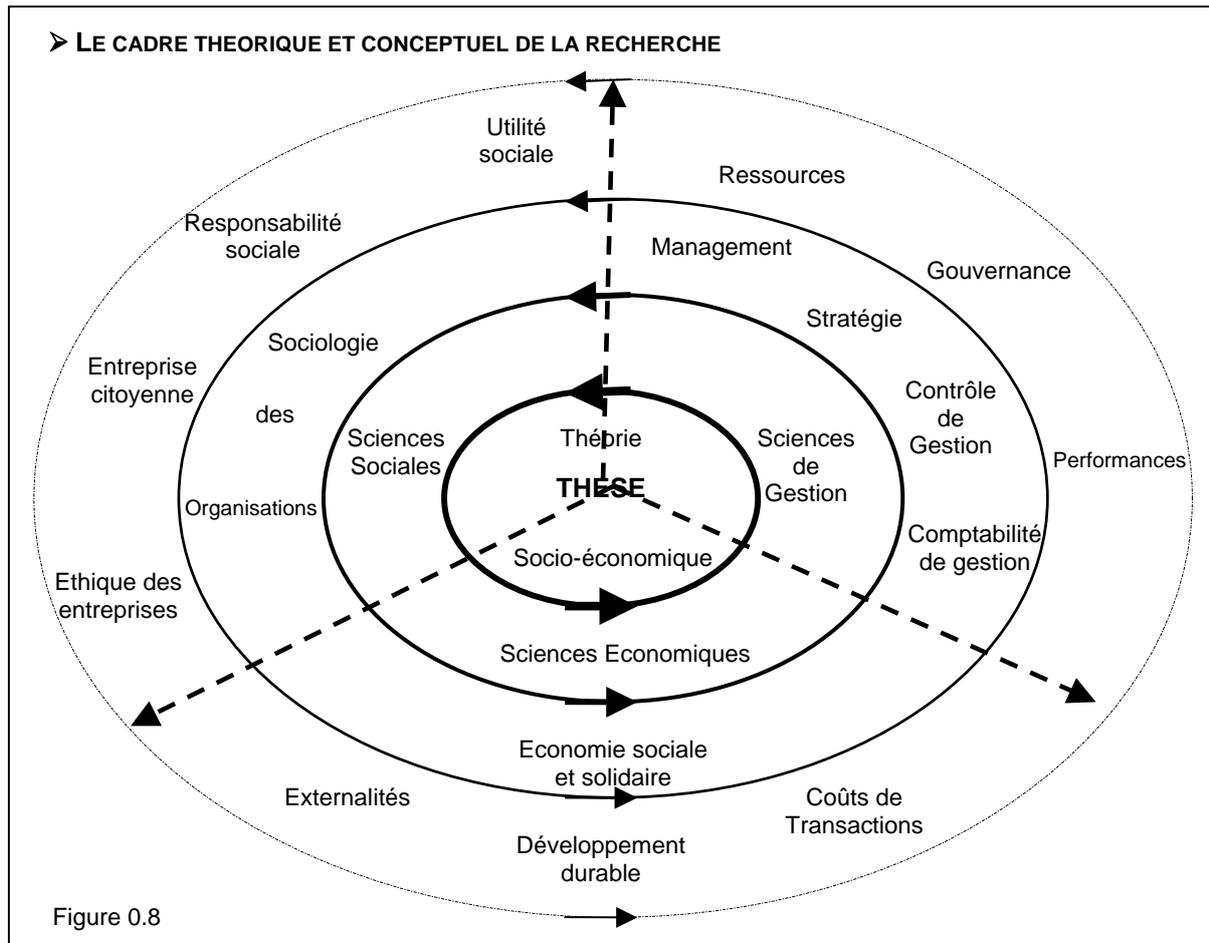
---

<sup>76</sup> MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, 245 p.

<sup>77</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale... », 2005, op. cit.

<sup>78</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets... », 2001, op. cit.

<sup>79</sup> Définition du Conseil National de la Comptabilité en 1996 *in* BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, Economica, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, 359 p., p. 9.



### 0.3.2 L'approche méthodologique de la recherche

Les recherches réalisées sur le thème de la responsabilité sociale soulèvent la difficulté d'opérationnaliser ce concept et d'apprécier les réelles performances des entreprises et des organisations. T. Vongphanith (2002<sup>80</sup>) souligne l'indisponibilité de données objectives ou l'impossibilité de disposer de celles-ci. Il semble que la recherche-intervention constitue une méthode appropriée pour répondre plus précisément à la demande des professionnels et contribuer à la construction de connaissances scientifiques.

#### 0.3.2.1 La recherche-intervention

H. Savall et V. Zardet (1995<sup>81</sup>) définissent la recherche-intervention par « une méthode de recherche qui combine recherche fondamentale et recherche appliquée dans l'élaboration de la validation d'hypothèses de connaissances, à partir de l'observation et de données dites de terrain, c'est-à-dire d'entreprises et d'organisations vivantes qui constituent l'objet et le champ de la recherche de notre

<sup>80</sup> VONGPHANITH T., *Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris XII – Val-de-Marne, ESSEC, 2002, 376 p., p. 108.

<sup>81</sup> SAVALL H. et ZARDET Z., *Ingénierie stratégique du roseau...*, 1995, op. cit.

discipline : les sciences de gestion ». Dans la théorie socio-économique, la recherche-intervention se caractérise par les critères suivants<sup>82</sup> :

- elle est ancrée sur le « **terrain** », c'est-à-dire que le chercheur est conscient de l'interaction entre la modélisation et l'expérimentation ;
- elle présente une visée **transformative** de l'objet et traduit une volonté de mener une recherche appliquée dont l'objectif est d'apporter des solutions à des « clients », avec lesquels un cahier des charges aura été préalablement établi, en combinant l'explication d'un modèle explicatif et prescriptif ;
- elle présente une **alternative** entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale. Le chercheur alterne les périodes d'immersion au sein de l'entreprise et des périodes de distanciation indispensables afin de mener ses travaux en équipe au sein de laboratoire ;
- elle est **participative** entre le chercheur et les acteurs, les connaissances sont co-produites grâce à un processus d'interaction entre le chercheur et les praticiens « échangeant constamment des points de vue issus de leurs champs respectifs de contraintes et d'enjeux, champs qui ne sont jamais superposables », ce qui rend l'interaction susceptible de produire de nouvelles connaissances (Moisdon, 1984<sup>83</sup>).

La recherche-intervention est un processus adapté pour produire des connaissances scientifiques utiles aux professionnels (Moisdon, 1997<sup>84</sup> ; Hatchuel, 1994<sup>85</sup>). Pour A. David, 2000<sup>86</sup>, il s'agit « d'**aider les acteurs** sur le terrain à concevoir et à **mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats**, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini ». J.-M. Plane (2000<sup>87</sup>) définit également la recherche-intervention en management comme « un processus d'interactions complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'**implantation**, de l'**acclimatation de méthodes et d'outils** ainsi que de la stimulation de transformations durables sur les modes de management et de fonctionnement d'une organisation ».

<sup>82</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., pp. 62, 79 et 355.

<sup>83</sup> MOISDON J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion* n° 47-48, septembre – octobre 1984, pp. 61-73, p. 64.

<sup>84</sup> MOISDON J.-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion : les outils de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Séli-Arslan, 1997, 286 p.

<sup>85</sup> HATCHUEL A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7, 1994, pp. 59-75.

<sup>86</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp. 84-87.

<sup>87</sup> PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, 2000, 256 p., p. 23.

Les contours du processus de recherche-intervention retenus sont :

- une **demande explicite d'un besoin** de trouver des outils et des méthodes de gestion pour rendre compte de l'utilité sociale de l'OESS ;
- un projet formalisé dans un **cahier des charges** négocié avec le terrain ;
- une **place privilégiée au sein de l'organisation** afin de mener la recherche expérimentation. Nous avons réalisé celle-ci en co-production avec les acteurs et particulièrement le responsable en charge de l'animation du projet social ;
- une **étude longitudinale** sur trois années qui a permis d'alterner les périodes de recherche fondamentale et recherche appliquée afin d'élaborer et de valider des hypothèses de connaissances sur une OESS.

Nos travaux peuvent être assimilés à une forme de recherche clinique (Schein, 1969<sup>88</sup>) qui « s'attache à son objet pour l'observer selon une période plus ou moins longue pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués » (Wacheux, 1996<sup>89</sup>).

### 0.3.2.2 Les principes d'une démarche constructiviste

Cette démarche a été initiée par le praticien que nous étions avant de nous engager dans la voie de la recherche. Nous avons comme souhait de **concevoir un outil de mesure et de pilotage du projet social** que les OESS, dans lesquelles nous avons successivement œuvré, semblaient vouloir abandonner au profit d'une démarche plus entrepreneuriale. Nous nous sommes engagé dans la conduite d'un projet d'élaboration de connaissances après avoir identifié le besoin de transformation nécessitant une représentation opératoire de la conduite d'un projet d'utilité sociale au sein d'une OESS. Nous avons alors suivi le processus de construction de l'objet de recherche dans une approche constructiviste (Thiétart, 1999<sup>90</sup>). Les principes épistémologiques définis par J.-C. Le Moigne (1990<sup>91</sup>) permettent de valider notre processus :

- le principe de **représentativité** : nous avons construit la représentation de la réalité en utilisant nos expériences et en développant un processus de co-production avec les acteurs-praticiens du terrain d'observation scientifique ;
- le principe de **l'univers construit** : l'ensemble des modèles et outils de gestion et de pilotage est issu de la réalité ;
- le principe de **projectivité** ou d'interaction sujet-objet : la recherche est menée sur la base d'un projet d'intervention négocié au cœur de l'organisation et évaluée tout au long du processus ;

---

<sup>88</sup> SCHEIN E.H., *Process Consultation. Its Role in Organizational Development*, Reading Massachusetts, Addicson-Wesley, OD series, 1969, 150 p.

<sup>89</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, 1996, op. cit., p. 51.

<sup>90</sup> THIETART R.-A., *Méthodes de recherche en management*, 1999, op. cit. p. 45.

<sup>91</sup> LE MOIGNE J.-L., « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A.-C., *Epistémologies et sciences de gestion*, op. cit., pp. 81-140.

- le principe de l'**argumentation générale** : nous avons été à la fois concepteur, observateur et modélisateur dans le cadre d'une recherche expérimentation. Nous avons poursuivi le principe méthodologique défini par F. Wacheux (1996<sup>92</sup>) qui consiste à la « construction en laboratoire, ou sur le terrain, d'une simulation contrôlée du réel. Il (le chercheur) envoie un stimulus sur un objet factice et observe ses réactions » ;
- le principe de l'**action intelligente** : dans un souci d'adéquation entre notre situation perçue et la projet conçu, les propositions et les outils ont été validés avec le pilote de l'intervention.

Nous présentons le **processus de recherche** qui illustre notre **démarche constructiviste** articulée entre les phases de négociations, d'interventions et d'exploitations des données issues de notre terrain d'observation scientifique au cours de ces cinq années de recherche expérimentation (Figure 0.9).

► LE PROCESSUS D'UNE RECHERCHE EXPERIMENTATION

		Négociation	Intervention	Exploitation
Chercheur / Acteurs ▪ Entretiens écoute ▪ Proposition d'intervention ▪ Cahier des charges	Nov. 2001 – Fév. 2002	X		
Chercheur / Acteurs ▪ Diagnostic intégral ▪ Entretiens externes	Mars 2002 – Juin 2002		X	
Chercheur ▪ Mémoire DEA	Juin 2002 – Sept. 2002			X
Acteurs ▪ Présentation du projet social pour le prix du forum de l'innovation ▪ Présentation du projet au Ministre de Tutelle	Janvier 2003			X
Chercheur / acteurs ▪ Restitution Conseil d'Administration ▪ Rapport Phase 1 ▪ Lauréat pour le prix de l'innovation	Mars 2003 – Avril 2003			X
Chercheur / acteurs ▪ Courrier d'accord pour phase 2 ▪ Proposition d'intervention	Juin 2003 – Juin 2004	X		
Chercheur / acteurs ▪ Entretiens Projet social ▪ Restitution de l'effet-miroir ▪ Groupe de projet de formalisation du projet social ▪ Groupe de projet Indicateurs de pilotage	Août 2004 – Avril. 2005		X	
Chercheur / acteurs ▪ Diagnostic socio-économique interne-externe ▪ Groupe de projet Outils mesure de la performance socio-économique interne - externe	Avril 2005 – Juillet 2005		X	
Chercheur ▪ Thèse de Doctorat	Avril 2005 – Juillet 2006			X

Figure 0.9

<sup>92</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, 1996, op. cit., p. 51.

Nous pouvons souligner la compatibilité des objectifs qui ont été à l'origine :

- d'une réelle **synergie interactive de coopération** entre les parties prenantes (Savall et Zardet, 2004<sup>93</sup>). Si nous avons pris l'initiative de la première négociation, le dirigeant a exprimé son souhait de mener une deuxième phase. Dans ce processus, le dirigeant utilise les résultats pour comprendre, analyser, piloter son activité et rendre compte auprès de ses partenaires des conséquences socio-économiques de son projet social. L'intervenant exploite les matériaux dans le but de construire une démarche d'intention scientifique ;
- d'un **bénéfice mutuel** entre les acteurs coopérants qui ont perçu un intérêt sur le long terme. Cette perception fut possible grâce à la présentation de nos résultats dans nos environnements respectifs : professionnel<sup>94</sup> et académique<sup>95</sup>.
- ✓ *L'exploration en étroite collaboration avec les acteurs et les parties prenantes de l'expérimentation, semble répondre au principe d'interaction cognitive dont la finalité est de favoriser la connaissance de l'objet complexe grâce à l'aide des acteurs praticiens pour extraire la matière à communiquer dans une logique de coproduction.*

### 0.3.2.3 Les principes d'un « parcours initiatique d'intention scientifique »

#### 0.3.2.3.1 Une boucle d'un raisonnement d'intention scientifique

Selon le principe d'épistémologues (Pierce, 1955<sup>96</sup> ; David, 2000<sup>97</sup>) la recherche est fondée sur un raisonnement d'intention scientifique qui permet de faire émerger des hypothèses et de les valider grâce à une alternance entre la recherche théorique et la recherche appliquée. Trois formes de raisonnement sont distinguées tout au long du processus :

- Le **raisonnement déductif** ou logico-déductif ou hypothético-déductif consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour la valider, et enfin d'en déduire logiquement le degré de validation. Il permet donc de générer des conséquences à partir d'une règle générale et d'une observation empirique.

<sup>93</sup> Selon les auteurs les acteurs sont à la fois « co-producteurs des connaissances, apporteurs d'informations, co-évaluateurs de la recherche et de ses effets et « consommateurs » ou utilisateurs de ses résultats ». in SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 362.

<sup>94</sup> L'OESS a été Lauréate en 2003 du Prix de l'innovation décerné par l'Union Nationale des Associations de Tourisme. De plus, le dirigeant a présenté les premiers résultats au Ministre de Tutelle qui « apparaissait très sensible à cette action ».

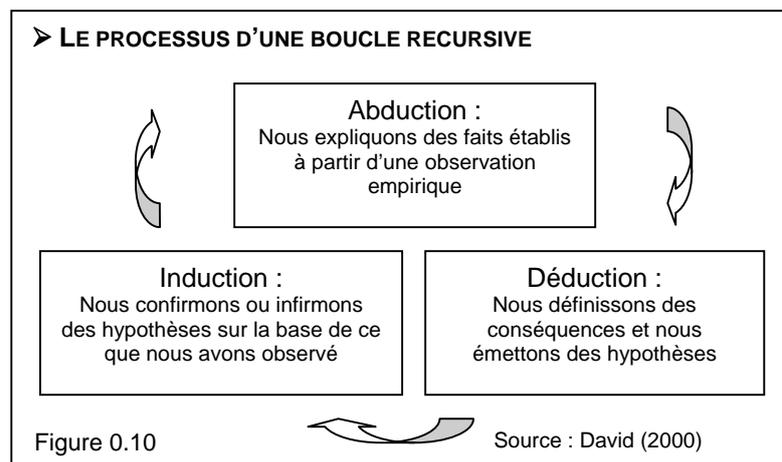
<sup>95</sup> Nous avons communiqué des résultats au cours du 2<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE les 22 et 23 octobre 2004, à l'IAE de Toulouse. Cette communication a été publiée dans un numéro spécial de la *Revue Management et Avenir* sur le thème de la *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. in LAFARGE H., « Réflexion sur les enjeux de l'évaluation de la valeur ajoutée d'une organisation associative : la mesure des performances externalisées », *Revue management et avenir*, n° 3, janvier 2005, pp. 199-216.

<sup>96</sup> PEIRCE C.-S., « Logic and sémiotique : theory of signs », in BUCHLER J. (ed.), *Philosophical Writings*, New York, Dover, 1955.

<sup>97</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, 215 p., pp. 84-87.

- Le **raisonnement inductif** consiste à formuler des hypothèses abstraites ou des principes d'action à partir de l'observation de l'objet afin de passer du particulier au général. Il permet d'expliquer les conséquences si l'observation empirique est vérifiée.
- Le **raisonnement abductif** consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter. Il permet de retrouver une conséquence à partir d'une observation empirique, si la règle générale est vérifiée.

Les trois modes de raisonnement permettent donc de formuler, de valider ou d'infirmer une hypothèse tout au long d'un « parcours initiatique d'intention scientifique » (Savall et Zardet, 2004<sup>98</sup>). Notre processus de recherche peut donc être symbolisé à partir d'une boucle récursive qui traduit notre



**cheminement intellectuel** (Figure 0.10).

Sur la base de notre expérience professionnelle nous avons émis des hypothèses explicatives par **abduction** afin de rendre compte des enjeux pour les OESS, les conséquences possibles de ces hypothèses sont énoncées par raisonnement **déductif**. La mise en œuvre d'un processus d'observation empirique au sein d'une OESS nous a permis ensuite de les confirmer ou les infirmer (**induction**), puis de reformuler de nouvelles hypothèses afin de renouveler ce processus en boucle.

Les auteurs soulignent toutefois combien il est délicat d'assurer seul la réalisation de cette boucle (Abduction–Déduction–Induction). Il est recommandé de la conduire au niveau de la communauté scientifique. Nous avons validé l'affirmation de F. Wacheux (1996<sup>99</sup>) qui relève que « l'activité de recherche est un processus qui débute avec des certitudes, des connaissances et qui aboutit à des résultats qui sont des questions, des propositions théoriques. Entre les deux, le doute est le meilleur garant de la progression. » Nous pensions pouvoir valider les hypothèses que nous avons formulées sur la base de notre expérience professionnelle, mais en les confrontant à la fois à nos lectures et à des mises en situation sur le terrain, d'autres hypothèses sont apparues et des interrogations ont émergé.

- ✓ *Cette boucle favorisant le questionnement et la confrontation des hypothèses semble répondre au principe **d'intersubjectivité contradictoire** dont la finalité est de remplacer l'objectivité toute relative en sciences de gestion par une intersubjectivité plus réaliste qui s'élabore progressivement au moyen de la diversification.*

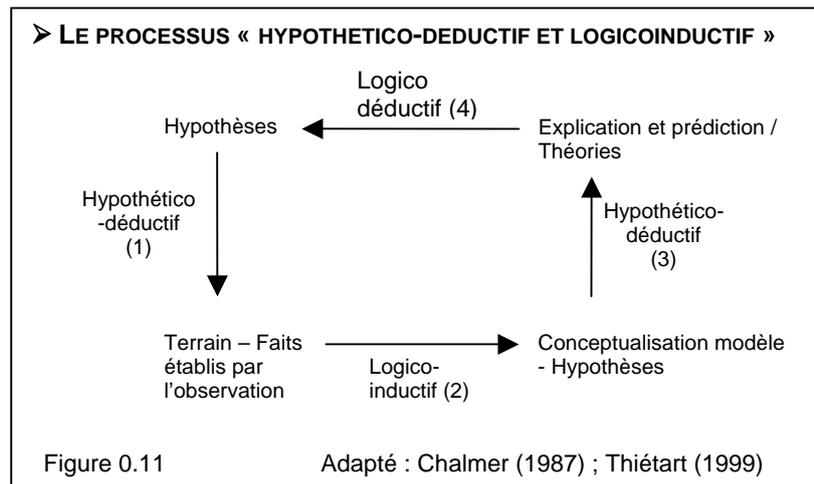
<sup>98</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 64-65.

<sup>99</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, 1996, op. cit. p. 46.

### 0.3.3.3.2 Un processus d'un raisonnement « hypothético-déductif et logico-inductif »

Nous sommes arrivé au sein du centre de recherches avec des questionnements et des hypothèses. Nous avons cherché à vérifier nos suppositions sur un terrain dans une démarche hypothético-déductive (Igalens et Roussel, 1998<sup>100</sup>).

Disposant de faits établis grâce à une position privilégiée dans le cadre d'une observation participante, nous avons déterminé des indicateurs, un modèle de mesure des performances ainsi que de nouvelles hypothèses dans une démarche inductive qui marque la volonté de progresser du particulier au général (Thiétart, 1999<sup>101</sup>). Nous avons alors cherché à mettre à l'épreuve notre



modèle face à la communauté scientifique, aux lois et aux théories (3). Dans une démarche déductive (4) de questionnements, nous avons enfin formulé de nouvelles hypothèses de travail que nous cherchons à valider (Figure 0.11).

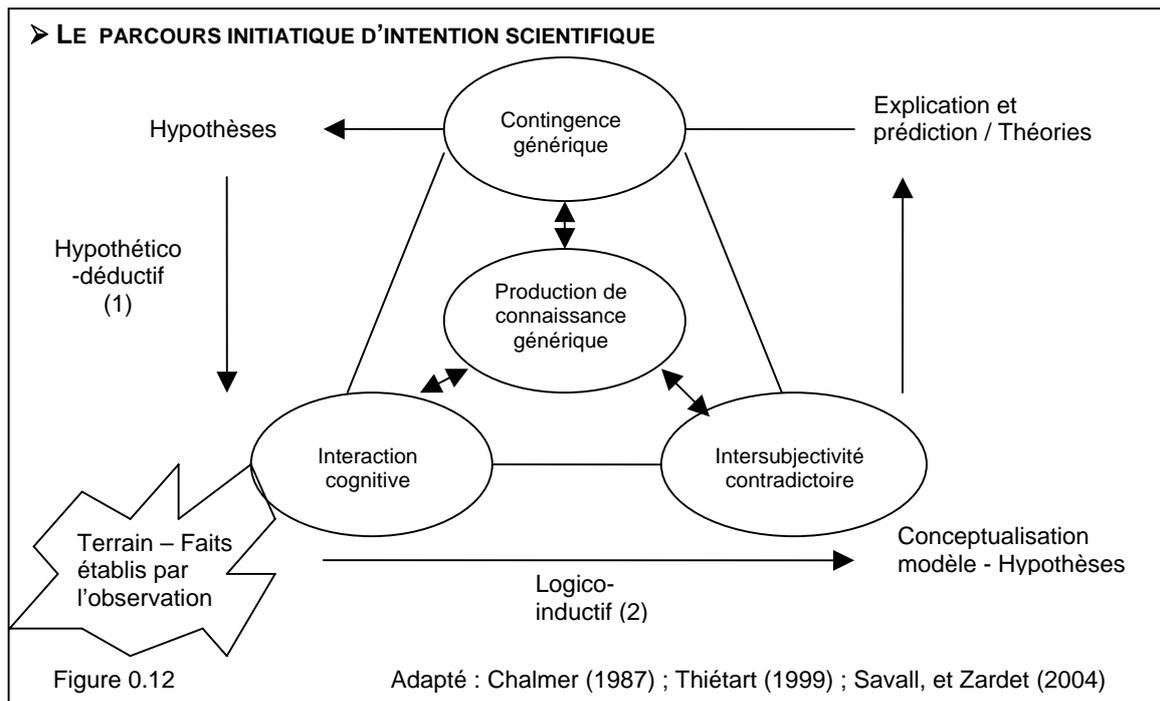
- ✓ *Il semble que, grâce à ce processus, nous avons mis en œuvre le principe de **contingence générique** qui désigne « l'articulation de connaissances génériques (théories, lois) avec des connaissances contextuelles ou spécifiques (terrain, faits observables) ». Le chercheur s'efforce alors de mettre en exergue des invariants ou régularités qui constituent des connaissances génériques.*

Nous dessinons notre « parcours initiatique d'intention scientifique » caractérisé par la conduite (Figure 0.12) :

- d'une **démarche hypothético-déductive**, dans la mesure où notre recherche sur le terrain vise à construire un modèle théorique d'analyse du fonctionnement et de mesurer les performances de l'organisation ; **et logico-inductive** en permettant de dégager de nouvelles hypothèses, s'apparente à une **recherche-intervention** ;
- d'une recherche qui épouse les **trois principes** de contingence générique, d'intersubjectivité contradictoire et d'interaction cognitive présentant les conditions nécessaires pour produire de la **connaissance générique**.

<sup>100</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, 1998, 207 p., p. 17.

<sup>101</sup> THIÉTART R.-A., *Méthodes de recherche en management*, 1999, op. cit.



### 0.3.4 Le processus de construction et l'architecture de la thèse

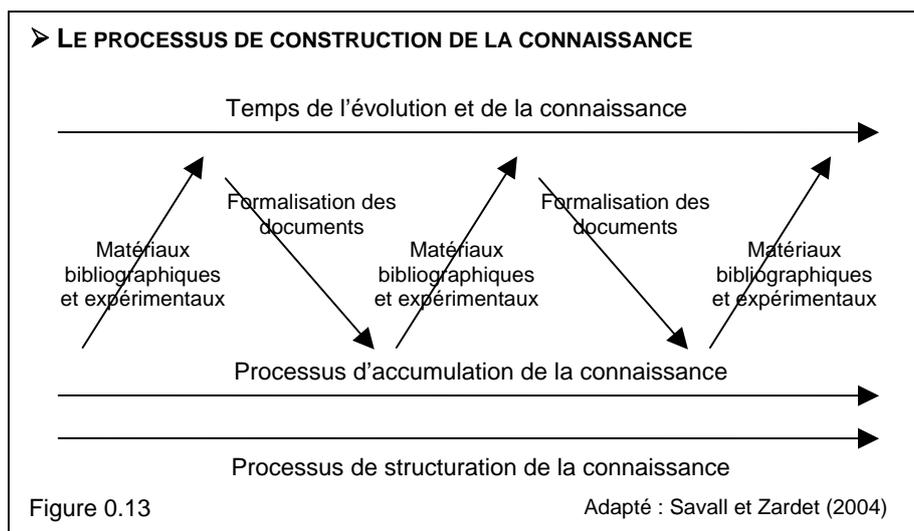
Les résultats d'une recherche sont le fruit d'un processus ou d'une construction en perpétuelle évolution. Pour faciliter la lisibilité nous présentons notre « processus de construction » avec une « intention scientifique ». Nous avons élaboré un processus, entre recherche bibliographique et recherche sur le terrain d'observation scientifique. La Thèse que nous présentons est le fruit de ce processus.

#### 0.3.4.1 Le processus de construction de la recherche

##### 0.3.4.1.1 Un processus heuristique de la recherche

Deux processus complémentaires de la construction de la thèse :

- un processus d'**accumulation** des données issues de nos recherches bibliographiques dont les thèmes sont définis en fonction des problématiques, difficultés ou des questionnements qui émergeaient au cours de notre expérimentation ;
- un processus de **structuration** de notre parcours dans un temps limité à la fois par les contraintes institutionnelles définies dans le cadre de notre recherche et professionnelles négociées avec le dirigeant. Il s'agit alors de formaliser les documents intermédiaires comprenant les outils structurants que sont la problématique, l'hypothèse centrale, le corps d'hypothèses et la collecte d'informations et de matériaux permettant de construire le corps de notre thèse (Figure 0.13).



### 0.3.4.1.2 La chronologie de la recherche

Après avoir défini notre processus de construction de la recherche, nous présentons ci-dessous (Figure 0.14) les principales étapes d'élaboration de la Thèse, sur les cinq dernières années.

#### ► LES ETAPES D'ELABORATION DE LA THESE

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Négociation phase 1						
DEA						
Phase 1 : Diagnostic socio-économique						
Formalisation du sujet de la thèse						
Bibliographie						
Tutorat Toulon 2002						
Négociation Phase 2						
Tutorat Chambéry 2003						
Consolidation de la problématique et du corps d'hypothèses						
Phase 2 : Diagnostic socio-économique, conduite de projet						
Congrès AOM – Research Methods Division, Lyon 2004						
Congrès ADERSE, Toulouse 2004						
Plan détaillé de la thèse						
Formalisation des outils de mesure de la responsabilité sociale de l'OESS						
Plan détaillé avec idées-clés						
Congrès ADERSE , Lyon 2005						
Rédaction finale de la thèse						

Figure 0.14

Ce tableau illustre notre souci d'articuler les phases de négociation, d'intervention et d'exploitation des résultats en les confrontant à la fois à des études, recherches complémentaires ou dans le cadre de manifestations universitaires (tutorats annuels organisés pour permettre au étudiants de faire le point sur l'avancement de leurs travaux et de les soumettre à discussion ; colloques et congrès en sciences de

gestion afin de confronter nos travaux et nos hypothèses avec des maîtres de conférences et professeurs des Universités).

### 0.3.4.1.3 La gestion du temps de la recherche

Notre recherche a débuté en mars 2002, après deux mois de négociation, pour se terminer en août 2005. Notre temps était partagé entre la contribution aux interventions et aux travaux collectifs du centre de recherche et notre expérimentation individuelle (Figure 0.15).

#### ➤ SEMAINE TYPE DE L'INTERVENANT-CHERCHEUR

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi/ Dimanche
Matin	Réunions d'équipe + Laboratoire	Terrain	Terrain	Laboratoire	Laboratoire	Terrain/ Laboratoire
Après-midi		Terrain/ Recherche	Terrain/ Recherche	Laboratoire	Laboratoire Enseignement	

Figure 0.15

Intervenant-chercheur du centre de recherche, notre expérimentation au sein de l'OESS a principalement été menée en dehors de nos heures de travail. Les deux périodes d'intervention se situent entre 2002 et 2004 au cours desquelles les interventions (terrain), l'exploitation des données recueillies (laboratoire) et l'observation directe (terrain) représentent un total d'environ **900 heures** (Figure 0.16).

#### ➤ SYNTHESE TEMPS PASSES DANS LA RECHERCHE-INTERVENTION

	2002	2003	2004	2005	Total
Intervention et Exploitation	190 H	80 H	200 H	300 H	770 H
Observations directes		50 H	50 H	50 H	150 H
Total	190 H	130 H	250 H	350 H	920 H

Figure 0.16

### 0.3.4.2 L'architecture de la thèse

Les organisations de l'économie sociale et solidaire depuis le début des années 1980 vivent dans un environnement en perpétuel mouvement. Ces organisations procèdent à de véritables mutations organisationnelles, commerciales et enfin statutaires. En outre, elles sont accusées par les entreprises marchandes de véritable « concurrence déloyale » et éprouvent de grandes difficultés à légitimer leur particularité de conduire une double finalité : sociale et économique.

Dans le **premier chapitre**, nous présentons les mutations et le nouveau **positionnement stratégique** des organisations qui composent le **secteur de l'économie sociale et solidaire**, ou tiers secteur. Nous soulignons le caractère « hybride » de ces organisations qui doivent mutualiser des ressources publiques et privées pour ne pas disparaître. Dans une véritable quête de reconnaissance et de légitimité, elles s'organisent pour *développer des actions sociales en faveur du plus grand nombre en qualité d'organisations responsables et solidaires*.

Dans un **second chapitre**, nous définissons les **véritables enjeux stratégiques** liés à la mesure de leur responsabilité sociale grâce à leur capacité à définir leur utilité et leur création de valeur interne et externe. Les OESS recherchent à *redonner au projet social une nouvelle dimension stratégique* leur permettant de se positionner aux côtés des organisations publiques et privées qui éprouvent certaines difficultés pour mener à bien des actions sociales ou ne souhaitent pas le faire.

Cette orientation sociale est un acte fort, décidé et piloté par des dirigeants qui s'engagent en faveur d'un projet au profit de la collectivité.

Le **chapitre 3** définit le **cadre de l'expérimentation** pour lequel l'intervenant-chercheur négocie une place privilégiée au sein de l'organisation, afin de l'observer et de contribuer à la création d'outils ou de méthodes pour mesurer la responsabilité sociale de l'organisation. Ce chapitre explique les *enjeux partagés entre les parties prenantes* de la recherche. La négociation précise le cadre de notre intervention.

Dans les chapitres suivants nous nous appliquons à répondre à la problématique ou question de recherche : *Comment rendre lisible la responsabilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire afin d'améliorer le pilotage des performances externées et légitimer leur utilité et leur contribution socio-économique auprès des parties prenantes ?*

Le **quatrième chapitre** concerne l'engagement social de l'OESS et permet de **mesurer sa réelle contribution socio-économique** grâce à l'étude des diagnostics réalisés en 2002 et 2004. Ils révèlent des effets induits internes (dysfonctionnements) et les actions d'innovation (orthofonctionnements) qui permettent de quantifier les coûts et les performances cachés. En rapprochant les besoins exprimés des parties prenantes (L'État, les collectivités territoriales et les administrations décentralisées) et les ressources allouées au projet social d'accueil des personnes en situation d'exclusion, nous obtenons *la valeur ajoutée et les performances externées des actions sociales de l'OESS*.

Le **cinquième chapitre** détermine le **niveau de l'engagement financier des différentes parties prenantes**. Nous mesurons l'efficacité des ressources investies par les parties prenantes et nous *rendons compte de la capacité de l'OESS à mobiliser et mutualiser des ressources humaines et financières*.

Le **sixième et dernier chapitre** est constitué des **éléments opérationnels** qui rendent compte de l'engagement social et économique de l'OESS. Il traduit le projet social de l'OESS en actions prioritaires afin de les rendre visibles auprès des parties prenantes. Sur la base d'un système de mesure qualitatif, quantitatif et financier, nous mesurons la création de la valeur des actions sociales sur la base d'une évaluation du processus et des résultats. Nous définissons *un bilan socio-économique interne et externe rendant compte de la responsabilité sociale de l'OESS*.

## **PARTIE 1**

# **ETUDE DES ENJEUX DE LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**



**PARTIE 1 : ETUDE DES ENJEUX DE LA MESURE DE LA  
CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE  
DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

---

L'histoire des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) n'est pas récente. Créées au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle pour faire face à la pauvreté et à l'exclusion, ces organisations demeurent des partenaires et acteurs privilégiés dans la mise en œuvre des actions sociales collectives au service du plus grand nombre. Toutefois, toutes sont confrontées aux bouleversements socio-économiques et politiques successifs qui les ont contraintes à réaliser de véritables mutations afin de ne pas disparaître. Certaines ont fait le choix de changer d'orientations stratégiques et de développer leurs activités commerciales. Si beaucoup d'organisations adoptent des méthodes de gestion entrepreneuriales pour mieux appréhender les contraintes du marché, d'autres développent une voie conciliant des missions sociales et des objectifs commerciaux, dans le but de ne pas « perdre leur âme ». Nous traiterons dans cette première partie l'histoire récente des OESS à travers une réflexion sur les thèmes de leur responsabilité sociale et de leur utilité sociale.

Dans ce cadre, le positionnement des OESS, la mesure de leur contribution sociale ainsi que la mutualisation des ressources deviennent alors de véritables problématiques à caractère stratégique. Le rapport de T. Jeantet, établi en 2001 à la demande du Délégué Interministériel à l'innovation sociale et à l'économie solidaire, intitulé : « L'économie sociale face au XXI<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup> », est révélateur du niveau de réflexion engagé par les experts et professionnels du secteur. L'auteur définit **sept thèmes** qui constituent autant d'**axes stratégiques** : le rôle de régulation dans l'économie, les formes juridiques et les périmètres des champs d'investigation et de développement, la position des organisations dans une démocratie sociale et leur rôle dans la mise en œuvre d'actions citoyennes, la valorisation de la valeur ajoutée, l'emploi, la fiscalité et le développement de nouvelles solidarités.

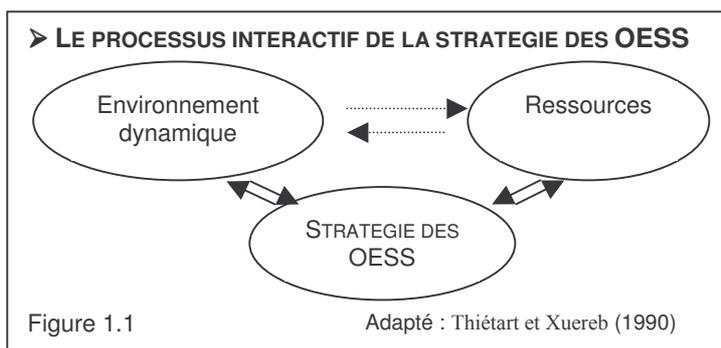
Notre recherche a pour objectif de définir leur positionnement, leur rôle de régulation dans la mise en œuvre d'actions sociales et citoyennes.

---

<sup>1</sup> JEANTET T, « L'économie sociale face au XXI<sup>ème</sup> siècle », *La documentation française*, 2001, 103 p.

Cette partie permettra de mettre en lumière l'importance de l'**environnement** et des **ressources** dans la définition d'un « processus interactif de la stratégie »<sup>2</sup> des OESS (Figure 1.1).

Ce système d'interactions entre l'environnement et les ressources semble indispensable pour les experts et les responsables politiques qui préconisent un **accroissement des ressources** et le **renforcement de**



**l'économie sociale et solidaire** dans sa « position de mouvement populaire ou encore dans la mise en œuvre de conventions territoriales locales »<sup>3</sup>. Nous devons donc étudier les évolutions socio-économiques - internes et externes - et les motivations d'un secteur en quête d'un nouvel élan stratégique. Les OESS s'interrogent sur leur financement, leurs ressources, leur production de services et l'évaluation de leur valeur ajoutée d'un « tiers système »<sup>4</sup> en quête d'identification et de positionnement entre l'économie marchande et non-marchande.

Cette première partie est composée de trois chapitres. Nous présenterons le champ des organisations de l'économie sociale et solidaire et leur évolution en lien avec celle de leur environnement socio-économique (Chapitre 1). Nous définirons les principaux déterminants de la responsabilité sociale, de l'utilité et des performances des OESS ainsi que les dimensions de leur projet social (Chapitre 2). Enfin, nous présenterons le cadre méthodologique et théorique de la recherche-intervention (Chapitre 3).

**Chapitre 1 : DEFINITION, MUTATION ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**Chapitre 2 : LA CONDUITE D'UN PROJET DURABLE ET SUPPORTABLE : PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'UTILITE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**Chapitre 3 : LE CADRE EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE : L'EXPLORATION D'UN OBJET COMPLEXE**

<sup>2</sup> THIETART R.-A. et XUERE B J.-M., *Stratégies. Concepts, méthodes et mise en œuvre*, Dunod, 1990, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 320 p., p. 52.

<sup>3</sup> HASCOET G., Secrétaire d'État à l'économie solidaire, in JEANTET T, « L'économie sociale face au XXI<sup>ème</sup> siècle », 2001, op. cit., préface.

<sup>4</sup> Notion de « tiers système » de l'OCDE que nous reprendrons dans notre recherche pour caractériser le « tiers secteur » qui entend exister sur le mode de la coopération entre les parties prenantes afin de favoriser l'innovation socio-économique. in *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, 2003, 365 p., p. 216.

## CHAPITRE 1

### DEFINITION, MUTATION ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

La question de la mesure de la responsabilité sociale dissimule un enjeu plus important pour les OESS. Dans un environnement social « captif » - dans lequel elles réalisent des missions d'intérêt général - comme dans un environnement économique « ouvert » et concurrentiel, la question de la survie économique se mêle avec celle de l'évaluation d'un service rendu à la collectivité. Cela induit une problématique de positionnement de ces organisations qui (re)cherchent à (re)trouver leur place et leur légitimité au sein de la société.

L'objectif de ce chapitre est de fournir une définition et un éclairage sur l'évolution de l'économie sociale et solidaire, principalement en France. Il propose de délimiter les contours de ce secteur « social et solidaire » en établissant les difficultés historiques à définir précisément les OESS en quête de conceptualisation (section 1.1). Nous présenterons ce secteur de l'économie dans lequel les acteurs sont devenus de véritables « entreprises associatives »<sup>5</sup>, « entreprises solidaires »<sup>6</sup>, « entreprises à but social »<sup>7</sup>, « entreprises à vocation sociale »<sup>8</sup> ou « entreprises sociales »<sup>9</sup> qui éprouvent des difficultés à légitimer leurs missions sociales à travers des actions économiques (section 1.2).

#### 1.1 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN SYSTEME EN QUETE DE CONCEPTUALISATION

#### 1.2 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN SECTEUR EN QUETE DE RECONNAISSANCE

<sup>5</sup> Notion économique « d'entreprise qui suppose de combiner du travail et du capital afin de produire un bien ou un service » définie par DEMOUSTIER D., *in L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Découverte, 2001, 207 p., p. 93.

<sup>6</sup> Notion employée à l'occasion de la création des entités créées dans les années 1970 par les acteurs de la solidarité afin de mener des missions d'insertion dans le cadre de l'entreprise à but lucratif. Nous pensons aux entreprises d'insertion créées grâce aux initiatives des travailleurs sociaux et soutenues par les organismes sociaux.

<sup>7</sup> Expression au cours du débat à l'assemblée nationale le 6 mai 1998 sur la base de la proposition de Madame Martine AUBRY, Ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

<sup>8</sup> Expression employée par la Fondation Roberts, 1999, pour qualifier l'activité des organisations à but non lucratif qui assurent la gestion dans le but de faire participer des personnes en difficulté à des opérations commerciales », *in* OCDE, *Le secteur à but non lucratif d'une économie en crise*, 2003, 365 p., p. 73.

<sup>9</sup> Expression employée par TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1961, 422 p. ; TOURAINE A., *Production de la société*, Seuil, 1973, 542 p. qui caractérisent ces entreprises sociales par leur volonté de résoudre collectivement et économiquement des problèmes au nom des finalités sociales et économiques. Elle a été également employée par l'OCDE en 1999, *in* OCDE, *ibid.*, p. 37.

## 1.1 L'ÉCONOMIE SOCIALE : UN SYSTÈME EN QUÊTE DE CONCEPTUALISATION

Les experts économistes, sociologues et gestionnaires tentent de conceptualiser ce secteur d'activité, de lui trouver une dénomination acceptée par tous. Nous choisirons de présenter ce « Tiers secteur »<sup>10</sup> défini à l'échelle internationale comme le « secteur à but non lucratif » en Europe ou « Non-profit sector » aux États-Unis ou « voluntary sector » au Royaume Uni<sup>11</sup>. L'objet de notre recherche se situe dans un secteur d'activité composé d'une mosaïque d'organisations variées et complexes. Nous allons étudier ce secteur à travers une double approche conceptuelle (section 1.1.1) et théorique (section 1.1.2), afin de nous permettre d'esquisser les bases d'une économie sociale et solidaire (section 1.1.3).

### 1.1.1 La conception statutaire de l'économie sociale et solidaire

Les OESS se distinguent par des statuts qui définissent un cadre régissant à la fois leurs finalités et leurs activités.

#### 1.1.1.1 Les trois composantes statutaires de l'économie sociale et solidaire

Les unités microéconomiques se différencient principalement par leurs statuts qui réglementent leur fonctionnement. Historiquement, une des principales finalités de l'économie sociale est de se substituer à l'économie marchande en adoptant le principe d'accorder la primauté aux personnes sur le capital. Le **cadre juridique** des organisations à but non lucratif est organisé autour de trois grands statuts<sup>12</sup> : **association**, **coopérative** et **mutualité**.

---

<sup>10</sup> L'expression « tiers secteur » est fréquemment utilisée en français depuis le rapport de A. Lipietz (2000) commandé par le Ministère français de l'emploi et de la solidarité. Il a fait l'objet d'un ouvrage de référence : *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La découverte, 2001, 155 p.

<sup>11</sup> Compte tenu de la diversité des OESS, nous nous appliquerons à étudier principalement les OESS en France. A l'échelle internationale, nous ferons référence aux travaux de l'OCDE pour définir ce large secteur à but non lucratif, *in Le secteur à but non lucratif ...*, 2003, op. cit., 365 p.

<sup>12</sup> Le secteur, dessiné par DESROCHE H., comprenait des Entreprises d'Insertion que nous n'étudierons pas puisqu'elles utilisent les statuts de droit privé à but lucratif, *in Pour un traité d'économie sociale*, CIEM, 1983, 256 p, p. 205. La circulaire 44 du 10 septembre 1979 puis la loi du 3 janvier 1991 précisent qu'elles ont pour objet de faire accéder à l'emploi des personnes en situation de précarité et répondre aux mêmes règles, au même droit et à la même rigueur que les entreprises engagées sur le marché. Nous ne prendrons pas également en considération les Fondations, définies par ARCHAMBAULT E., comme une « personne morale constituée à des fins d'intérêt général bien déterminées ». Elles n'ont pas une vocation commerciale et leur utilité sociale est, de fait, plus aisée à justifier auprès des parties prenantes. *in Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*, Economica, 1996, 261 p.

- Les associations

Leur activité conduit les membres de l'association à définir leur cadre statutaire. Il existe les associations « de fait », pour lesquelles les membres qui les composent se réunissent pour exécuter une activité, sans être officiellement déclarées comme une personne morale. A l'inverse, dès lors que l'objet de l'association consiste à gérer durablement une activité économique, le groupe de personnes doit se positionner normalement dans le cadre juridique de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901<sup>13</sup>. Dans les associations, ces groupements de personnes (membres) adhèrent au moyen du versement financier d'une cotisation, ou sous une autre forme (apports de compétences, de temps de travail).

- ✓ « *L'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, de façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que celui de partager leurs bénéfices (...)* (art. 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, parue au Journal Officiel du 2 juillet 1901) ».

Les associations émergent à partir de **finalités communes ou des activités nécessaires à certains groupes sociaux, mais délaissées par les secteurs privé et public**. Même si l'article 6 de la loi de 1901 ne prévoit pas expressément la possibilité d'effectuer des actes de commerces, des activités nécessitent la mise en œuvre d'actions économiques. Dans ce cas on parle « d'associations gestionnaires » ou « d'entreprises associatives »<sup>14</sup>. Elles ne se démarquent pas des autres associations, malgré leur activité économique. Elles répondent aux principes de gestion à caractère désintéressé – relatif à la non redistribution des bénéfices – et de gestion d'intérêt général – relatif à la gestion d'actions sociales et sociétales pour le compte de l'État et des collectivités territoriales. Une série de décisions de la Cour de Cassation ainsi que la jurisprudence fiscale du Conseil d'État permettent de ne pas prohiber des activités économiques dans la mesure où l'objet central de **l'association est au service de but non lucratif défini dans la loi** (Archambault, 1996)<sup>15</sup>.

- Les coopératives

Globalement, les coopératives sont des sociétés qui **rendent des services ou utilisent le travail de leurs membres** et dont la gestion est démocratique. Les organisations sont précisément définies au cours de l'assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale en 1995, après une large consultation des acteurs dans le monde entier.

---

<sup>13</sup> « Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique devra être rendue publique par une annonce publiée au Journal Officiel (article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901). A l'exception dans les régions de l'Alsace et de la Lorraine dans lesquelles les associations sont régies par la loi de 1908.

<sup>14</sup> Notions de MARCHAL E., « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, XXXXIII-3, 1992 ; et de VIENNEY C., *L'économie sociale*, La découverte, 1994, 125 p.

<sup>15</sup> ARCHAMBAULT E., *Le secteur dans but lucratif.*, 1996, op. cit., p. 58.

- ✓ « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

En France, elles sont régies par la loi du 10 septembre 1947 (n° 47-1775 parue au Journal Officiel du 11 septembre 1947) et se distinguent selon l'identité des sociétaires et la nature de leur activité. Une coopérative est un « groupement de personnes qui se sont volontairement réunies pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement<sup>16</sup> ».

Les coopératives, sont des sociétés dont les finalités essentielles sont :

- de réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services en assurant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient ;
- d'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs ;
- de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation (Bidet, 1997<sup>17</sup>).

Elles ont la particularité d'être créées sous une forme juridique de société anonyme (SA) ou à responsabilité limitée (SARL). Elles peuvent exercer des **activités à caractère commercial** de crédit, d'approvisionnement, de transformation ou de distribution qui nécessitent une mobilisation de capitaux. Les coopératives sont constituées de personnes morales et physiques (sociétaires) détentrices du capital social divisé en parts sociales. Toutefois certaines règles permettent de distinguer les sociétés coopératives des sociétés non coopératives. Dans les sociétés coopératives l'apport de capital social est fixé par la loi, les parts sociales sont nominatives et enfin, elles ne donnent pas un droit de vote proportionnel en assemblée, mais seulement à une voix.

---

<sup>16</sup> MESTRE J., « Sur l'originalité du droit coopératif », *Revue RECMA*, n° 261, 1996.

<sup>17</sup> BIDEET E., *L'économie sociale*, Le Monde Poche, Marabout, 1997, 214 p., p. 76.

- Les mutuelles

Selon une définition classique, une mutualité est un système de solidarité entre les membres d'un groupe à base d'entraide mutuelle. Ce sont des associations de personnes physiques qui, dans un **esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique et social**. Régies sous la loi du 25 juillet 1985 (n°85-773 parue au Journal Officiel du 26 juillet 1985), nous pouvons distinguer les mutuelles en fonction de leur champ d'activité (social, assurance) et la nature de leurs activités. Toutefois, elles adoptent toutes le principe suivant lequel une personne seule ne peut pas se prémunir contre tous les risques qui la menacent. Les mutuelles ont été créées afin de « mutualiser » cette protection, c'est-à-dire de gérer en commun la collecte des cotisations et la redistribution entre membres de la mutuelle.

- ✓ *« Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif qui mènent, notamment au moyen de cotisations de leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et des ayant droits, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide (...) afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. » (Extrait du nouveau Code de la Mutualité publié au Journal Officiel du 22 avril 2001)*

Le cadre juridique des mutuelles est défini par le code de la mutualité rénové (annexé à l'ordonnance du 19 avril 2001) qui permet au mouvement mutualiste d'assurer pleinement son rôle d'acteur de la protection sociale complémentaire solidaire. Il a pour vocation de protéger les termes « mutuelle » et dérivés « mutuel », « mutualité » et « mutualiste » contre les utilisations des organismes privés dont les finalités sont lucratives. Les mutuelles se différencient, notamment, des sociétés d'assurances sur différents points. Les mutuelles ne sont pas des sociétés de capitaux et sont financées essentiellement par les cotisations de leurs membres. Les sociétés d'assurances<sup>18</sup> ont pour vocation de redistribuer des bénéfices à leurs actionnaires, tandis que celle des mutuelles est d'agir uniquement en faveur de la personne et de sa protection sociale. Enfin, comme les associations, les mutuelles sont composées de membres qui versent une cotisation et sont administrées par des élus et bénévoles.

Nous pouvons établir un tableau récapitulatif qui présente les références juridiques des trois principales organisations sociales et solidaires (Figure 1.2).

---

<sup>18</sup> Les sociétés mutuelles d'assurances sont considérées comme des sociétés non commerciales, régies par le code des assurances suivant le décret de 1976.

➤ LES PRINCIPALES RÉFÉRENCES JURIDIQUES DES OESS

	Texte de loi	Différentes composantes	Contrat d'association	Structure juridique	Fonctionnement	Affectation excédents
ASSOCIATIONS	Loi de 1901	* Association de fait * Association déclarée * Ass. reconnue d'utilité publique	Adhérent (cotisation)	Groupement de personnes (fonds associatifs)	1 pers. = 1 voix Assemblée Générale (AG) - Conseil d'Administration (CA) – Bureau	Réserves impartageables
COOPERATIVES	Loi de 1947	* Coop. de consommation * Coop. de travail * Banques coopératives et mutuelles * Coop. agricoles * Coop. d'artisans et commerçants * Coop. HLM	Sociétaire (part sociale)	Société commerciale (capital social)	1 pers. = 1 voix * soit AG – CA – Président * soit AG – conseil de surveillance – directoire * soit AG – Gérant (SARL)	Réserves impartageables ristourne coopérative Intérêt aux parts sociales
MUTUELLES	Code de la mutualité	* Mutuelles de fonctionnaires * Mutuelles interprofessionnelles * Mutuelles d'entreprises	Adhérent (cotisation)	Groupement de personnes	1 pers. = 1 voix AG - CA – Bureau	Réserves impartageables

Figure 1.2

Source : Demoustier (2001)

### 1.1.1.2 Les principes statutaires de base de l'économie sociale et solidaire

Les principes de base de l'économie sociale et solidaire ont fait l'objet de nombreuses réflexions académiques, juridiques, professionnelles ou institutionnelles<sup>19</sup>. Nous pouvons les regrouper dans cinq principes majeurs définis en 1995 par le Comité National de Liaisons des Activités Mutualistes Coopératives et Associatives (CNLAMCA)<sup>20</sup> : l'adhésion, la démocratie, la solidarité, l'indépendance et la conduite d'un but non lucratif.

- L'adhésion

L'adhésion, sous des formes différentes, donne droit à la participation aux décisions. Les membres, adhérents (consommateurs), sociétaires, salariés ou bénéficiaires (dans le cadre d'OESS où les salariés sont aussi bénéficiaires d'actions en faveur de l'insertion), **s'engagent librement et volontairement** de manière formelle (acquisition d'une cotisation ou d'une part sociale) ou informelle (participation bénévole) à l'OESS.

<sup>19</sup> Nous pouvons citer la commission économique du CNPF (1985), le Conseil économique et social (1986), mais aussi la Charte de l'économie sociale (CNLAMCA, 1980) et enfin le point de vue de la Commission européenne sur la base des travaux de BORZAGA C. et al., 2000, *in Le secteur à but non lucratif...*, OCDE, 2003, op. cit., p. 215.

<sup>20</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit., p. 92. Le CNLAMCA définit des principes spécifiques qui unissent les entreprises coopératives, mutualistes et associatives : libre adhésion, indépendance politique, but non lucratif, gestion démocratique et transparence de gestion.

- La démocratie

Les décisions dans les instances de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et bureau de dirigeants) respectent le principe démocratique (une personne = une voix), contrairement au principe ploutocratique (une action = une voix). Les membres de l'OESS sont convoqués aux assemblées générales pour approuver l'action de leurs élus, les reconduire ou les remplacer, selon le mode républicain de démocratie représentative : l'assemblée générale élit le conseil d'administration qui désigne le bureau des dirigeants.

- La solidarité

L'égalité, la promotion et l'épanouissement des hommes sont au centre des préoccupations des OESS. En interne, auprès de leurs personnels et/ou bénéficiaires, les OESS assurent des actions d'accompagnement et d'insertion. Leurs clients-adhérents participent à un processus de « brassage social » le temps de leur séjour ou de leur expérience au sein de l'OESS. La vocation des OESS est de concilier l'intérêt des individus avec les intérêts financiers. La Commission européenne évoque ce principe à travers l'expression de « production de capital social » permettant notamment de légitimer l'utilité des OESS.

- L'indépendance

Les experts relèvent le caractère utile de l'indépendance des OESS vis-à-vis des parties prenantes. Ce principe est récent compte tenu des liens étroits qui lient les OESS au pouvoir institutionnel de l'État. Il est toutefois difficile à mettre en œuvre dans des organisations qui sont, pour une grande majorité d'entre-elles, financées ou subventionnées. Cette indépendance conduit au principe de lucrativité qui autorise les OESS à mener des actions économiques complémentaires à leur objet social.

- Le but non lucratif

Selon D. Demoustier (2001<sup>21</sup>), la maîtrise collective des excédents de gestion est le principe de base qui différencie l'entreprise collective à but non lucratif de l'entreprise lucrative. A l'inverse de cette dernière qui rémunère les actionnaires individuellement, les OESS respectent le « caractère impartageable » ou limité des excédents permettant de constituer une capacité de financement de leur activité sociale au service de la collectivité.

---

<sup>21</sup> L'excédent de gestion est ce qui reste à l'OESS une fois qu'elle a payé ses charges de fonctionnement, ses impôts et taxes, ses frais financiers et ses dotations aux amortissements. *in* DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit., p. 95.

Ce principe est aussi et surtout la base de toutes les critiques des acteurs privés qui accusent les OESS de « concurrence déloyale »<sup>22</sup>. Par conséquent le législateur<sup>23</sup> tente de définir le cadre de leurs activités économiques. Bien souvent, des experts comme B. Gilain (1999<sup>24</sup>) reconnaissent l'utilité d'une forme de « mutualisation » des moyens humains (compétences), matériels (ressources) mais aussi immatériels (gestion des risques) pour une prise en charge de certains coûts de transaction (Williamson, 1985<sup>25</sup>), de solidarités, non lucratifs dans leurs finalités sociales. Les travaux de J.-C. Crimmins et M. Keil (1983<sup>26</sup>), comme les études de E. Skloot (1987<sup>27</sup>), D. Young (1998<sup>28</sup>) permettent d'établir l'intérêt du lien entre l'activité lucrative procurant des revenus dit « connexes » et la conduite des objectifs inhérents à la mission originelle à vocation sociale.

Les OESS, dans ce principe de lucrativité, constituent des ressources nécessaires pour conduire leur mission. H. Savall (2004<sup>29</sup>) s'interroge, en conclusion d'une intervention, sur le thème du financement des établissements sociaux. Il souligne la relative maturité de ce milieu d'activité et demande si celle-ci ne doit pas inciter à cesser de « dresser les notions de métier social et de la finance l'une contre l'autre ? ». Pour l'auteur, il « s'agit plutôt de les mettre en synthèse dialectique de façon à bien faire le métier social ».

- ✓ *Nous considérons que ces principes permettent de définir les caractéristiques des OESS. Nous soulignons l'importance du dernier point dans le cadre de la problématique de la légitimité des OESS qui ont engagé, depuis le début des années 1980, une véritable mutation socio-économique dans laquelle la question de la définition des **finalités** et des **missions** revêt alors un caractère stratégique.*

---

<sup>22</sup> Nous parlerons de « concurrence déloyale » au milieu des années 1980 dès lors que les OESS se sont engagées dans des actions de professionnalisation et d'ouverture de leurs activités sur le marché des biens et des services. Ces organisations exonérées du versement des impôts des sociétés étaient accusées par les entreprises de « paracommercialisme ».

<sup>23</sup> L'instruction fiscale du 15 septembre 1998, a mis l'accent sur les caractéristiques comparables à celles des entreprises de profit en appliquant les 4 « P » (Prix, Produit, Public, Publicité) permettant, selon elle, de définir le caractère d'utilité sociale des activités selon un modèle d'action solidaire et d'engagement des citoyens. in RIGAUD B., « Gestion désintéressée et caractère lucratif où en est-on ? », *Juris association*, n°254, 1<sup>er</sup> mars 2002.

<sup>24</sup> GILAIN B., « Le rôle des organisations d'économie sociale dans le secteur de l'aide à domicile en Belgique. Apports de la théorie des coûts de transaction », *Discussion paper*, Université catholique de Louvain Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), février 1999, 27 p.

<sup>25</sup> Suivant le principe de la théorie des coûts de transaction de WILLIAMSON O.E., la gestion des actions sociales et solidaires soulève d'importants problèmes de motivation et de coordination qui engendrent des coûts de transaction imputant les ressources. Cela justifie des formes d'interactions entre les différentes parties prenantes et souligne alors le caractère non lucratif des opérations qui ne peuvent être assimilées à des opérations spéculatives. in *The economic institutions of capitalism*, 1985.

<sup>26</sup> CRIMMINS J.-C. et KEIL M., *Enterprise in the Non-profit Sector*, The Rockefeller Brothers Fund, New York, 1983.

<sup>27</sup> SKLOOT E., « Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations, chapitre 21, in POWELL W.W. (Dir.), *The Non-profit Sector : A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 380-393.

<sup>28</sup> YONG D., « Commercialism in Non-Profit Social Service Associations », chapitre 10, in WEISBROD (Dir.), *To Profit or Not to Profit : The Commercial Transformation of the Non-Profit Sector*, Cambridge University Press, 1988, pp. 195-216.

<sup>29</sup> SAVALL H., Intervention au cours de la table ronde sur le thème du « financement et responsabilité sociale des établissements sociaux », in *Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?*, *Economica*, 2004, 255 p., p. 103.

## 1.1.2 La conception théorique de l'économie sociale et solidaire

### 1.1.2.1 La genèse de l'économie sociale

La conception théorique de ce vaste mouvement est le fruit d'une variété de courants de pensée<sup>30</sup>. La paternité du terme de « l'économie sociale » est attribuée à C. Dunoyer qui publie en 1830 un « Nouveau traité de l'économie sociale ». Il appartient au « socialisme utopique » qui a prôné les valeurs de la coopération et de l'entraide mutuelle plutôt que celle de la concurrence. Ce secteur est également rattaché au courant des réformistes sociaux comme P. Buchez, Président de l'assemblée constituante en 1848 ; puis en 1851 par A. Ott qui sera l'auteur d'un « Traité de l'économie sociale ». En 1856, F. Le Play fonde une société internationale des études pratiques d'économie sociale et une revue qu'il intitule « L'économie sociale », pour enfin introduire l'économie sociale à l'exposition universelle en 1900. D'un point de vue historique, **l'apparition du terme semble être associée aux crises économiques du début du XIX<sup>ème</sup> siècle au cours desquelles il fallait faire face à la pauvreté malgré le développement économique du secteur industriel**. Au même moment, émerge la « question sociale » liée au risque de développement de la pauvreté.

En France, le terme est apparu auprès des philanthropes, des hygiénistes, des savants, des chrétiens sociaux alors inquiets des méfaits de la pauvreté. En économie, l'expression est présentée comme une « théorie de bienfaisance, fondée sur la recherche de réconciliation de l'économie politique et de la morale à l'intérieur du cadre des lois économiques » (Dunoyer, 1830, 1845 et de Sismondi 1827) ». C. Gide au sein du mouvement « solidariste » propose, dans le cadre de la III<sup>ème</sup> république, une nouvelle doctrine pour pallier les dégâts du marché, sans pour autant souscrire au marxisme, en faveur de la solidarité entre les membres d'une même profession.

C. Gide avec L. Walras, qui publient en 1896 des « Etudes d'économie sociale », présentent l'économie sociale comme une nouvelle façon de faire de l'économie politique. Sous l'impulsion de L. Walras, l'économie sociale apparaît comme la contribution de la sphère économique à la justice sociale, une appréciation de la valeur morale de l'économie (Desroche, 1991<sup>31</sup>).

Comme le souligne C. Vienney (1994<sup>32</sup>), l'expression « économie sociale » change de signification : « Utilisée jusqu'alors par les contestataires du modèle économique, séparant l'économique de la

---

<sup>30</sup> Nous devons principalement cette approche historique à BIDE E., *L'économie sociale*, Marabout, 1997, pp. 31-37 ; FOUREL C. (Dir.), *La nouvelle économie sociale. Efficacité, solidarité et démocratie*, Préface de M. JOSPIN, Premier Ministre, Syros, 2001, pp. 11-25. ; AZAM G., *De l'économie sociale au Tiers-secteur. Les théories économiques à l'épreuve de la coordination marchande*, Thèse pour le Doctorat en sciences économiques, Université des sciences économiques, Toulouse 1, octobre 2001, 432 p.

<sup>31</sup> DESROCHE H., *Histoires d'économie sociale d'un tiers Etat à un tiers secteur 1791-1991*, Syros Alternatives, 1991, 261 p.

<sup>32</sup> VIENNEY C., *L'économie sociale*, 1994 op. cit.

moralité, elle va désigner des disciplines, des sous-ensembles d'activités et d'acteurs, dont les règles échappent à la logique, tout en étant nécessaire au fonctionnement de l'ensemble ».

Devant cette diversité, les responsables précisent, dans un rapport présenté au Conseil économique et social en 1986, les « principes identitaires » de l'économie sociale, qui reposaient sur le volontariat, le fonctionnement démocratique et le but non lucratif. Ces principes se retrouvent dans le cadre légal de ses composantes : la loi de 1945 (modifiée en 1985) sur les mutuelles, la loi de 1947 (modifiée en 1992), sur les coopératives, la loi de 1901 sur les associations.

Les organisations de l'économie sociale se différencient en se référant à « des valeurs humanistes (primauté de l'homme sur le capital) et des principes de justices sociales (égalité, solidarité) ». Selon E. Bidet (1997), il semble indéniable que les organisations qui composent l'économie sociale dans la plupart des pays du monde respectent ces principes. Par exemple, le Conseil Wallon de L'Economie Sociale définit, en 1991, l'économie sociale comme un ensemble « d'activités économiques exercées par des coopératives, des mutuelles et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (Dreze, 1999<sup>33</sup>).

L'économie sociale se caractérise donc en premier lieu par le **statut juridique** des organisations. En second lieu, elle se distingue par les **activités** mises en œuvre en **suivant le principe communautaire de favoriser l'homme avant l'intérêt financier**. Enfin les organisations de l'économie sociale se différencient des entreprises marchandes par leur **mode de fonctionnement**.

Pour E. Bidet (1997), « la dimension entrepreneuriale joue un rôle central dans cette définition, excluant de ce champ les initiatives du secteur informel : en particulier, tout ce qui relève de la solidarité familiale ou de proximité et tout un pan du monde associatif (associations non déclarées et associations déclarées n'exerçant pas d'activités économiques) ».

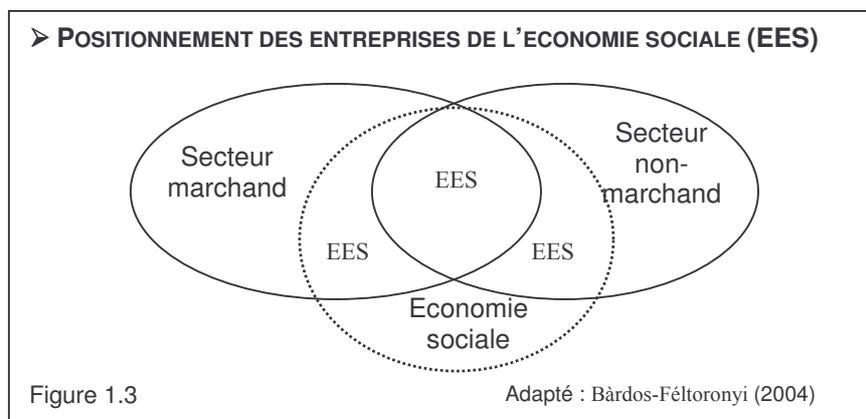
L'économiste J.-M. Harribey<sup>34</sup> montre que l'économie sociale évolue dans un espace économique « mixte ou hybride », à la fois marchand et non-marchand. Les entreprises de l'économie sociale (EES) se trouvent soit entièrement dans le secteur marchand (assurances, coopératives, associations soumises à la concurrence), soit dans le secteur non-marchand (activités d'utilité sociale financées par le contribuable) ou dans les deux à la fois (Figure 1.3).

---

<sup>33</sup> DREZE B., « L'économie sociale : hier et aujourd'hui, Conférence sur le thème de l'économie sociale. L'évolution historique. Les outils de professionnalisation », Institut de Formation Sociale - Luxembourg, 18 novembre 1999.

<sup>34</sup> Cité par ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance. Usages de l'économie sociale et solidaire en Aquitaine*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2004, 244 p., p. 60.

M. Garrabé (2001<sup>35</sup>) définit l'économie sociale comme « un espace d'activités à lucrativité limitée et à profit non partagé, producteur de biens et de services collectifs ou privés, marchands ou non, à financement marchands ou non ».



- ✓ *Nous définirons l'économie sociale comme un secteur ou espace d'activités socio-économiques, dont la capacité à générer et mutualiser des ressources ne peut être le critère unique de richesse ou de profit qui sera, par ailleurs, non partagé entre les acteurs, producteurs de biens et de services marchands et non-marchands.*

### 1.1.2.2 L'émergence de l'économie solidaire

A la suite de la seconde guerre mondiale, l'économie sociale fut très largement impliquée dans la mise en œuvre d'un État-Providence (Lipietz, 2001<sup>36</sup>). Au cours des années fastes des « trente glorieuses », le modèle économique keynésien - basé sur l'assistance de l'État pour protéger les emplois et aider l'initiative économique - a permis d'instituer l'activité de l'économie sociale. Les trois types d'organisations ont été des acteurs majeurs dans la mise en œuvre de la politique sociale et solidaire. Les mutuelles assuraient une partie du financement de la protection sociale et de la santé (exemple de la mutualité agricole). Les associations avaient la charge de la production de masse de santé et du tourisme, par exemple. Les coopératives prenaient en charge les activités de production pour développer l'activité économique et financière.

Le désengagement de l'État au début des années 1980 a engendré une forte crise des acteurs socio-économiques alors que le chômage et la précarité, inconnus jusqu'alors, ne cessaient de croître. C'est dans ce contexte que de nouvelles formes d'organisations furent créées en réponse à la crise civile sous l'appellation « d'économie alternative » qui ne se situe pas, selon A. Lipietz, en marge de l'économie sociale. Il existe une exception avec les « entreprises d'insertion » à but lucratif qui furent créées à la fin des années 1970 par des travailleurs sociaux. L'objet de ces organisations est depuis

<sup>35</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », Centre d'études de projets, n° 108, octobre 2001, 38 p.

<sup>36</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001 op. cit., pp. 47-53.

leur création de **créer de la valeur ajoutée humaine** (insertion socioprofessionnelle, formation...) en s'appuyant sur le postulat selon lequel les entreprises sont rentables à condition d'être parfaitement intégrées au sein du champ économique (Helliot, 2004<sup>37</sup>).

Face au désengagement de l'État, à la montée de l'individualisme et du libéralisme, des acteurs de l'économie sociale imposeront le terme de **solidarité**. Selon N. Bârdos-Féltoronyi (2004<sup>38</sup>), « la solidarité doit être considérée comme une obligation de nature multiple et non simultanée au sein de regroupements humains de tailles variées. Dans ce contexte, la solidarité a trait à un système d'obligations réciproques, mais socialement régulées, différées et diffuses (...). Productives de biens et services, ces obligations peuvent revêtir des formes multiples : du travail en famille ou du « coup de main » entre voisins jusqu'à la Croix Rouge ou la Protection civile, en passant par les coopératives, les mutuelles ou les associations de production industrielles, les activités commerciales ou financières ».

Certains auteurs vont plus loin et attribuent à l'économie solidaire la mission de remettre en synergie les trois composantes de l'économie (l'économie marchande, non-marchande et non-monnaire). Dans ce cas, la fonction de redistribution assurée par l'État est maintenue au sommet en proposant une **contractualisation** des activités de nature communautaire (...), tout en conservant un espace pour l'économie marchande qui est ainsi encadrée socialement ou tout au moins politiquement » (Levesque et Vaillancourt, 1998<sup>39</sup>).

Nous pouvons souligner que si l'économie sociale est axée sur des dimensions compensatrices en faveur de groupes défavorisés, **l'économie solidaire définit contractuellement les conditions de projets alternatifs avec les parties prenantes**. Cependant, certains s'interrogent sur la nécessité de distinguer deux secteurs. Nous pouvons citer l'exemple présenté par J. Boncler et M. Hadly-Rispal (2003<sup>40</sup>), montrant que les créateurs d'entreprises solidaires présentent les caractéristiques suivantes :

- agir localement pour satisfaire un besoin social,
- prendre un risque afin d'être au service de la collectivité,
- être entrepreneur au sein d'un collectif,
- créer de la valeur sociale,
- accepter le contrôle de la gestion par les adhérents.

---

<sup>37</sup> Intervention de HELLIOT J.-P., Président du Conseil National des Entreprises d'Insertion, Enjeux et performances des établissements sociaux..., 2004, op. cit., pp. 27-49.

<sup>38</sup> BARDOS-FELTORONYI N., *L'économie sociale et solidaire*, Couleur livre - Chronique sociale, 2004, 397 p., p. 44.

<sup>39</sup> LEVESQUE B. et VAILLANCOURT Y., « Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation », *Cahiers du CRISES* n° 9812, Université du Québec, Montréal, 1998.

<sup>40</sup> BONCLER J. et HLADY-RISPAL M., « Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie sociale », Edition de l'ADREG, 2003, in <http://www.editions.adreg.net>.

X. Itçaina et al. (2004<sup>41</sup>) soulignent qu'aucun élément objectif ne différencie l'économie sociale de l'économie solidaire. Si certaines organisations ont le désir de se déclarer « innovantes » ou « différentes », et souhaitent être identifiées par le vocable « solidaire », qui est peut être plus clair et moins galvaudé que le terme « social », cela ne pose aucun problème à l'économie sociale dite « traditionnelle ».

D. Demoustier (2001<sup>42</sup>) rappelle que s'il est utile d'identifier les caractéristiques communes d'entreprises hétérogènes, il est difficile pour autant d'en définir une image précise. Pour elle, la distinction entre les organisations repose davantage sur les modalités telles que la démocratie (participative, représentative) et la solidarité (interpersonnelle ou abstraite) qui dictent l'ampleur de l'action, que sur des différences fondamentales dans les objectifs poursuivis.

Le secteur dit « alternatif » s'inscrit dans une logique « alternative dans l'esprit », plutôt que dans ses formes juridiques et ses activités sociales et solidaires. Il s'agit alors plus de **définir un cadre de production** alternatif, de « produire autrement » en prônant des valeurs de « solidarités et d'autonomie » des acteurs socio-économiques.

B. Eme et J.-L. Laville (1989, 1994), théoriciens de l'économie solidaire, formulent l'hypothèse d'un « idéal-type » de services solidaires « fondant l'initiative économique sur la volonté de promouvoir des rapports sociaux de solidarité (...). Cet idéal-type présente deux caractéristiques majeures. Dans la première, les services sont conçus pour des espaces publics de proximité qui permettent une construction conjointe de l'offre et de la demande.

Une fois créés, les services solidaires se consolident par l'hybridation entre différents types de ressources : marchandes, non-marchandes et non-monétaires. La seconde distingue les services solidaires des services de proximité par la relation établie avec les usagers qui « relève en amont d'une construction conjointe de l'offre et de la demande » (Laville, 2005<sup>43</sup>).

Présentée comme « une nouvelle économie sociale », l'économie solidaire est un système « hybride<sup>44</sup> » répondant aux exigences des **trois économies** (Figure 1.4) :

- l'**économie non-marchande**, dans laquelle la distribution des biens et des services est organisée sous la tutelle de l'État-Providence sur la base de conventions entre les parties prenantes ;
- l'**économie non-monétaire**, qui rend possible le développement d'actions coopératives avec des agents producteurs et bénéficiaires selon la règle d'un échange réciproque entre l'offre et la demande au sein d'entités de proximité ;

---

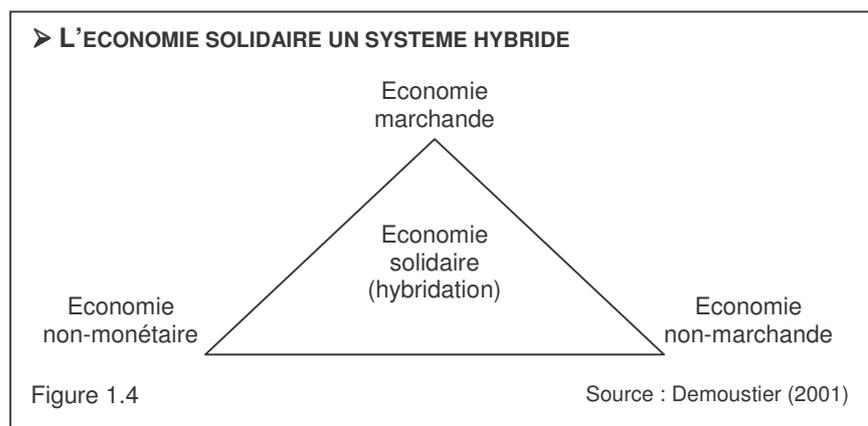
<sup>41</sup> ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004, op. cit. p. 66.

<sup>42</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit., p. 120.

<sup>43</sup> Propos de EME B. et LAVILLE J.-L. repris par LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180 p., pp. 99-100.

<sup>44</sup> LAVILLE J.-L. (Dir.), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brower, 1994, 334 p., p. 88.

- l'**économie marchande**, dans laquelle la distribution des biens et services sur le marché est réalisée en partenariat ou contractualisée avec des partenaires privés.



L'économie solidaire, selon M. Garrabé (2001<sup>45</sup>), est un « espace d'activité sans lucrativité, caractérisé par la mise à disposition intra-communautaire des possibilités de financement et des moyens de production de la part de chacun des membres. »

- ✓ Nous définirons **l'économie solidaire** comme un secteur ou espace d'activités socio-économiques, dont la finalité est de consolider des services de solidarité en favorisant des relations de confiance entre les parties prenantes, grâce à la capacité de co-production des acteurs qui génère des ressources hybrides marchandes, non-marchandes et non-monnaies.

### 1.1.2.3 L'écllosion d'un Tiers secteur

Dans une première approche conceptuelle, le « tiers secteur<sup>46</sup> » se caractérise par la diversité des dénominations que nous pourrions rapprocher. Le tiers secteur ou « troisième secteur » désigne souvent un secteur coexistant avec le secteur marchand et le secteur public. Cette notion traduit la terme anglo-saxon de « third sector » et plus rarement de « non-profit sector » - des États-Unis - ou « voluntary sector » - du Royaume Uni (Bidet, 1997<sup>47</sup>). Nous devons également l'associer à l'expression de « secteur à but non lucratif », plus répandue et la mieux comprise dans les débats internationaux entre pays membres de l'OCDE.

Selon la définition donnée par l'Université J. Hopkins, de Baltimore, ce secteur comprend les organisations bénévoles, privées, autonomes, qui ne distribuent pas de bénéfices<sup>48</sup>. Une définition de M. Parodi (1984<sup>49</sup>), inspirée de l'approche de H. Desroche (1983), présente le « tiers secteur » comme la somme de l'économie sociale « émergée » (coopératives, mutuelles et associations exerçant une

<sup>45</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », 2001, op. cit., 38 p.

<sup>46</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, op. cit., 155 p.

<sup>47</sup> BIDET E., *L'économie sociale*, 1997, op. cit., pp. 62-65.

<sup>48</sup> *in Le secteur à but non lucratif...*, OCDE, 2003, p. 333.

<sup>49</sup> PARODI M., « Tiers secteur, économie sociale et crise », *Revue RECMA*, n° 12, 1984.

activité économique) et de l'économie « souterraine » (activité non comptabilisée dans la comptabilité nationale qui n'entre pas dans le calcul du produit national).

Pour J. Moreau (1982<sup>50</sup>), cette notion regroupe « les institutions de formes diverses qui associent collectivement des catégories sociales, professionnelles, voire régionales, à la gestion d'activités d'intérêts collectifs dans un cadre arrêté par l'État, ou approuvé par lui et qui bénéficient généralement d'un monopole ». Ainsi que celles - généralement de l'économie sociale - « volontaires » qui se substituent à l'État afin de fournir - à ses membres ou à d'autres - le service ou le produit qui pourrait faire l'objet d'une revendication et relever du droit privé. Selon E. Bidet (1997<sup>51</sup>), le « tiers secteur » regroupe dans cet ensemble, « des organisations répondant à des besoins ou des aspirations que ni l'État, ni le marché ne peuvent satisfaire en mettant en œuvre une solidarité, quels que soient le moyen et/ou le but ».

Dans une approche historique, ce secteur répond à des besoins politiques et des aspirations socio-économiques, collectives et citoyennes. Cette notion est apparue en France dans les années 1970 sous l'impulsion de J. Delors<sup>52</sup> à un moment où, selon X. Greffe, « l'extension du chômage et la remise en cause du pouvoir d'achat conduisaient à s'interroger sur l'efficacité des formes les plus traditionnelles de mise en œuvre de la production »<sup>53</sup>. Depuis plusieurs décennies, les initiatives des organisations du tiers secteur se sont développées, en particulier, pour répondre à la crise des systèmes de protection sociale, afin de définir une stratégie nouvelle de lutte contre l'exclusion sociale et économique. Plus largement, L.-M. Salomon (2001<sup>54</sup>) milite en faveur d'une « révolution associative mondiale », comme une réponse possible du volontariat privé et de l'action citoyenne, face aux difficultés du marché et de l'État. Pour cela elle doit s'inscrire dans une **logique hybride entre l'économie marchande et non-marchande**.

Il nous semble que la principale caractéristique du « tiers secteur » est alors résumée par G. Azam (2001<sup>55</sup>), qui convient que « le tiers secteur va au-delà d'une démarche recherchant l'efficacité économique par l'hybridation de plusieurs types de coordination économique. **Elle inclut une**

---

<sup>50</sup> MOREAU J., « Pour une étude des rapports entre l'État et l'économie sociale : spontanéité et instrumentalisation », *Revue RECMA*, n° 284, 2002.

<sup>51</sup> BIDET E., *L'économie sociale*, 1997, op. cit.

<sup>52</sup> Membre du cabinet du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas (1969-72), il est chargé des affaires sociales et culturelles puis des questions économiques, financières et sociales.

<sup>53</sup> Cité par BIDET E., *in L'économie sociale*, 1997, op. cit., pp. 62-65.

<sup>54</sup> SALAMON L.-M., Directeur du Centre d'études sur la société civile de l'Université John Hopkins (États-Unis), présente les caractéristiques d'une « révolution associative mondiale » menée par des volontaires privés et des citoyens – en dehors du cadre étatique – pour répondre à quatre crises : de l'État providence, du développement (chocs pétroliers), de l'environnement, de l'effondrement des expériences socialistes ; et deux révolutions : les communications et l'expansion économique, *in* Le courrier de l'UNESCO, juin 2001, [www.unesco.org/courrier/2001\\_06/fr/doss28.htm](http://www.unesco.org/courrier/2001_06/fr/doss28.htm).

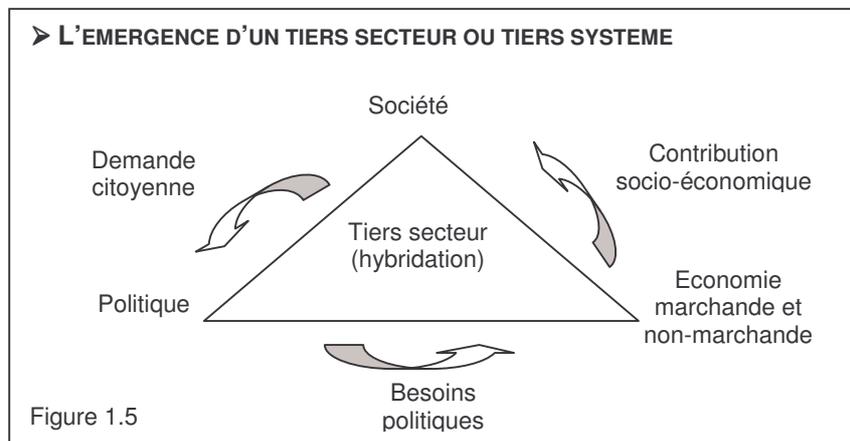
<sup>55</sup> AZAM G., « De l'économie sociale au Tiers-secteur... », 2001, op. cit., p. 21.

recherche de modalités de liaison entre Economie, Société et Politique, et pas seulement un mélange de coordinations économiques alternatives ».

Au-delà de la simple distinction structurelle et organisationnelle, le « tiers secteur » regroupe un ensemble d'organisations sociales, solidaires, politiques et économiques qui oeuvrent pour contribuer au développement de la société marchande et non-marchande, politique et citoyenne (Figure 1.5).

Dans les années 1970, des initiatives populaires et citoyennes se sont développées indépendamment des politiques gouvernementales. Au cours des années 1980 et 1990, une nouvelle forme de collaboration avec les organisations politiques s'est développée, sur de nouvelles bases. La Commission européenne en 1997 remplace la notion de « tiers secteur » au profit de « tiers système ».

En d'autres termes, ce secteur regroupe un ensemble d'organisations qui s'engagent en qualité de parties prenantes dans un projet d'innovation visant à répondre, « par la fourniture de biens et de services, à des besoins pour lesquels ni le marché, ni le service public ne semblent en mesure d'apporter de solutions adéquates »<sup>56</sup>.



Le tiers secteur, selon M. Garrabé (2001<sup>57</sup>), est « un espace productif, à lucrativité limitée et à profit non partagé délimité par une production de capital social compensée par des financements (exemptions et subventions). Ses unités de productions peuvent être privées ou sociales, et ses productions marchandes ou non ».

- ✓ Nous définirons **le tiers secteur** comme un système socio-économique composé de parties prenantes ayant la charge de collaborer dans la conduite d'un projet d'innovation, dont la finalité est de co-produire des biens et des services marchands, non-marchands et non-monnaïres pour répondre à des besoins pour lesquels ni le marché, ni le service public ne semblent en mesure d'apporter de solutions adéquates.

<sup>56</sup> in OCDE, *Secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit., p. 335.

<sup>57</sup> GARRABÉ M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », 2001, op. cit., 38 p.

#### 1.1.2.4 L'économie plurielle

On connaît en France plusieurs appellations pour définir ce secteur : l'économie du travail, l'économie humaine, l'économie sociale, l'économie solidaire et l'économie alternative. Les trois dernières sont souvent regroupées pour en former de nouvelles : l'économie alternative et solidaire ou l'économie sociale et solidaire. Sur cette base, des auteurs proposent de nouvelles dénominations pour le définir, telles que : le « secteur sans but lucratif »<sup>58</sup>, le « tiers secteur », le « secteur différencié », le « secteur de l'économie sociale et solidaire »<sup>59</sup>, le « tiers système »<sup>60</sup>, la « troisième voie »<sup>61</sup> ou le « secteur quaternaire »<sup>62</sup>. Ce secteur, mal identifié et flou, est caractérisé, selon A. Lipietz (2001<sup>63</sup>), par la diversité :

- de la nature des unités économiques qui le constituent (nature des activités, statuts...),
- des liens qui existent entre ces entités et les bénéficiaires de leurs activités,
- des modes de financement et des aides perçues,
- du mode de régulation de ce secteur avec les autres via l'État et ses administrations,
- d'un certain nombre d'institutions annexes dont il a la charge (la formation...).

**« L'économie plurielle » est traditionnellement fondée sur le principe d'une articulation possible entre les trois pôles économiques** : marchand, non-marchand et non-monétaire (Locquet, 2004<sup>64</sup>). L'économie marchande articulée autour des principes d'entrepreneuriat privé peut être aussi efficace que générer des inégalités, car elle s'intéresse principalement aux besoins solvables.

L'économie non-marchande peut au contraire favoriser l'accès au service public caractérisé par sa finalité égalitaire ; mais elle se distingue aussi par sa lourdeur administrative, dans un fonctionnement bureaucratique non régit par les contraintes du marché.

Enfin, l'économie non-monétaire favorise l'émergence et le développement du sens civique, comme être présent pour des personnes en quête d'autonomie. Les experts ne préconisent pas de distinguer les trois pôles mais au contraire de créer les conditions nécessaires à la création d'un nouveau système pluriel.

---

<sup>58</sup> Rassemblement des associations et des fondations effectué par ARCHAMBAULT A., in *Le secteur à but lucratif...*, 1996, op. cit., 261 p.

<sup>59</sup> Appellations reprises par LIPIETZ A. in « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 de Madame AUBRY M., Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000, 86 p.

<sup>60</sup> Appellation créée par la Commission européenne en 1997 afin de lancer une nouvelle action pilote intitulée « Troisième système et emploi », in OCDE, *Secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit., p. 335.

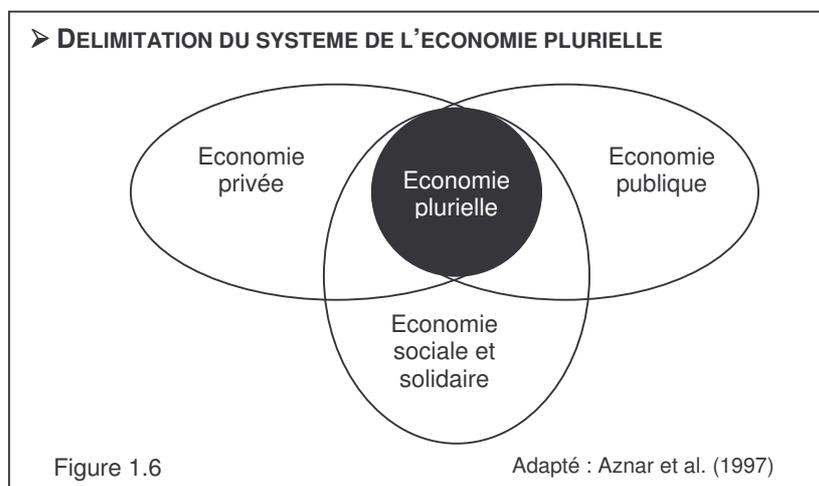
<sup>61</sup> Intitulé dans le titre de l'ouvrage de LAVILLE J.-L., *Une troisième voie pour le travail*, Desclée de Brower, 1999, 217 p.

<sup>62</sup> « Après les trois secteurs d'activité que nous connaissons, le « tiers secteur » pourrait s'insérer dans un quatrième secteur de l'économie » in SUE R., *La richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*, Odile Jacob, 1997, 203 p.

<sup>63</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, op. cit., p. 15.

<sup>64</sup> Présentation de LOCQUET P. à l'Université de Valenciennes qui prône la vision plurielle de l'économie sociale et solidaire dans ses enseignements: [www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition\\_ESS.htm](http://www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition_ESS.htm)

Dans ces conditions, le terme « secteur » pourrait être remplacé par celui de « système » économique. Plus global, il serait composé des trois types d'économies<sup>65</sup> : l'économie publique, l'économie privée et l'économie sociale et solidaire qui formeraient une économie - ou plus précisément - un système économique plus large : une « économie plurielle<sup>66</sup> » (Figure 1.6).



D'une manière synthétique, nous pourrions différencier les trois économies ou secteurs économiques :

- Le **secteur privé** ou « économie privée » est composé d'entreprises de droit commun, employant des salariés sous la direction des propriétaires ou de leurs mandataires et qui offrent des biens et des services au marché. L'économie privée poursuit des intérêts privés et particuliers, « inégalitaires et atomisés » pour les uns, « responsables et durables »<sup>67</sup> pour les autres (Bardos-Feltoronyi, 2004<sup>68</sup>). Selon M. Friedman (1970<sup>69</sup>), le but commun et prédominant des entreprises demeure celui de **maximiser la richesse des investisseurs** en améliorant la valeur financière de l'entreprise dans laquelle ils ont investi et en augmentant les dividendes qui leur sont versés.
- Le **secteur public**, « économie publique » ou « service public » recouvre des organisations publiques, des administrations, des structures, des activités placées sous la dépendance des collectivités publiques (Renaut, 2003<sup>70</sup>). Le service public, censé offrir des prestations

<sup>65</sup> BARDOS-FELTORONYI N., *L'économie sociale et solidaire*, 2004, op. cit., pp. 24-31.

<sup>66</sup> Le terme est apparu dans le rapport de l'OCDE, « Réconcilier l'économique et le social. L'économie plurielle, » OCDE poche, 1996, pp. 45-56. Et dans l'ouvrage de AZNAR G., CAILLE A., LAVILLE J.-L. et SUE R., *Vers une économie plurielle. Un travail, une activité, un revenu pour tous*, Syros, 1997, 173 p.

<sup>67</sup> La responsabilité des entreprises s'inscrit aujourd'hui dans le respect d'un développement durable sur les trois dimensions sociale, économique et écologique (Triple Bottom-Line). « Le concept de développement durable dépoussière l'image de l'entreprise. Le modèle de la firme vivant en vase clos et menée d'une main de fer par un patron patriarcale tombe en désuétude. Les entreprises engagées dans une logique de responsabilité sociale prennent en compte l'ensemble de leurs partenaires, économiques et sociaux » [in](http://novethic/site/guide/guide_entreprise.jsp) [http://novethic/site/guide/guide\\_entreprise.jsp](http://novethic/site/guide/guide_entreprise.jsp).

<sup>68</sup> BARDOS-FELTORONYI N., *L'économie sociale et solidaire*, 2004, op. cit., p. 28.

<sup>69</sup> FRIEDMAN M., « The social Responsibility Business is to increase the Profit », *New York Times Magazine*, Septembre 13, 1970, pp. 32-33.

<sup>70</sup> L'administration est par nature, agent d'exécution du gouvernement qui représente la tendance politique majoritaire, et ses décisions sont conformes aux options politiques de la majorité. [in](#) RENAUT M.-H., *Histoire de la fonction publique*, Ellipses, 2003, p. 6.

identiques aux usagers, est principalement un « agent de redistribution, qui doit contribuer à réduire l'ampleur des inégalités sociales » (Chevalier, 2003<sup>71</sup>). A l'inverse de l'économie privée qui recherche le profit, l'organisation publique est entièrement tournée vers la **satisfaction des besoins collectifs**. L'économie publique est fondée « sur une triple logique convergente : la légalité, la légitimité et l'intérêt général ». Les ressources du service public sont assurées soit par des efforts collectifs des services ou établissements publics, soit par l'imposition, la taxation ou la création monétaire.

- Le secteur de l'**économie sociale et solidaire** est principalement composé des associations, des mutuelles et des coopératives qui oeuvrent dans une perspective de promotion individuelle et collective d'un groupe. Le secteur de l'économie sociale et solidaire ou « tiers secteur » se présente comme un vecteur de développement économique, social et territorial. C'est en ce sens qu'il intervient comme un **agent intermédiaire entre l'économie privée et l'économie publique**. Selon A. Tocqueville (1961<sup>72</sup>) ou A. Touraine (1973<sup>73</sup>), la caractéristique de ces « entreprises sociales » est de résoudre collectivement un problème au nom de finalités sociales et environnementales.

✓ *L'économie sociale et solidaire est au centre d'un système socio-économique « pluriel » qui exprime les liens inéluctables entre ces trois formes d'économie ; un compromis entre le marché économique et l'État pour proposer de contribuer à la production de services sociaux et solidaires. Celle-ci ne serait plus distinguée par sa simple finalité – marchande ou non-marchande – ce système doit concilier des échanges monétaires (marchands) et solidaires (non-marchands et non-monétaires).*

Cela implique, selon R. Passet (1995<sup>74</sup>), l'OCDE (1996<sup>75</sup>), G. Roustang et al. (2000<sup>76</sup>), Aznar et al. (1997<sup>77</sup>), Méda D. (1999<sup>78</sup>), Viveret P. (2004<sup>79</sup>), que soit remise en cause la représentation selon laquelle l'économie de marché est la seule source de prospérité. « Une perspective plus réaliste et moins idéologique que celle de la société de marché peut être tracée : celle d'une économie avec marché, autrement dit d'une **économie plurielle**, dont le marché constitue l'une des composantes sans être pour autant l'unique producteur de richesse » (Laville, 2005<sup>80</sup>). C'est, selon l'auteur, dans une optique analytique d'économie plurielle que pourrait être renforcée la **cohésion sociale**, par des

<sup>71</sup> CHEVALLIER J., *Le service public*, Que sais-je ?, PUF, n° 2359, 1987, 5<sup>ème</sup> édition, 2003, 128 p.

<sup>72</sup> TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1961, 422 p.

<sup>73</sup> TOURAIN A., *Production de la société*, Seuil, 1973, 542 p.

<sup>74</sup> PASSET R., « Les voies d'une économie plurielle », *Transversales sciences culture*, numéro spécial, « l'Alternative », n° 32, mars-avril 1995.

<sup>75</sup> OCDE, « Réconcilier l'économique et le social... », 1996, op. cit., pp. 45-56.

<sup>76</sup> ROUSTANG G., LAVILLE J.-L., EME B., MOTHE D., PERRET B., *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, 2000, 183 p.

<sup>77</sup> AZNAR G., CAILLE A., LAVILLE J.-L. et SUE R., *Vers une économie plurielle...*, 1997, op. cit., 173 p

<sup>78</sup> MEDA D., *Qu'est-ce que la richesse ?*, Flammarion, 1999, 423 p.

<sup>79</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, L'Aube, 2004, 236 p.

<sup>80</sup> LAVILLE J.-L., *Sociologie des services...*, 2005, op. cit., p. 152.

rapports sociaux et de solidarité. Cependant, il s'agit d'admettre « qu'il n'y a qu'une seule économie, comprenant une sphère marchande (avec les agents économiques privés et ceux de l'économie sociale et solidaire dans leurs activités marchandes) et non-marchande (avec les agents économiques publics et ceux de l'économie sociale et solidaire dans leurs activités non-marchandes) ; et que ces deux sphères ne sont pas étanches » (Itcaina et al., 2004<sup>81</sup>).

### 1.1.3 Les bases d'une économie sociale et solidaire

« Nouvelle économie sociale », « économie plurielle », « économie solidaire », « tiers secteur », « secteur à but non lucratif », « tiers système », « tierce économie », « économie du troisième type »... Quel regard devons-nous porter sur un champ économique aussi disparate tant dans ses structures que dans ses appellations ? Vers quelle direction, dans quel sens se dirige ce secteur ?

Nous devons être prudent, compte tenu de la diversité de ce secteur. Cependant, nous pouvons relever une tendance lourde qui semble se dessiner depuis l'avènement en Europe d'une « nouvelle économie sociale », avec la vague de la création d'organisations sociales alternatives (Draperi, 2003<sup>82</sup>). Même si les premières étaient certainement trop positionnées comme des organisations alternatives pour vivre durablement, elles ont été à l'origine d'une « autre voie » de développement fondée sur « l'autogestion, la solidarité et l'autonomie » (Outrequin et al., 1986<sup>83</sup>).

- ✓ *Autrement dit, l'économie sociale et solidaire semble s'affirmer comme un secteur capable de concilier, grâce à une hybridation de ressources humaines (salarial, bénévoles) et financières (activités économiques, cotisations, dons et subventions), des performances sociales et économiques.*

Certains auteurs parlent de nouvelle économie, d'autres rapprochent les évolutions du secteur des bases historiques et démontrent que les finalités n'ont guère changé. Selon nous, il est difficile de croire en l'avènement d'une « nouvelle économie ». Nous utiliserons la démonstration de A. Lipietz (2000<sup>84</sup>) qui résume ce que nous pourrions présenter comme un « recadrage sémantique » nécessaire pour une meilleure présentation d'un système socio-économique. Nous faisons le choix de repartir des trois notions : économie sociale, économie solidaire et tiers secteur. Elles sont utilisées par les OESS pour se distinguer, voire (re)trouver une certaine unité face au secteur de l'économie marchande dont le cadre (statuts), les finalités (sociales et économiques) sont très largement définis.

---

<sup>81</sup> ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004, op. cit., p. 61.

<sup>82</sup> DRAPERI J.-F., Directeur du Centre d'Économie Travail et Société (Cestes/CNAM) et Rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA, Institut de l'Économie Sociale), in « Pour l'économie sociale », <http://www.crida-fr.org>, 2003, 6 p.

<sup>83</sup> OUTREQUIN P., POTIER A. et SAUVAGE P., *Les entreprises alternatives*, Syros, 1986, 175 p.

<sup>84</sup> LIPIETZ A., « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », 2000, op. cit., p. 32-33.

- Le concept de l'économie sociale

Au cours d'un sommet sur l'économie sociale et l'emploi en 1996<sup>85</sup>, il a été conclu que le concept de l'économie sociale combine les deux termes « économie » et « sociale » alors qu'ils sont trop souvent opposés. La notion d'« Économie » renvoie à la production de biens et de services ayant l'entreprise comme **forme d'organisation** qui œuvre en faveur de l'augmentation de la richesse collective ; tandis que la notion « Sociale » met en exergue la dimension sociale de la rentabilité globale de ces activités qui **contribue à l'amélioration** des conditions de vie et du bien-être de la société.

- ✓ *Le concept d'économie sociale répond à un questionnement au niveau opérationnel : « Comment ? », « Sous quelle forme ? », « Avec quelle organisation ? » mener un projet à vocation sociale et économique ?*

Le secteur du tourisme social et associatif illustre cette problématique sociétale. A la suite du vote de la loi en faveur des congés payés le 20 juin 1936, les organisations de l'économie sociale devaient répondre à une nouvelle demande de masse des familles, libérées pendant le temps des vacances. Les équipements et les structures d'accueil n'existaient pas. L'État a demandé aux associations de participer à la fonction « d'aménageur du territoire » afin de contribuer à la mise en œuvre de la politique sociale en faveur des vacances (Lanquar et al., 1978<sup>86</sup> et Chauvin, 2002<sup>87</sup>).

- La vocation de l'économie solidaire

L'économie solidaire peut être présentée comme un retour aux sources du mouvement « associationniste » français de la période 1830-1848, véritable fondation des valeurs de l'économie sociale et solidaire selon la thèse de J.-L. Laville (2002<sup>88</sup>). D'autres évoquent un « secteur spécifique » (Lipietz, 2001<sup>89</sup>), une « économie alternative » (Outrequin et al, 1986<sup>90</sup>). Selon A.-M. Alcoléa-Bureth (2004<sup>91</sup>) le concept de l'économie solidaire renvoie à la notion de **complémentarité** d'une économie diversifiée en charge de répondre **autrement** à des demandes socio-économiques.

---

<sup>85</sup> Définition de l'économie sociale lors d'un sommet sur le thème : « Les mécanismes de suivi des décisions et engagements », 1996. Extrait du rapport « Osons la solidarité », [www.chantier.qc.ca/economie/statique/definition.html](http://www.chantier.qc.ca/economie/statique/definition.html).

<sup>86</sup> LANQUAR R. et RAYNOUARD Y., *Le tourisme social et associatif*, Que sais-je ?, PUF, 1978, 4<sup>ème</sup> édition 1991, 127 p., p. 36.

<sup>87</sup> CHAUVIN J., *Le tourisme social et associatif en France. Acteur majeur de l'économie sociale*, L'Harmattan, 2002, 176 p., p. 7.

<sup>88</sup> LAVILLE J.-L., « Le modèle français de l'économie sociale et solidaire », Intervention le 5 février 2002, au centre Thomas More, La Tourette, Eveux, [in www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/definition\\_ESS.htm](http://www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/definition_ESS.htm)

<sup>89</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, op. cit. 155 p.

<sup>90</sup> OUTREQUIN P., POTIER A. et SAUVAGE P., *Les entreprises alternatives*, 1986, op. cit., 175 p.

<sup>91</sup> Pour compléter cette notion, le lecteur pourra se référer à l'ouvrage de ALCOLEA-BURETH A.-M., *Pratique et théories de l'économie solidaire. Un essai de conceptualisation*, 2004, op. cit., pp. 24-25.

- ✓ *Le concept d'économie solidaire répond au questionnement « idéologique » : « Pourquoi ? », Quel est le sens prêté à l'activité économique ? Quelles sont les valeurs des acteurs qui portent l'activité ? Au nom de quoi sont proposées des activités socio-économiques ?*

Nous émettons l'hypothèse que cette tendance représente un courant de pensée, et non les bases d'une « nouvelle économie ». En reprenant l'exemple du secteur du tourisme social et associatif, il nous semble que ces organisations ont toujours recherché à donner du « sens » à leur activité. Depuis leur création, les associations de tourisme font perdurer une finalité en proposant des « vacances pour tous ». Elles favorisent la mixité sociale, le « brassage social » entre les catégories socioprofessionnelles pendant le temps des vacances sur des lieux de villégiatures.

- L'émergence d'un tiers secteur

Le concept de tiers secteur n'est pas encore finalisé. Il semble toutefois que nous puissions nous orienter vers la définition d'une économie plurielle (par la diversité des formes structurelles qui la composent), mais aussi élargie (par la recherche de conditions hybrides entre la logique sociale et économique). Il ne s'agit pas, selon D. Méda (1999<sup>92</sup>) de promouvoir un système fermé dans une relation ambivalente entre une logique marchande et non-marchande. Mais, au contraire, de définir un « tiers système » ouvert qui favoriserait les régulations intersectorielles (secteur privé, secteur public et secteur non-monnaire) sur la base entrepreneuriale sociale et solidaire.

Le tiers secteur semble chercher à légitimer sa **contribution socio-économique** en vue de promouvoir une nouvelle voie qui réconcilie les dimensions sociale et économique.

- ✓ *Ce concept répond au questionnement : « quoi ? », « Quel est le mode de régulation défini ? », « Quel est l'objet de la mission des OESS ? », « En quoi le système est-il innovant ? », et par voie de conséquence : Peut-on le mesurer ?*

Ainsi, depuis le début des années 1990, les associations de tourisme social tentent de démontrer leurs contributions socio-économiques. J. Froidure (1997<sup>93</sup>) regroupe sous trois formes les actions sociales et solidaires de ces organisations : l'accueil des clientèles aidées (bénéficiaires d'aides sociales) ; les politiques tarifaires d'aide aux familles (péréquation des prix des séjours) ; enfin le soutien socio-

---

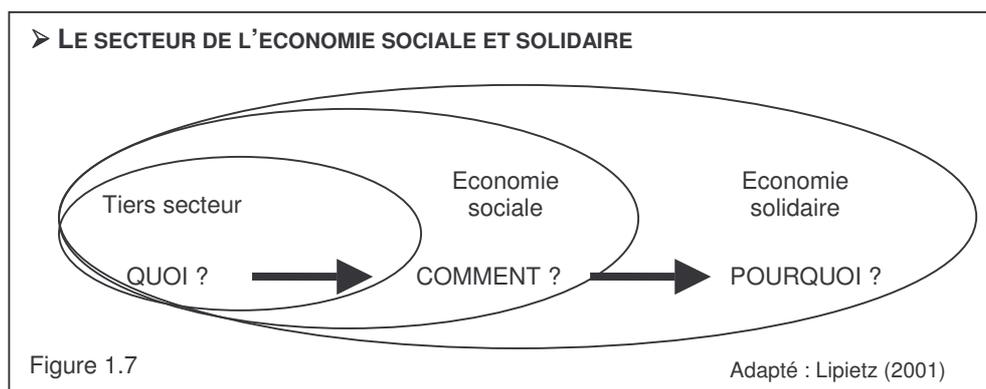
<sup>92</sup> MEDA D., « Risque et limites du tiers secteur », Le Tiers secteur en débat, [in www.globenet.org/transversales/generiques/57/risques.html](http://www.globenet.org/transversales/generiques/57/risques.html).

<sup>93</sup> FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme*, L'Harmattan, 1997, 190 p., pp. 74-77. Voir également les études de SOMIVAL, « L'impact économique du tourisme associatif », décembre 1992 ; « L'étude des conséquences sur la gestion des organismes associatifs de tourisme d'une implantation dans des zones de faible attractivité touristique et/ou de la réalisation d'une mission d'utilité sociale, juillet 1999 et l'étude de l'UNAT, « L'apport social du tourisme associatif dans les territoires », octobre 2004.

économique aux zones touristiques rurales et enclavées (destinations de vacances diversifiées et attractives).

En conclusion de ce point, certains présentent l'émergence d'une « économie du troisième type » (Guigue, 2001<sup>94</sup>), ou une « tierce économie » (Jeantet, 2001<sup>95</sup>) ou encore d'une « économie différenciée » (Lipietz, 2001<sup>96</sup>). Cependant, la finalité demeure axée sur l'apport de réponses à des besoins sociaux et économiques, selon un processus de solidarité, en faveur d'une contribution durable et citoyenne. Il existe effectivement une diversité de structures (associations, coopératives, mutuelles) qui cherchent à concilier des réalités économiques et sociales. Mais les acteurs s'attachent à démontrer qu'il n'existe qu'un seul **secteur de l'économie sociale et solidaire**.

Lors des premières assises de la vie associative organisées en février 2000<sup>97</sup> : l'économie sociale et solidaire est définie comme un secteur économique à part entière, inscrit dans le marché, car il comprend des activités et des entreprises qui produisent et échangent des biens ou des services. Il se distingue du secteur public parce qu'il est porté par des citoyens agissant de façon autonome (et de l'économie mixte majoritairement contrôlée par des investisseurs publics) et du secteur privé de capitaux, parce qu'il n'a pas pour objet premier la réalisation du profit ».



Finalement, il semble alors de plus en plus admis que le tiers secteur ne soit qu'un pan de l'économie sociale et plus largement de l'économie solidaire (Figure 1.7). Le tiers secteur permet de définir l'objet des activités, l'économie sociale justifie le mode opérationnel sur la base des types de structures qui interviennent (associations, mutuelles, coopératives), l'économie solidaire légitime les organisations qui aujourd'hui tentent de concilier des finalités sociales et économiques.

<sup>94</sup> GUIGUE B., *L'économie solidaire. Alternatif ou palliatif ?*, L'Harmattan, 2001, 79 p., p. 30.

<sup>95</sup> JEANTET T., *L'économie sociale face au XXI<sup>ème</sup> siècle*, 2001, op. cit. 103 p.

<sup>96</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, op. cit. 155 p.

<sup>97</sup> C. FOUREL, *La nouvelle économie sociale : efficacité...*, 2001, op. cit., p. 67.

## 1.2 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN SECTEUR EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE

Selon le dictionnaire Hachette, le verbe « reconnaître » est synonyme de « percevoir » et « admettre ». Or, nous devons effectivement « admettre » qu'il est bien difficile de « percevoir » la réalité de cette économie, de ce secteur ou encore de ce système. Si nous venons de proposer « une » vision conceptuelle de ce secteur, il est encore plus délicat de définir ses contours structurels. De plus, nous devons aussi « reconnaître » qu'il est difficile de faire la somme des activités auxquelles les OESS contribuent. Ce flou peut être partiellement expliqué par les mutations de son environnement marchand et non-marchand, public et privé, socio-économique et politique. « Qu'y a-t-il de commun entre la banque Crédit Agricole qui gère quelque 150 milliards d'euros, via 15,5 millions de comptes ; et le théâtre du Soleil d'Ariane Mnouchkine composé de 49 personnes ? Rien, sinon d'appartenir à un même secteur, celui dit de « l'économie sociale » » (Motchane, 2000<sup>98</sup>). Les experts du secteur de l'économie sociale et solidaire sont unanimes pour souligner la complexité de recenser cette « galaxie », composée d'entreprises hétérogènes, aux contours flous (Demoustier, 2001<sup>99</sup>).

Ce secteur est le fruit d'un développement « anarchique » d'une myriade d'entités qui ont été créées afin de répondre à la diversité des attentes et des besoins socio-économiques exprimés, revendiqués par des commanditaires privés et publics. Il s'agit alors de définir, dans un premier temps, les périmètres structurels qui permettent de mieux appréhender une réalité mouvante (section 1.2.1). Dans un second temps, nous évoquerons les contradictions socio-économiques qui le caractérisent et gênent la compréhension des finalités des acteurs de l'économie sociale et solidaire (section 1.2.2). Enfin nous présenterons les contours d'un système complexe (section 1.2.3).

### 1.2.1 Une approche sectorielle de l'économie sociale et solidaire

#### 1.2.1.1 Une représentation d'un secteur en mouvement

La diversité des structures nous oblige encore à respecter une présentation sectorielle qui semble être acceptée par les spécialistes. Toutefois, nous devons préciser que ce secteur est mouvant, compte tenu, par exemple, du taux de natalité et de mortalité des associations<sup>100</sup> qui composent majoritairement ce secteur. La diversité semble bien être la principale caractéristique de ce secteur « pluriel ». Celle-ci ne permet pas d'en donner une image précise et il est bien délicat d'établir des liens étroits entre des

---

<sup>98</sup> MOTCHANE J.-L., Professeur à l'Université de Paris VII, « Ces territoires méconnus de l'économie sociale et solidaire », *Le Monde Diplomatique*, Juillet 2000, pp. 4-5.

<sup>99</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit.

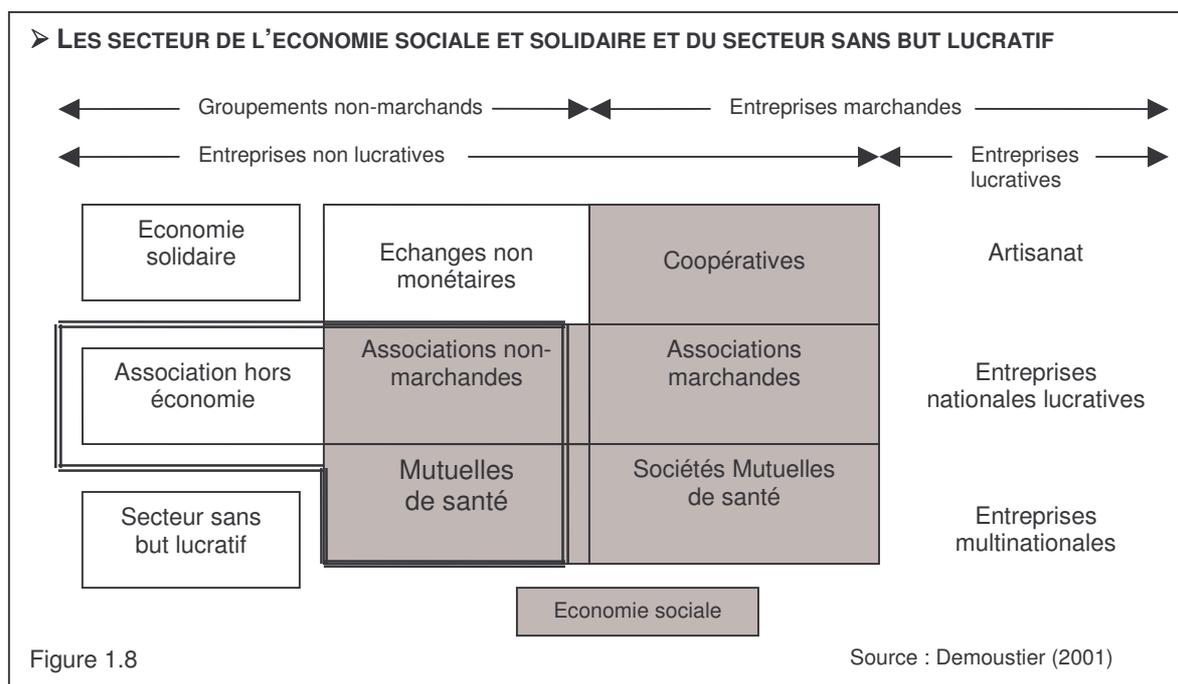
<sup>100</sup> Voir le 1.2.1.2.2.1 de ce chapitre.

organisations informelles (associations de fait), formelles (associations, mutuelles, coopératives), non-monnaire (voisinage), marchande (associations de tourisme, coopératives de production, mutuelles d'assurances).

Les spécialistes s'accordent sur une première forme de découpage réalisée par D. Demoustier (2001<sup>101</sup>) qui distingue trois sous-groupes de structures :

- **le secteur sans but lucratif** intègre les associations et les fondations (Archambault, 1996<sup>102</sup>) en privilégiant le critère des activités non-marchandes (monétaires ou non) ;
- **le secteur de l'économie solidaire** regroupe les organisations qui reposent sur le principe de l'hybridation des ressources et le renforcement des liens sociaux interpersonnels dans des petites unités à dimension locale ;
- **Le secteur de l'économie sociale** est articulé sur les principes coopératifs (contribution volontaire et salariat), de mutualisation des ressources (privées et publiques) et de « démocratie économique » (non-lucrativité).

L'auteur propose un recouplement des trois champs principaux de l'économie sociale et solidaire en distinguant le **critère lucratif des activités des OESS** (Figure 1.8).



Au niveau international, les experts proposent de regrouper les champs de l'économie sociale et solidaire au sein d'un seul secteur à but non lucratif ou tiers secteur pour répondre aux problèmes d'exclusion sociale et de chômage, comme aux besoins sociaux que l'économie de marché ne peut pas

<sup>101</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit., p. 121.

<sup>102</sup> ARCHAMBAULT E., *Le secteur sans but lucratif...*, 1996, op. cit.

satisfaisant. Les termes d'économie sociale et solidaire ne trouvent pas d'échos, sinon auprès des détracteurs qui l'assimilent volontiers à des « services sociaux » (notamment au Québec). L'OCDE<sup>103</sup> distingue les critères d'appartenance au « troisième système » selon une approche européenne en opposition à celle que les spécialistes appellent « l'approche Johns Hopkins »<sup>104</sup>. Cependant, cette organisation ne souhaite pas ramener ce système à la seule considération de l'intégration sociale (Figure 1.9).

- L'approche « européenne » intègre totalement les coopératives et les entreprises d'économie sociale, même si elles distribuent une part de leurs surplus à leurs membres sous certaines conditions. De plus, elle exclut toute une série de fondations ou d'associations qui peuvent être assimilées à des organismes publics, vivant essentiellement des subventions (universités, hôpitaux).
- L'approche « américaine » respecte strictement le critère de la non-distribution des profits.

➤ LES CRITERES D'APPARTENANCE AU « TROISIEME SYSTEME »	
Approche européenne	Approche Johns Hopkins
Organisation formelle	Organisation formelle
Organisation indépendante	Organisation indépendante
Organisation « autogérée »	Organisation « autogérée »
Redistribution limitée des résultats	Non-redistribution des résultats
Production de capital social	Présence d'une participation volontaire

Figure 1.9 Adapté : Campbell, et al. (1999)

## 1.2.1.2 Une approche économique de l'économie sociale et solidaire

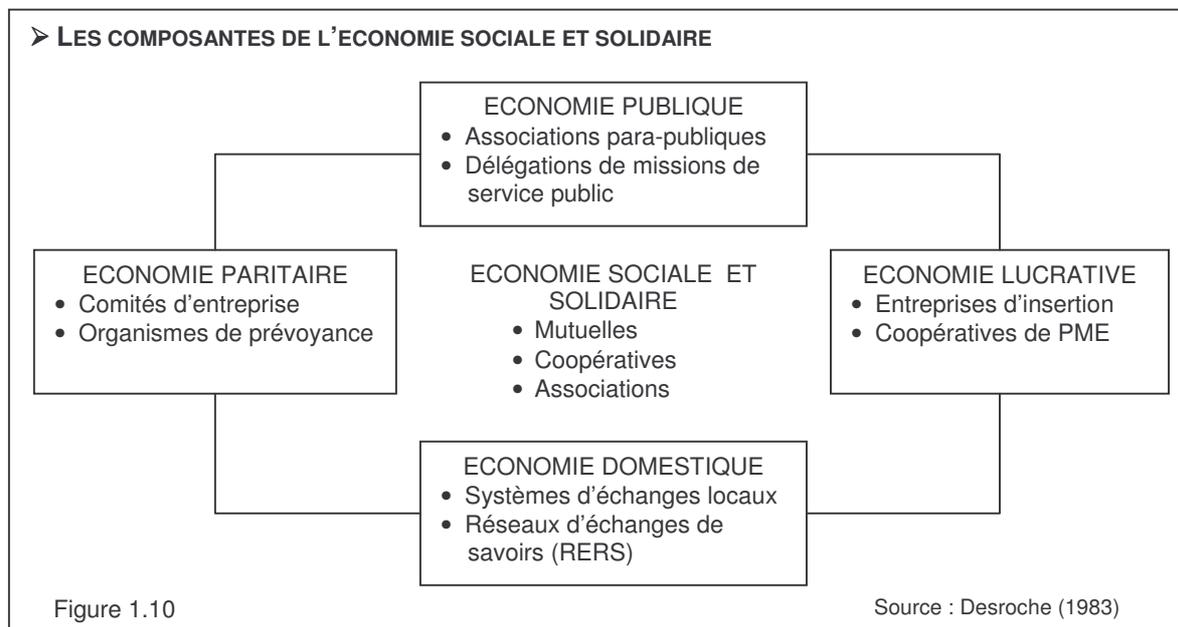
### 1.2.1.2.1 L'interaction des systèmes économiques de l'économie sociale et solidaire

La dimension économique de ce secteur a été rapidement mise en évidence par les experts qui démontrent la vitalité d'un secteur méconnu et composé d'une « économie souterraine » ou « domestique » qui constitue les bases d'une forme de solidarité.

<sup>103</sup> in OCDE, *Le secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit. p. 215.

<sup>104</sup> A l'initiative de SALAMON L. et ANHEIER H., professeurs à l'Université John Hopkins, un programme international de comparaison du secteur non lucratif a été conduit à partir de 1990 dans 22 pays. L'objectif était de rendre compte de la dimension de ce secteur jusqu'alors inidentifiable dans les comptabilités nationales, in SALAMON L.M et al., « Comparative Non-profit Sector Project. Dimensions of the Non-profit Sector », *The John Hopkins Center for Global Civil Society Studies*, Baltimore – États-Unis, 1999, 11 p.

H. Desroche (1983<sup>105</sup>), permet de dessiner les contours d'un secteur qui se positionne en interaction entre les systèmes capitaliste et public. Il s'agit d'apporter une **réponse au désengagement de l'État-Providence** qui limite ses dépenses alors que les **besoins se développent** au sein de la société (Figure 1.10).



Le dynamisme du secteur de l'économie sociale et solidaire est caractérisé par sa capacité d'intervention au sein de :

- **l'économie publique** ou le secteur public qui trouve dans ses organisations un outil pour la mise en œuvre des politiques sociales en faveur du plus grand nombre ;
- **l'économie paritaire** qui permet de regrouper des finalités sociales et économiques, par exemple, au sein de comités d'entreprises financés par des entreprises dans le but d'améliorer le bien-être de leurs salariés (financement de loisirs, d'activités, de services...)
- **l'économie domestique** et de voisinage traduit l'existence de groupes informels qui constituent des associations de personnes au service d'un ou plusieurs projets gérés par des bénévoles volontaires. Elle correspond, selon N. Bârdos-Féltoronyi (2004<sup>106</sup>), à la logique de la « débrouille » qui favorise une forme de gestion s'appuyant sur des mécanismes d'information et de communication de type participatif et d'autogestion ;
- **l'économie lucrative** traduit la vision « alternative » entre l'économie privée et publique dont la vocation est de développer des actions sociales en faveur des exclus au sein d'entreprises à vocation lucrative.

Les différentes formes d'économies soulignent l'existence de certaines interactions entre des modes de production distincts de biens et de services dans une économie élargie : lucrative, sociale et solidaire.

<sup>105</sup> « Tableau des entreprises éventuellement composantes d'un secteur de l'économie sociale », in DESROCHE H., *Pour un Traité d'économie sociale*, 1983, op. cit., p. 205.

<sup>106</sup> BARDOS-FELTORONYI N., *L'économie sociale et solidaire*, 2004, op. cit., p. 92.

C'est une partie de l'originalité de ces biens et ses services solidaires qui sont créés grâce à la volonté partagée d'acteurs (citoyens, usagers, professionnels et pouvoirs publics) au sein d'unités microéconomiques.

### 1.2.1.2.2 Le poids économique de l'économie sociale et solidaire

Force est de constater qu'il n'existe pas de données mises à jour régulièrement qui permettent de rendre compte de la réalité d'un secteur en perpétuel mouvement. Toutefois, nous nous appuyerons sur des données parcellaires pour proposer un panorama non exhaustif.

#### 1.2.1.2.2.1 En France

En France, si le découpage des organisations est plus précis entre les associations, les coopératives et les mutuelles, les données sont assez dispersées pour se faire une idée très précise de la réalité.

Selon P. Calmette (2004<sup>107</sup>), Président de l'Association des employeurs de l'économie sociale, ce secteur regroupe près de 1,8 million d'emplois et participe à hauteur de 8 % au Produit Intérieur Brut de la France, enregistrant un taux de progression de 5 % par an depuis 20 ans. Ce secteur est composé d'environ 780 000 entreprises qui créent près de 150 milliards d'euros de ressources (hors banques coopératives). Il est certain qu'au minimum en France, ces organisations réunissent plus de 20 millions d'adhérents, représentent environ 14 % de l'emploi privé et plus de 10 % de l'emploi total. (Itçaina et al., 2004<sup>108</sup>). Sur la base de l'étude Johns Hopkins (1995<sup>109</sup>), le secteur non lucratif représente 4,9 % des emplois en France.

- Les associations

Principale composante de ce secteur, on estimait qu'en 1980, les associations<sup>110</sup> employaient 614 000 salariés. On peut estimer qu'en 2003, elles en avaient 1,5 million, ce qui représente une progression de 140 %. Toutes les neuf minutes naît une association, soit 6,5 par heure et donc environ 160 par jour. Par conséquent, 750 000 associations sont considérées comme vivantes (Bruneau, 2001<sup>111</sup>). En 1995, E. Archambault (1999<sup>112</sup>) a référencé pas moins de 10 secteurs associatifs. La culture et les loisirs, l'éducation, la santé et les services sociaux représentent environ 80 % des associations. 62 % ont un budget inférieur à 7 622 euros, alors que 1 % d'entre-elles gère plus de 762 245 euros. La vie associative réalise environ 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 9 milliards d'euros dans le seul secteur sanitaire et social.

---

<sup>107</sup> CALMETTE P., Enjeux et performances des établissements sociaux..., 2004, op. cit., pp. 26-49.

<sup>108</sup> ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004, op. cit.

<sup>109</sup> Dimension économique du tiers secteur en 1995, in OCDE, *Le secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit., p. 306.

<sup>110</sup> Ces données sont disponibles sur : [www.initiatives.ceges.org/eco\\_poids\\_pop.php](http://www.initiatives.ceges.org/eco_poids_pop.php). Voir aussi [www.cpa.asso.fr](http://www.cpa.asso.fr)

<sup>111</sup> BRUNEAU J., « Evaluation de l'utilité sociale des associations », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 3-7.

<sup>112</sup> ARCHAMBAULT E., « Le secteur associatif en France et dans le monde », *Fondation*, n° 9, mai 1999, pp. 13-35.

- Les coopératives

Les coopératives<sup>113</sup> non financières représentaient en 2001, environ 20 000 entreprises regroupant près de 490 000 salariés et générant quelques 108 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces organisations sont concentrées dans les secteurs de la production (agriculture, artisanat), le commerce et les services, l'éducation, l'habitat et le transport.

- Les mutuelles

Le secteur mutualiste<sup>114</sup> emploie près de 58 000 salariés et compte environ 3 000 mutuelles dirigées par des élus bénévoles. Elles sont regroupées au sein de trois fédérations, dont la principale est la Fédération Nationale de la Mutualité Française qui regroupe 2 500 mutuelles. La Fédération Nationale Interpersonnelle des Mutuelles et le Groupe Pasteur Mutualité complètent ce champ mutualiste.

#### 1.2.1.2.2 En Europe

Sur la base du programme d'étude comparative Johns Hopskin<sup>115</sup>, le tiers système regroupe 8,8 millions d'emplois soit près de 6,6 % de l'emploi civil des pays de l'Union européenne, dont 25% dans les coopératives, 4 % dans les mutuelles et 71 % dans les associations.

En termes d'activités<sup>116</sup>, environ la moitié des emplois se situe dans le domaine de la santé et des services sociaux (48,9 %), un tiers des emplois se concentre dans le domaine de l'éducation et la formation professionnelle (30,6 %). Les autres secteurs (culture, développement, environnement et divers) représentent environ 20 % des emplois en Europe.

#### 1.2.1.2.3 Dans le monde

A travers le monde, le tiers secteur représente une force économique considérable. Les organisations à but non lucratif (coopératives traditionnelles non comprises) emploient près de 39,5 millions de personnes à plein temps dans les 35 pays examinés. Ce secteur regroupe 3,6 % de la population en âge de travailler, ce qui représentent 7,3 % des emplois non agricoles et 46 % de ceux du secteur public. En tant qu'économie distincte, le secteur non lucratif se classerait au sixième rang mondial (Salomon, 2002<sup>117</sup>). En termes d'activités, dans les 22 pays étudiés, 37,9 % des emplois se situent dans le domaine de la santé et des services sociaux. Plus d'un tiers des emplois est concentré dans l'éducation

---

<sup>113</sup> Ces données sont disponibles sur : [www.initiatives.ceges.org/eco\\_poids\\_pop.php](http://www.initiatives.ceges.org/eco_poids_pop.php). Voir aussi [www.cooperatives.org](http://www.cooperatives.org)

<sup>114</sup> Ces données sont disponibles sur : [www.initiatives.ceges.org/eco\\_poids\\_pop.php](http://www.initiatives.ceges.org/eco_poids_pop.php). Voir aussi [www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr)

<sup>115</sup> in CIRIEC, « Les entreprises et organisations du troisième système. Un enjeu stratégique pour l'emploi », Université de Liège, Liège, 2000, in [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/3syst/fr/ciriec.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/fr/ciriec.htm)

<sup>116</sup> Composition du tiers secteur par régions en 1995, in OCDE, *Le secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit., p. 307.

<sup>117</sup> SALOMON L.M., « Philanthropie, économie sociale, troisième secteur : définitions et concepts, mythes et réalités », document présenté lors du séminaire organisé par l'Institut de recherche économique de la Caisse des Dépôts et Consignations, 22 octobre 2002, Paris.

et la formation professionnelle (36,7 %), les autres secteurs (culture, développement, environnement et divers) regroupent 25,4 % des emplois.

## 1.2.2 Le paradoxe socio-économique des OESS

Historiquement et souvent statutairement les OESS sont dépendantes des contraintes et des obligations édictées par les pouvoirs publics et ce, malgré le principe d'indépendance vis-à-vis de l'État rédigé par les professionnels dans un avis adopté par le Conseil économique et social en 1986 (Bidet, 1997<sup>118</sup>). Peu se comportent comme de véritables « unités actives » (Perroux, 1975<sup>119</sup>) qui adaptent leur environnement à leur activité. Les OESS développent des stratégies en réaction aux contraintes fixées par l'État et plus généralement par leur environnement socio-économique.

### 1.2.2.1 Le désengagement de l'État

Après la seconde guerre mondiale, l'intervention de l'État est très forte dans l'économie et la société afin d'accompagner à la fois le développement des besoins économiques et sociaux de notre pays. Il joue le rôle de régulateur en développant la solidarité nationale au profit du plus grand nombre. C'est dans le domaine social que se distingue l'État providence<sup>120</sup> en développant une protection sociale étendue à l'ensemble de la population. Dans le domaine économique, il s'est appuyé sur les OESS pour développer les services comme les activités économiques en finançant une partie de celles-ci par le biais des aides publiques. Il a véritablement accompagné la période, de 1945 à 1974, des « trente glorieuses ». Mais depuis la fin des années 1970, face à la crise économique et l'inflation, l'État providence est en crise. Il devient **moins interventionniste**, car il n'a plus les moyens de poursuivre sa politique économique et sociale. Face au développement de la concurrence européenne et mondiale de plus en plus libérale, l'économie française s'adapte sur la base de son désengagement qui se traduit par des mesures d'économies dans le domaine social et économique (Froidure, 1997<sup>121</sup>). La crise économique, la montée du chômage et de l'exclusion sociale, et l'augmentation des déficits publics ont favorisé un profond réexamen du rôle de l'État<sup>122</sup> dans la plupart des pays industrialisés.

---

<sup>118</sup> BIDE E. *L'économie sociale*, 1997, op. cit., p. 51.

<sup>119</sup> PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de l'équilibre général*, Dunod, 1975, 274 p.

<sup>120</sup> L'expression État providence aurait été employée pour la première fois dans un sens péjoratif par le député Emile O. en 1864, afin de dévaloriser la solidarité nationale organisée par l'État par rapport aux solidarités professionnelles traditionnelles, [in www.vie-publique.fr/decouverte\\_inst/approfondissements/approf\\_218.htm](http://www.vie-publique.fr/decouverte_inst/approfondissements/approf_218.htm).

<sup>121</sup> Nous pouvons citer différents exemples dont celui du tourisme social et associatif qui a vu disparaître à partir du milieu des années 1980 les aides à la personne (aides aux départs directement versées aux associations) et les aides à la pierre (aides versées pour financer les programmes de construction mais aussi de rénovation), in FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif...*, 1997, op. cit., pp. 33-48.

<sup>122</sup> Cette logique se retrouve dans tous les secteurs sociaux, mais aussi dans les secteurs économiques dans lesquels l'État qui employait 2,35 millions de personne en 1986, contre 1,1 million en 2000. [in](#) INSEE Premières, « 1985-2000 : Quinze années de mutations du secteur public d'entreprises », n° 860, juillet 2002, 4 p.

### 1.2.2.2 L'hybridation des sources de financement

Le système de l'État providence a longtemps été considéré comme l'instrument légitime pour mener des actions solidaires en faveur de la justice et du progrès social. Mais au rythme de la **raréfaction de ses ressources**, il a rencontré des difficultés pour mener seul des actions efficaces et rentables. L'État s'est donc dirigé vers une logique subsidiaire de son intervention en développant une nouvelle forme de gouvernance et de financement de l'action publique.

Face au désengagement de l'État, les OESS étaient encouragées à adopter de nouveaux modes d'autogestion et à rechercher des financements complémentaires à ceux que l'État avait décidé de maintenir. Comme le souligne J. Habermas (1990<sup>123</sup>), la crise de l'État providence ne peut être résolue que par « un rapport transformé entre, d'une part les espaces publics autonomes et, de l'autre, les sphères d'action régulées à travers l'argent et le pouvoir administratif ».

Ce système permet à l'État d'orienter ses ressources vers des besoins plus individualisés. Par exemple, le changement des orientations budgétaires, au début des années 1990, en faveur des loisirs de proximité dans des zones d'habitations collectives – au détriment des aides pour le tourisme social et associatif – répond à des mutations sociétales dans les changements de consommations des loisirs et des vacances (HE.12<sup>124</sup>). Toutefois, si le désengagement est une réalité économique pour les OESS, il est intéressant de souligner la prépondérance du financement public dans le secteur associatif, dont la part s'élève à 58 % des ressources courantes en 1995.

La part de financement est toutefois très variable en fonction de l'activité des OESS, celle-ci pouvant varier de 80 % dans le secteur de la santé à près de 5 % pour les activités intermédiaires et philanthropiques (HD.4<sup>125</sup>). Il s'agit pour les OESS de constituer des **fonds hybrides** en conciliant l'activité solidaire et économique (Archambault, 1999<sup>126</sup>).

### 1.2.2.3 La pression réglementaire

Statutairement les OESS existent dans le cadre de la loi qui fixe et règlemente leurs missions, leurs principes et leur fonctionnement. Toutefois, comme le démontrent A. Arseguel et B. Ezzedine (2001<sup>127</sup>), le désengagement de l'État ne s'est pas pour autant traduit par une baisse de la pression des pouvoirs publics, compte tenu des risques socio-économiques. Au contraire, ils continuent à

---

<sup>123</sup> HABERMAS J. *Ecrits politiques*, Traduction française, Editions du Cerf, 1990, 272 p., p. 158.

<sup>124</sup> HE.12. *Les pouvoirs publics se sont désengagés financièrement auprès des OESS ce qui les a conduites à faire évoluer leur stratégie ou leur activité.*

<sup>125</sup> HD.4. *Les financeurs et la tutelle demandent aux OESS de faire preuve d'originalité et d'être force de proposition de nouvelles prestations.*

<sup>126</sup> Le financement public était égal à environ 25 milliards d'euros contre 18 milliards générés par les recettes (35 %) et les dons (7 %) privés. Programme « Johns Hopkins » in ARCHAMBAULT E., « Le secteur associatif... », 1999, op. cit., pp. 13-35.

<sup>127</sup> ARSEGUÉL A. et EZZEDINE B. (Dir.), *Désengagement de l'État et réorientation des politiques sociales en matière sociale*, Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Tunis, 2001, 220 p.

accompagner les établissements dans la conduite de mesures d'assistance et de solidarité. Dans ce cadre, nous pouvons citer l'exemple de la loi 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre l'exclusion qui permet de réorganiser ce secteur en définissant les distinctions légales entre le secteur marchand (entreprises d'insertion, de travail temporaire d'insertion, associations intermédiaires) et le secteur non-marchand (chantiers écoles, régies de quartiers, associations de développement local).

Face aux difficultés de positionnement des OESS sur le marché concurrentiel, l'instruction fiscale du 15 septembre 1998<sup>128</sup> a mis l'accent sur les caractéristiques comparables à celles des entreprises marchandes en appliquant les 4 « P » (Prix, Produit, Public, Publicité) comme seul modèle d'action solidaire et d'engagement des citoyens. La loi du 2 janvier 2002<sup>129</sup> précise le cadre de la contractualisation des activités socio-économiques avec les parties prenantes (publiques) en définissant les règles d'évaluation interne et externe des organisations sanitaires et sociales (HD.14<sup>130</sup>).

De nombreux experts évoquent encore la possibilité de corriger la structure juridique pour ces entreprises selon l'idée de créer des « entreprises à but socio-économique » ou « entreprise d'utilité sociale » ou encore « société à vocation sociale ». Elle pourrait, selon A. Lipietz (2001<sup>131</sup>) faire l'objet d'une labellisation qui permettrait d'accorder des avantages fiscaux aux organisations de l'économie sociale répondant à des critères d'utilité sociale. Par ailleurs, cette voie a été empruntée en Belgique avec le statut « d'entreprises à finalité sociale » qui proposent aux associations de se diriger vers des activités marchandes et commerciales afin de disposer des ressources nécessaires à la poursuite de leurs finalités sociales (HD.11<sup>132</sup>). Il en est de même en Italie avec le statut des « coopératives sociales » qui recouvrent des activités de service à la communauté ou des services d'insertion<sup>133</sup>.

---

<sup>128</sup> L'instruction fiscale du 15 septembre 1998, 4H-5-98, précise les conditions d'exonération des organismes à but non lucratif en matière de taxe sur la valeur ajoutée, d'impôts sur les sociétés de droit commun et de taxe professionnelle, in RIGAUD B., « Gestion désintéressée... », 2002, op. cit. pp. 28-36.

<sup>129</sup> La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénove l'action sociale et médico-sociale en réformant la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Elle a plusieurs objectifs : élargir le champ d'application de la loi de 1975 à d'autres établissements et services ; déterminer le droit des personnes dans ces établissements et services ; préciser ou fixer les conditions de création, de financement et de régulation des établissements ou services.

<sup>130</sup> HD.14. *Les OESS sont dépendantes des modifications légales votées par les pouvoirs publics.*

<sup>131</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, op. cit. 155 p.

<sup>132</sup> HD.11. *Des OESS ont modifié leurs statuts pour développer des activités économiques au profit des actions sociales.*

<sup>133</sup> Rappelons qu'en France, dans les années 1990, les entreprises d'insertion ont été créées afin de concilier le fonctionnement marchand et concurrentiel avec des finalités sociales d'insertion de personnes en situation d'exclusion. Ces entreprises ont un statut d'entreprise à but lucratif et de ce fait, elles représentent une solution alternative au sein de l'économie sociale.

#### 1.2.2.4 Des acteurs de l'innovation socio-économique

Nous pouvons évoquer une **forme de paradoxe** qui caractérise ce secteur. Comme le souligne P. Boulte (1991<sup>134</sup>), « le mouvement associatif issu des utopies communautaires du XIX<sup>ème</sup> siècle se présente dès ses origines comme le rassemblement de volontés et d'énergies individuelles librement consenties autour d'un projet d'action philanthropique et solidaire. Plus récemment on s'associe pour des activités de loisirs, pour la culture, pour accueillir des immigrants, pour le sauvetage d'un monument, pour venir en aide aux exclus ou aux personnes âgées, ou même aux sortants de prison ». Malgré leur histoire et la nature de leurs missions, les OESS éprouvent des difficultés à justifier leur utilité sociale (HD.1<sup>135</sup>). Encouragées par leur environnement, elles se positionnent sur le marché « marchand » des biens et des services ; et font évoluer leurs structures financières vers un système hybride. Elles ont également accompagné les mutations sociologiques et l'émergence de la nouvelle société de consommation et doivent, depuis le début des années 1990, faire face à « l'ouverture » économique des marchés captifs et réservés aux activités sociales et solidaires (vacances, loisirs, santé...).

Nous pouvons constater que des entreprises privées se sont positionnées sur le marché social (aide au départ en vacances dans le cadre, par exemple, du programme de la Bourse Solidarité Vacances, créé en 1999 par la Ministre du Tourisme) (HD.6 et HD.7<sup>136</sup>). Ou encore, elles « empruntent » des concepts - non brevetés - de vacances familiales afin d'attirer des clientèles jusqu'alors captives et fidèles aux OESS (HE.10, HE.7 et HE.9<sup>137</sup>).

Les OESS sont aujourd'hui concurrencées à la fois sur le marché social et se positionnent sur le marché des biens et des services marchands. Face aux critiques et aux incompréhensions, elles tentent de rappeler leur rôle et leur place au sein de la société.

---

<sup>134</sup> BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Le sociologue, PUF, 1991, 183 p.

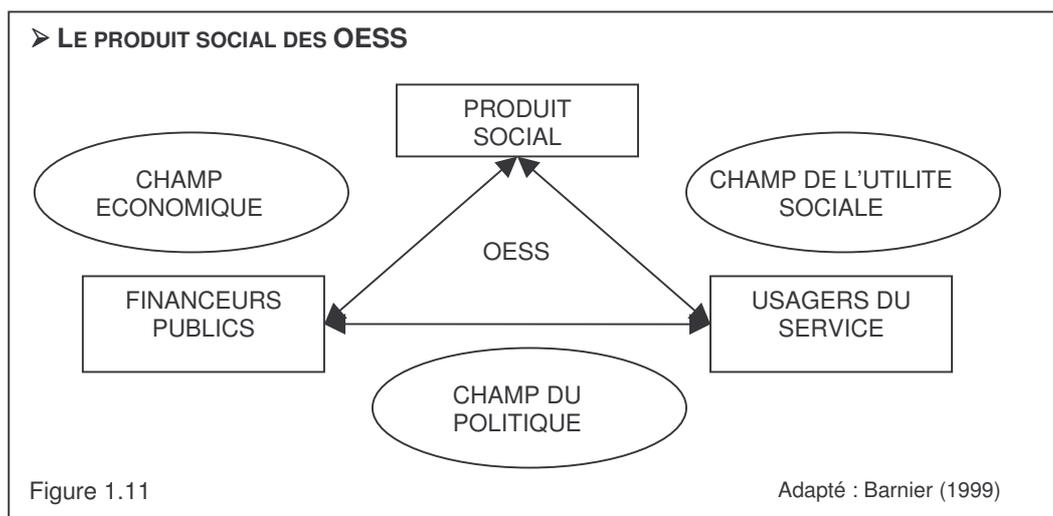
<sup>135</sup> HD.1. *Créées dans la période des trente glorieuses, des organisations à but social éprouvent des difficultés à légitimer leur place et leur rôle au sein de la société.*

<sup>136</sup> HD.6. *Des entreprises de droit commun se positionnent sur le marché social.* HD.7. *Les entreprises de droit commun mènent des actions sociales en faveur de la société pour apparaître en qualité d'organisations éthiques et responsables.*

<sup>137</sup> HE.10. *Le secteur marchand a diversifié son offre afin de répondre à tous les besoins et de développer sa clientèle.* HE.7. *Les entreprises perçoivent à la fois les avantages en terme d'image auprès des parties prenantes et des clients pour se différencier sur un marché fortement concurrentiel.* HE.9. *Les prestations aux usagers sont souvent identiques dans les secteurs sociaux.*

### 1.2.2.4.1 Le produit social de l'innovation

Les responsables exhortent donc les dirigeants à demeurer à la pointe de l'innovation. P. Calmette (2004<sup>138</sup>), affirme que ce secteur a « fait de l'innovation son terrain de développement » (HD.7<sup>139</sup>). Les OESS sont toujours positionnées en qualité « de moteur de l'initiative » pour créer de nouvelles solutions aux besoins sociétaux (HE.3<sup>140</sup>) et les développer aux côtés des pouvoirs publics, qui éprouvent des difficultés structurelles (HE.4<sup>141</sup>). Elles se positionnent au cœur et au service d'un système social (Figure 1.11).



La particularité des produits sociaux des OESS est que **l'acheteur n'est pas l'utilisateur** (Barnier, 1999<sup>142</sup>). Le service est vendu aux financeurs publics (champ public) en réponse à une demande politique (champ politique), mais les personnes qui bénéficient directement du service sont des personnes qui en expriment le besoin (champ de l'utilité sociale).

### 1.2.2.4.2 Les contributions des OESS aux sociétés

Depuis la révolution industrielle du début du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'identité des OESS s'est forgée à travers son histoire. Malgré leur opposition au capitalisme industriel et aux carences de l'État, elles s'appuient sur des fondements solides en faveur des libertés contractuelles<sup>143</sup>. Cela caractérise une certaine volonté d'un **engagement social et économique** des OESS. C'est d'ailleurs une des conclusions de

<sup>138</sup> CALMETTE P., Enjeux et performances des établissements sociaux..., 2004, op. cit., pp. 26-49.

<sup>139</sup> HD.3. Les OESS sont souvent à l'origine des progrès sociaux.

<sup>140</sup> HE.3. Les organisations sociales et associatives ont été à l'origine ou ont accompagné les décisions sociales des pouvoirs publics en faveur du plus grand nombre.

<sup>141</sup> HE.4. Les administrations éprouvent des difficultés à être force de proposition de part la lourdeur de leurs structures internes.

<sup>142</sup> BARNIER L.-M., « Le marketing social », Communication à la journée d'étude organisée par l'Institut de Formation Sociale, Luxembourg, 19 novembre 1999.

<sup>143</sup> WALDECK-ROUSSEAU sera le père de la législation des coopératives, des lois de 1884 sur la liberté des syndicats, de 1898 sur la mutualité et de juillet 1901 sur la vie associative. La loi de 1901 consacre donc un droit arraché par un militantisme et ouvre la voie à une réelle démocratie en France, BARDOUT J.-C., *L'histoire étonnante de la loi 1901...*, 1991, op. cit., p. 23.

l'étude de l'OCDE (2003<sup>144</sup>) qui souligne que l'expérience démontre que ce secteur fait preuve de dynamisme pour contribuer non seulement à la cohésion sociale mais aussi au développement du système économique.

Selon P. Valéaux (2003<sup>145</sup>), l'hétérogénéité des OESS s'accentuerait compte tenu des attentes énormes de la part de la société en quête de nouveaux besoins insatisfaits (HE.1<sup>146</sup>). En d'autres termes, les OESS se créent et se développent par « réaction », parfois par « proaction » à des besoins jusqu'à ce que les pouvoirs publics ou le secteur marchand prennent le relais soit directement, soit en utilisant les OESS en qualité de prestataires et partenaires.

L'OCDE (2003<sup>147</sup>) définit **trois contributions des OESS** aux sociétés et aux économies européennes :

- la **transformation des systèmes de la protection sociale** en assurant la gestion et de fait en réduisant des coûts de transaction trop élevés dans un système privé ;
- la **création d'emplois** supplémentaires en donnant une chance à des personnes en situation d'exclusion ;
- le **développement local** en appliquant le fameux précepte du concept de développement durable « penser global, agir local »<sup>148</sup>. Les OESS sont positionnées au cœur des systèmes humains et économiques qui leur permettent de mieux combiner leurs ressources (matérielles et immatérielles).

Afin de mieux présenter le champ des contributions des OESS, nous proposons de décliner ces thèmes en sous-thèmes (Figure 1.12), sur la base des cinq missions assignées aux structures associatives lors des assises de la vie associative en juin 1999<sup>149</sup>. Dans une **démarche d'initiative citoyenne**, les OESS s'engagent à :

- mettre l'accent sur la **citoyenneté et le lien social**,
- se mobiliser sur la **lutte contre l'exclusion**,
- encourager l'**initiative locale**,

---

<sup>144</sup> in OCDE, *Le secteur à but non lucratif ...*, 2003, op. cit.

<sup>145</sup> VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, volume 29, n° 146, septembre/octobre 2003, pp. 9-21, p. 12.

<sup>146</sup> HE.1. *Dans la période des trente glorieuses, les organisations devaient répondre à des besoins de masse. Les besoins se sont diversifiés et individualisés.*

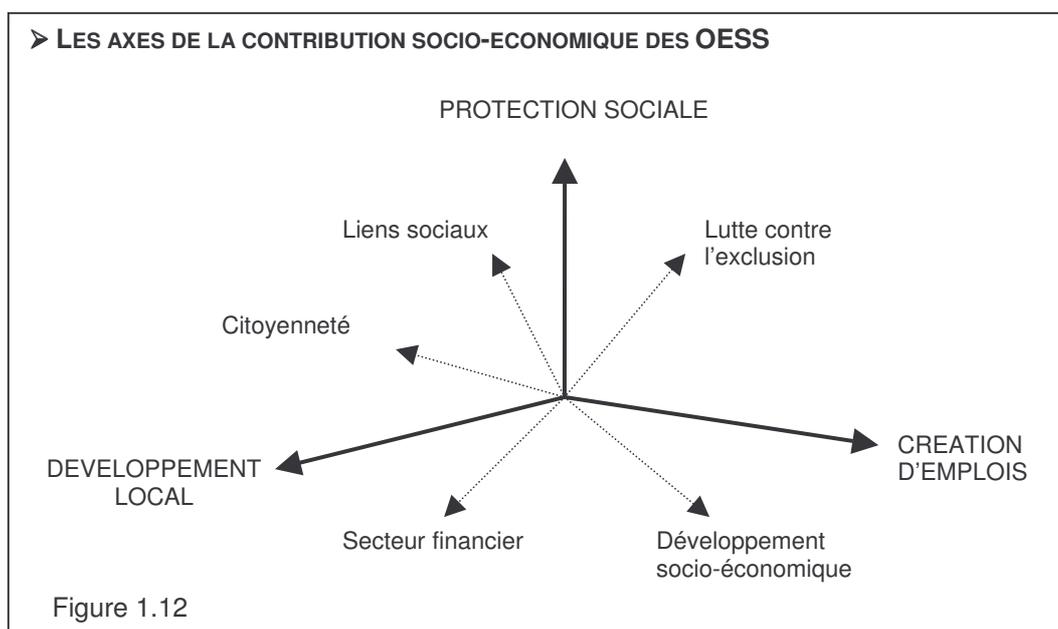
<sup>147</sup> in *Le secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit., pp. 52-57.

<sup>148</sup> Sous l'influence de R. COBOS, le principe novateur « penser global, agir local » a été énoncé le 16 juin 1972 lors du sommet des Nations Unies à Stockholm afin de définir l'ébauche du concept de développement durable in IGALENS J. et JORAS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Organisation, 2002, 170 p., p. 22. Il est depuis largement repris. Il est, par exemple, le slogan de ATTAC (Association pour la Taxation des Transaction financière pour l'Aide aux Citoyens), in *Agir local, penser global*, Mille et une nuits, 2001, 109 p.

<sup>149</sup> in DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire...*, 2001, op. cit., p. 123.

- soutenir le **développement socio-économique local**, utiliser les entreprises coopératives et mutualistes, d'économie sociale,
- conserver une capacité **financière** capable de développer l'innovation socio-économique.

Les OESS sont alors en première ligne dans ce que R. Sue (2001<sup>150</sup>) nomme la « production de l'individu », étant entendu qu'il s'agit de l'homme dans toutes ses dimensions qui lui confère utilité économique et sociale et épanouissement personnel. En d'autres termes ces innovations permettent de se différencier des entreprises du secteur marchand qui sont très rarement présentes pour apporter des solutions aux pouvoirs publics (HP.8<sup>151</sup>).



En conclusion de ce point, les OESS éprouvent des difficultés de positionnement (HD.9)<sup>152</sup> compte tenu du paradoxe auquel elles doivent répondre :

- ✓ *D'un côté les pouvoirs publics les encouragent à développer le cadre d'une auto-gestion en diversifiant leurs ressources qu'ils ne peuvent plus prendre à leur charge, de l'autre les pouvoirs délimitent leurs périmètres d'actions.*
- ✓ *D'un côté le secteur marchand ne peut ou ne veut pas prendre en charge la solidarité – ou alors dans un cadre très précis et sous certaines conditions – de l'autre, des détracteurs accusent les OESS de concurrence déloyale.*

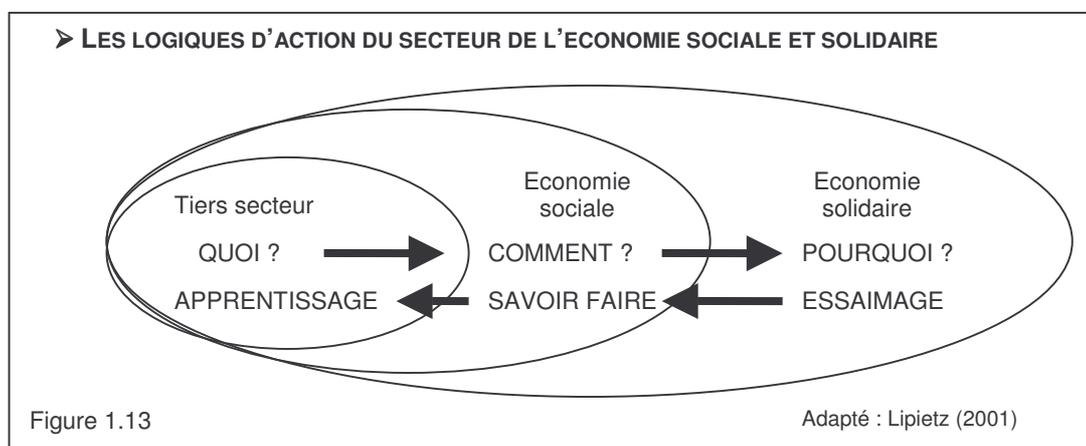
<sup>150</sup> SUE R., *Renouer le lien social : liberté, égalité, association*, Odile Jacob, 2001, p. 254.

<sup>151</sup> HP.3. *Le développement d'actions de création de potentiel externe permettrait de les différencier sur le marché concurrentiel et social.*

<sup>152</sup> HD.9. *Les OESS éprouvent des difficultés à se différencier sur le marché des activités sociales.*

Les OESS ne peuvent plus être légitimées sur la base de leurs statuts et leur idéologie. Force est de constater que les OESS trouvent une certaine légitimité dès lors qu'elles démontrent la prégnance de leurs activités sociales sur leurs activités économiques. Selon le principe des « logiques d'actions » de P. Bernoux (1995<sup>153</sup>), la reconnaissance des OESS dépend de leur capacité à définir (Figure 1.13) :

- **la logique « d'apprentissage »**, précise l'**objectif** de l'entité. Cette finalité d'apprentissage peut être déclinée, selon les situations, au niveau des individus, des catégories de personnes ; ou au niveau collectif du projet de l'entreprise ou de l'organisation qui compose le tiers secteur : Pourquoi ? ;
- **la logique « de montage de dispositif »**, définit l'**activité**, le « comment on doit [savoir] faire » : Comment ? ;
- **la logique « d'essaimage »**, délimite une activité et explicite les **finalités** du projet à l'origine de l'entité : Quoi ?



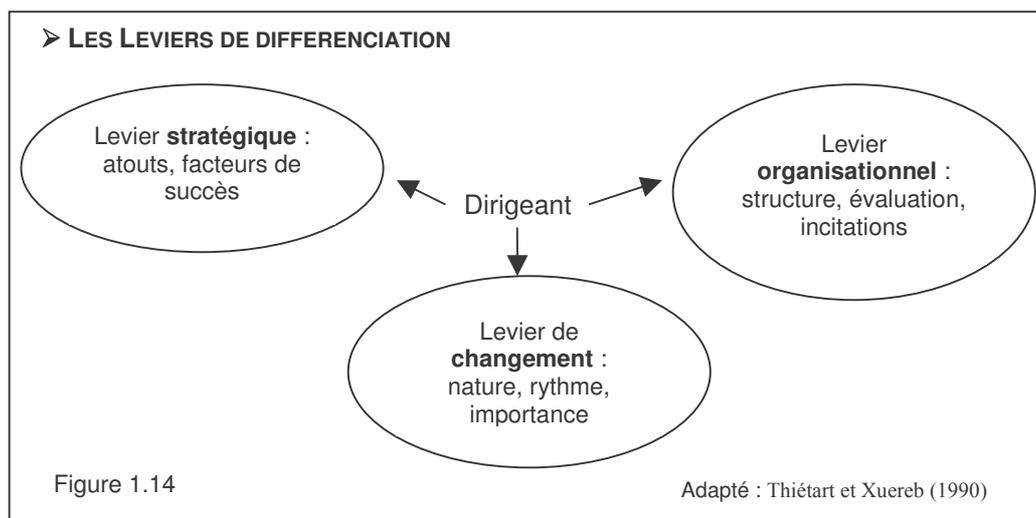
Les finalités sociales et économiques à caractère solidaire permettent de délimiter le champ des acteurs qui proposent un véritable savoir-faire qui est essaimé dans toutes les entreprises et les organisations qui composent le tiers secteur.

### 1.2.2.5 Une démarche entrepreneuriale

Nous pouvons souligner la prégnance des données sociales, marchandes et politiques qui s'imposent comme des contraintes dans les choix stratégiques des OESS. Celles-ci les obligent à rechercher leurs avantages concurrentiels ou plus communément – dans le secteur – leur valeur ajoutée. Selon A. Thiétart et al. (2005<sup>154</sup>) toutes les organisations disposent de leviers de différenciation que les dirigeants activent pour définir leur stratégie (Figure 1.14).

<sup>153</sup> P. BERNOUX démontrer qu'il est possible de rendre compte de la diversité des phénomènes observés en identifiant des logiques d'action, car elles sont une manière possible de définir le sens qu'un acteur donne à son action. *in La sociologie des organisations : initiation*, Seuil, 1985, 382 p.

<sup>154</sup> THIETART A. ET XUEREB J.-M., *Stratégie. Concepts, méthodes, mise en œuvre*, 1990, op. cit., p. 17.



### 1.2.2.5.1 Le levier de changement

Les OESS sont positionnées dans une dynamique de **changement organisationnel** (Weick, 1977, 1979<sup>155</sup>). Les évolutions et les changements environnementaux (causes) les ont obligées à sélectionner leurs priorités (concilier des réalités économiques et sociales) qui constituent leur engagement (« éaction ») mis en oeuvre dans un processus hybride que certains auront synthétisé dans la proposition du terme « d'entreprise sociale » (Borzaga et al. 2001<sup>156</sup> et Draperi, 2003<sup>157</sup>). Selon les auteurs, cette forme entrepreneuriale serait loin de l'utopie alternative qui a inspiré les premières associations, coopératives et mutuelles. Elles se différencient de l'économie sociale (qui revendique leur indépendance économique et politique) en s'appuyant sur l'État et les pouvoirs publics et plus largement sur l'ensemble des parties prenantes. Elles s'adressent fréquemment à des tiers non adhérents et sociétaires, elles adoptent une **logique concurrentielle**. C'est une forme d'économie plurielle qui est en mesure d'adopter un **modèle de gestion hybride** entre la recherche de ressources et la mise en oeuvre de services d'intérêt général (HP.11<sup>158</sup>). Dans ces termes nous pensons que les OESS pourraient alors adopter une appellation plus large **d'entreprise sociale et solidaire (ESS)**.

<sup>155</sup> PAILLOT P., « WEICK K.-E., Un modèle dynamique de l'organisation », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2000, pp. 1803-1816.

<sup>156</sup> BORZAGA, C., DEFOURNY, J. et ADAMS., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 2001, 416 p.

<sup>157</sup> DRAPERI J.-F., « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 82, n°288, avril 2003, pp. 48-66.

<sup>158</sup> HP.11. *Il est possible de conserver un statut social à condition de créer des performances de type socio-économique pour pérenniser l'activité et le projet.*

#### 1.2.2.5.2 Le levier organisationnel

Face aux mutations environnementales, les OESS ont adapté leurs structures afin de passer d'un comportement réactif à un comportement « proactif ». Face aux incertitudes environnementales, elles se sont appliquées à mobiliser des zones d'énergies visibles (superstructures) et à détecter et réhabiliter des zones d'énergies cachées (infrastructures)<sup>159</sup> à la fois dans leur environnement :

- externe : traditionnel (fournisseurs, clients...), mais aussi et surtout celui composé des parties prenantes co-productrices de l'objet socio-économique des OESS ;
- interne avec ses salariés et les bénévoles qui œuvrent au service d'un projet commun.

De nombreuses OESS ont adopté des structures capables « d'ajustement » face à un environnement complexe et dynamique. Ces structures pourraient être assimilées à des organisations de type « adhocratie » (Mintzberg, 1978<sup>160</sup>). Elles développent des mécanismes de liaisons internes et externes pour encourager « l'ajustement mutuel », en s'appuyant sur une **organisation innovatrice**, sans aucune forme de standardisation, impossible face à la diversité des missions et des projets socio-économiques.

#### 1.2.2.5.3 Le levier stratégique

Après les deux premiers leviers, les OESS doivent aujourd'hui s'attacher à se différencier sur le marché des activités sociales, compte tenu du positionnement concurrentiel des entreprises à but lucratif. En effet, les réductions des aides et des financements par les pouvoirs publics les obligent à faire des choix dans les prestataires de service et à s'orienter vers des clients complémentaires et solvables (HE.12<sup>161</sup>). De plus, la baisse des ressources publiques contraint l'État et ses administrations à mettre en concurrence les OESS pour l'attribution des missions sociales en contrepartie d'allocation des enveloppes budgétaires (HD.8<sup>162</sup>).

---

<sup>159</sup> SAVALL H. et ZARDET Z., *Ingénierie stratégique du roseau souple et enraciné*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 504 p., pp. 92-99.

<sup>160</sup> MINTZBERG H., *The Structuring of Organisations : a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall Inc., 1978, Traduit de l'américain par Romelaer P. sous le titre : *Structure et dynamique des organisations*, Organisation, 1982, 17<sup>ème</sup> édition, 2003, 434 p., pp. 376-377.

<sup>161</sup> HE.8. *La réduction des aides et des financements par les pouvoirs publics les oblige à faire des choix dans les prestataires de service.*

<sup>162</sup> HD.8. *Les OESS sont en concurrence entre elles lorsque les financeurs ou la tutelle distribuent les missions et leurs financements.*

Par conséquent, les OESS doivent adopter une **stratégie de différenciation**, par rapport aux concurrents marchands et non-marchands, pour (re)trouver leur place d'acteur majeur de la solidarité et ainsi renforcer leur légitimité (HP.1<sup>163</sup>). Celle-ci pourrait être construite autour de deux axes :

- **Le positionnement des OESS** au sein d'une économie commune aux secteurs marchand et non-marchand<sup>164</sup> dans lesquelles elles mèneraient un projet innovant à dimension sociale et économique.
- La mise en œuvre d'un **système de mesure et de pilotage** des activités d'utilité sociale qui légitimerait les OESS sur la base de leurs réelles contributions.

Les économistes et les gestionnaires expliquent cette nécessaire orientation stratégique en relevant :

- l'« **incomplétude de la relation marchande** » (Orléan, 1994<sup>165</sup>) entre l'État et les OESS conventionnées dans laquelle la confiance est insuffisante et trop fragile ;
- l'**insuffisante prise en compte du rôle des OESS en qualité d'intermédiaire** entre le marché et les services publics permettant la réduction des coûts de transaction grâce à leurs « réseaux de sociabilité informelle » (Enjolras, 1992<sup>166</sup>) ;
- Les **coûts d'agence** inhérents à la fonction de contrôle que devraient exercer les services publics. Faute de moyens ils ne peuvent le faire malgré l'élaboration de relations conventionnelles. Dans ces conditions, des situations conflictuelles éclatent et entravent de fait la création de la valeur par l'augmentation de leurs coûts (Charreaux, 1999<sup>167</sup>).

- ✓ *Ce positionnement ne favorise pas la lisibilité d'un système entrepreneurial social et économique de plus en plus complexe.*

---

<sup>163</sup> HP.1. *Adopter une stratégie de différenciation, par rapport aux concurrents marchands et non-marchands, permettrait de mieux positionner les OESS sur le marché et de renforcer leur légitimité.*

<sup>164</sup> Les experts alertent les acteurs sur le risque de créer un tiers secteur indépendant des deux économies marchande et non-marchande. in PRADES J., « La nouvelle économie sociale devant ses pièges. De la rationalité économique imposée à la plus-value sociale revendiquée », in ALCOUFFE A. et al. (Dir.), *Efficacité versus équité en économie sociale*, Actes XXème journées de l'AES, L'Harmattan, Tome 1, 2000, pp. 158-168.

<sup>165</sup> ORLEAN A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, 432 p.

<sup>166</sup> ENJOLRAS B., « Services de proximité dans l'action sociale : l'apport de la théorie du choix institutionnel », *Revue RECMA*, 1992, n° 44-45.

<sup>167</sup> CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence, lecture et relectures », chapitre 2, in KOENIG G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Economica, 1999, pp. 61 à 141.

### 1.2.3 La définition d'un système complexe

Les OESS légitimées par un système légal sont aujourd'hui contraintes de présenter leur(s) finalité(s) et leur(s) mission(s).

#### 1.2.3.1 La définition d'une double finalité

L'approche conceptuelle s'apparente à une identité plurielle qui semble ne pas se restreindre à une forme de « sectorisation » de cette économie : « Tiers secteur » (position entre l'économie privée et l'économie publique), « secteur à but non lucratif » (position entre l'économie marchande et l'économie non-marchande). Cette économie sociale « émergée » et « instituée » - composée des trois types de structures associatives, coopératives et mutualistes - est peut-être sous-évaluée dans son rôle d'acteur susceptible de produire des « surplus » (Dupuit, 1853 et Allais, 1989<sup>168</sup>) :

- Les sciences économiques s'attachent à valoriser la capacité des OESS à répondre à des demandes non-solvables et/ou minoritaires, des demandes ignorées ou négligées par le secteur privé ou le secteur public (Bloch-Lainé F., 1977<sup>169</sup> ; Ben-Ner, 1986<sup>170</sup> ; Hansmann, 1987<sup>171</sup> ; Archambaud, 1996<sup>172</sup>). Ainsi, c'est une forme de **performance élargie** qui devrait se traduire, selon le Centre d'études des revenus et des coûts, à travers leur capacité à **partager ce surplus économique** entre les parties prenantes internes et externes (Pesqueux et al., 1995<sup>173</sup>) ;
- Selon P. Valéaux (2003<sup>174</sup>), les sociologues mesurent les impacts des OESS, c'est-à-dire, leur capacité à influencer durablement leur environnement, leurs relations possibles avec le changement social, leur **utilité sociale**. En d'autres termes, leur capacité de réformer ou de créer de nouveaux espaces de liberté au sein de la société (Cooperinder et al., 1991<sup>175</sup>).

<sup>168</sup> Au sens de la « théorie des surplus », c'est-à-dire l'utilité d'un service ou d'un bien détermine le prix (sa valeur) qu'un agent économique consent à payer pour le recevoir. *in* DUPUIT J., « De l'utilité et de sa mesure », *Journal des économistes* TXXXVI, 1853, pp. 13-14 et ALLAIS M., *La théorie générale des surplus*, PUG, 1989, 716 p., *in* GARRIBE M., « La valeur ajoutée... », 2001, op. cit., p. 7.

<sup>169</sup> BLOCH-LAINE F., « Entre l'administration et le marché : les associations », *Revue d'économie politique*, vol. 27, n° 4, 1977.

<sup>170</sup> BEN-NER A., « Non-profit Organizations : Why do they Exist in Market Economies », *in* *The Economics of Non-Profit institutions*, ed. S. Rose-Akerman, NY-Oxford, Oxford University Press, 1986.

<sup>171</sup> HANSMANN H., « Economic Theories of NPO », in Powell W. W. (ed), *The Non-profit Sector, a Research Handbook*, Yale University Press, New Heaven – London, 1987, pp. 27-43.

<sup>172</sup> ARCHAMBAULT E., *Le secteur dans but lucratif...*, op. cit., 261 p.

<sup>173</sup> PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, PUF, 1995, p. 248.

<sup>174</sup> Cités par VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », 2003, op. cit., p. 11.

<sup>175</sup> COOPERRIDER D.L. et PASSMORE W.A., « The Organization Dimension of Global Change », *Human Relation*, vol. 44, n°8, 1991.

Nous pouvons alors mettre en exergue la problématique des OESS de légitimer leur double finalité en qualité :

- **d'acteur économique solvable** : la prise en charge des demandes non-solvables engendre des coûts socio-économiques qui remettent en cause leur viabilité financière. Les OESS sont dans l'obligation de s'interroger sur la pérennité de ce système ;
- **d'acteur social majeur** : quelles organisations agissent au profit des citoyens et plus largement de la société ? Doivent-elles être considérées comme n'importe quel autre agent socio-économique ?

La distinction sectorielle entre les secteurs marchand et non-marchand est apparemment simple et contenue dans les intitulés : les organisations marchandes produisent des biens et des services destinés au marché ; a contrario, les organisations non-marchandes ont une activité qui n'est pas destinée au marché. Toutefois, R. Perez et al. (2005<sup>176</sup>) reconnaissent que cette séparation est beaucoup moins tranchée. Pourtant beaucoup d'acteurs au sein des OESS s'appuient encore sur les propos de H. Desroche (1983<sup>177</sup>) qui prônait une forme d'économie « instituante » qui intègre les potentiels, les aspirations et les créativité formulés dans des **projets à dimension alternative et solidaire**. Par exemple, l'OCDE (2003<sup>178</sup>) admet qu'une analyse limitée (marchand – non-marchand) de ce secteur ne permet pas une compréhension suffisante de la **dimension élargie de sa production d'intérêt général et intangible** comme le « bien-être social », le « capital social » et la « cohésion sociale », et enfin, des « biens relationnels » (Gui, 2001<sup>179</sup>). Les dirigeants des OESS souhaitent que leurs performances ne soient pas seulement évaluées sur la base des « surplus » économiques partagés entre les agents internes et extérieurs. Il s'agit de traduire d'autres finalités qui touchent, selon la Charte de l'économie sociale (CNLAMCA, 1980), « tous les aspects de la vie : les structures économiques et sociales, la cité, la vie politique et culturelle, l'homme lui-même »<sup>180</sup>. Les OESS s'engagent à « favoriser la conciliation harmonieuse de la rigueur économique et de l'audace sociale ».

- ✓ *Quel que soit le statut des OESS il s'agit de **réconcilier la double finalité sociale et économique**. L'objectif fondamental se définit alors par la production de biens ou de services au meilleur coût, de manière à servir « l'intérêt mutuel » des parties prenantes et d'assurer « l'intérêt général » de la société.*

---

<sup>176</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non-marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, 18 et 19 octobre 2005, Lyon, pp. 65-77.

<sup>177</sup> DESROCHE H., *Pour un traité d'économie sociale*, 1983, op. cit.

<sup>178</sup> in OCDE, *Secteur à but non lucratif...*, 2003, op. cit.,

<sup>179</sup> GUI B., « Economic Interactions as Encounters », Mimeo, Università di Padova, Italie, 2001 in *Le secteur à but non lucratif...*, OCDE, 2003, op. cit.

<sup>180</sup> BIDEET E., *L'économie sociale*, 1997, op. cit., p. 47.

### 1.2.3.2 La définition des missions des OESS

La double finalité semble clairement définie, mais dans les faits ce secteur souffre de sa diversité structurelle. Si les OESS ont été constituées par des mouvements sociaux et politiques, elles développent des formes entrepreneuriales différentes pour réaliser des projets divers et variés (Gaudillière et Lechevalier, 2002<sup>181</sup>). Cette diversité structurelle (marchande – non-marchande) semble confirmer les propos de R. Perez et al. (2005<sup>182</sup>) comme ceux de X. Itcaina et al. (2004<sup>183</sup>) pour lesquels la « pluralité n'est pas dans des formes d'économie mais dans des formes d'entreprises ».

Dans ce contexte la Charte de l'économie sociale précise que l'utilité du secteur doit être assimilée à celle d'un mouvement social dans lequel la recherche de l'utilité sociale précède la création de l'entreprise, par laquelle les besoins sont satisfaits. Il s'agit de préciser la nature des missions des OESS que nous proposons de regrouper en deux types : la médiation et la régulation.

- La mission de médiation<sup>184</sup>

Dans une vision élargie, les OESS sont positionnées au centre d'un système composé de parties prenantes. Ce positionnement renvoie au cadre analytique de A. Evers (1990<sup>185</sup>), appelé aussi « le triangle de la protection sociale », qui permet de définir le « tiers secteur » comme l'une des dimensions de l'espace public des sociétés civiles dans un champ de tensions sans frontières nettes où les rationalités du marché (marchand) et de l'État (non-marchand) coexistent et s'entrecroisent (Figure 1.15).

Dans ce cadre, des chercheurs européens ont mis l'accent sur le « caractère ouvert, pluraliste et intermédiaire » du tiers secteur. Selon A. Evers (1998<sup>186</sup>) et J. Lewis (1998<sup>187</sup>), il contribue à maintenir un équilibre transversal dans les relations entre les différents secteurs publics et économiques, il peut lui être attribué **le rôle de médiateur**. Ce rôle s'inscrit dans des relations entre des acteurs qui œuvrent dans un cadre « d'intercompréhension sociale » obtenu grâce à ce que les économistes ou les sociologues des conventions appellent les « actions justifiables ».

---

<sup>181</sup> GAUDILLIERE J.-P. et LECHEVALIER A. (Coord.), Dossier « L'économie sociale et solidaire, un projet politique », Edito n° 19, *Revue Mouvements*, février 2002, [www.mouvements.asso.fr/edito\\_19.htm](http://www.mouvements.asso.fr/edito_19.htm).

<sup>182</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non-marchand... », 2005, op. cit.

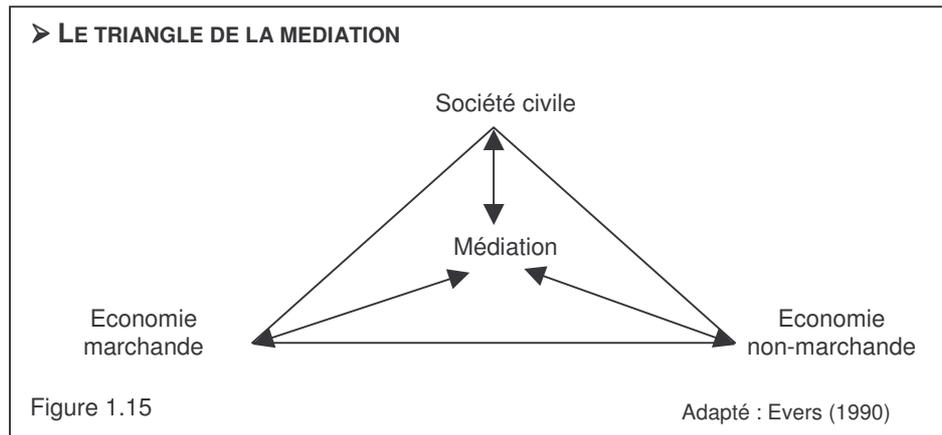
<sup>183</sup> ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance...*, 2004, op. cit., p. 62.

<sup>184</sup> ALCOLEA-BURETH A.-M., *Pratiques et théories de l'économie solidaire...*, 2004, op. cit., pp. 162-163.

<sup>185</sup> EVERS A., « Im Intermediären Bereich. Soziale Träger und Projekte Zwischen Haushalt », *Staat und Markt*, im *Journal für Sozialforschung* 2, 1990, pp. 189-200.

<sup>186</sup> EVERS A. et OLKS T. (ed.), *Wohlfahrtppluralismus. Vom Wohlfahrtstaat zur Wohlfagesellschaft*, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1998.

<sup>187</sup> LEWIS J., « Le secteur associatif dans l'économie mixte de la protection sociale », in MIRE *Produire les solidarités. La part des associations*, Imprimerie Nationale, 1998, pp. 164-172.



✓ Les OESS s'attachent à promouvoir des **arguments compréhensibles, acceptables et objectivables** au regard des autres parties prenantes.

- La mission de régulation

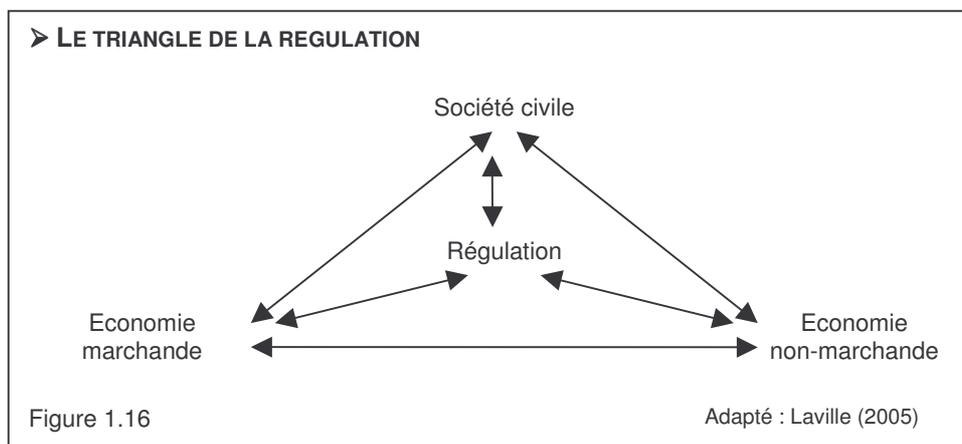
Historiquement, en qualité de maître d'ouvrage pluridisciplinaire, les OESS se sont positionnées au cœur des conflits sociaux ou afin de répondre à des attentes sociales non satisfaites. Dans les années 1970-1980 une nouvelle génération émergea dans une logique alternative. Cette nouvelle économie s'inscrit dans une **perspective régulatrice ou compensatrice**, prolongeant les actions de l'État providence en crise, dans une **logique de co-production** organisée autour d'un « nœud de contrats » (Enjolras, 1993<sup>188</sup>) entre des :

- individus recherchant leurs intérêts particuliers à travers l'intérêt collectif ;
- groupes d'acteurs qui, sur la base de la théorie des conventions (Boltanski et Thevenot, 1987<sup>189</sup>), développent des logiques différentes nécessitant la définition de compromis.

<sup>188</sup> ENJOLRAS B., « Vers une théorie socio-économique des associations », RECMA, n° 250, 4<sup>ème</sup> trimestre 1993.

<sup>189</sup> BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification - Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1987, 2<sup>ème</sup> édition 1991, 483 p. La théorie des conventions est fondée sur une critique de l'unicité des modes de coordination des acteurs sur le marché et une autre de sociologie qui considère que l'acteur n'a pas le choix de sa stratégie, guidé par des structures objectives. Il s'agit donc de redonner une place à l'acteur et de mettre en lumière une logique d'action des individus. Toutefois cette théorie repose sur deux hypothèses : la rationalité limitée des acteurs (SIMON H.A., 1976) qui reconnaît l'incapacité des acteurs de traiter toutes les données, les obligeant à choisir leur niveau d'utilité ; l'incertitude environnementale (KNIGHT, F., 1921) qui révèle l'insuffisance des mécanismes du marché et oblige les acteurs à considérer cet univers incertain et à adopter de nouvelles formes de coordination entre les acteurs pour la production d'un bien ou d'un service.

Pour H. Issac (1996<sup>190</sup>), la logique conventionnelle permet de répondre à un questionnement de la part des acteurs du type « comment » mener à bien les missions ? Il s'agit pour les nouvelles OESS de mener des missions articulées autour d'un système « multi-parties prenantes » (Borzaga, et Defourmy, 2001<sup>191</sup>) qui a recours à ce que J.-L. Laville (2005<sup>192</sup>) désigne comme une « réciprocité multilatérale » (Figure 1.16).



- ✓ *La mission des OESS est d'occuper le rôle de régulateur au cœur d'un système en interaction sur la base de nouvelles conventions socio-économiques négociées entre les parties prenantes : la société civile, les organisations de l'économie marchande et non-marchande.*

<sup>190</sup> ISAAC H., « L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services », *Cahier de recherche*, n° 35, CREPA, mai 1996, 27 p.

<sup>191</sup> BORZAGA, C., DEFOURNY, J. et ADAM S., *The Emergence of Social Enterprise*, 2001, op. cit.

<sup>192</sup> LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, 2005, op. cit., p. 154.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

---

---

La première section de ce chapitre s'est intéressée à présenter la diversité statutaire et la complexité conceptuelle d'un secteur de l'économie sociale et solidaire encore méconnu. Nous avons défini les principales organisations de l'économie sociale et solidaire à travers l'étude de leurs statuts d'association, de coopérative et de mutualité. Nous nous sommes attaché à faire émerger les principes majeurs auxquels les OESS adhèrent et qui constituent la base d'une certaine philosophie édictée et reconnue par des experts, les juristes, les institutions et les professionnels. Dans une **approche conceptuelle** nous nous sommes appliqué à dessiner, à travers une **approche historique**, les évolutions d'un tiers secteur en voie de prôner l'émergence d'un système pluriel de plus en plus large et complexe. Nous avons également cherché à **comprendre les fondements** d'une « économie du troisième type ».

L'objectif de la seconde section est de représenter un secteur en perpétuel mouvement face aux changements socio-économiques et politiques. La diversité des composantes de l'économie sociale et solidaire dénote d'une certaine pluralité structurelle et organisationnelle, entretenue à travers le temps et l'espace, afin de mieux répondre aux besoins des sociétés. Plus particulièrement nous souhaitons définir le véritable paradoxe socio-économique des OESS. Confrontées aux réalités économiques, au désengagement de l'État providence, à la pression réglementaire, elles se sont engagées dans un véritable processus de mutation. Pourtant, elles défendent le caractère innovant de leurs actions et interventions au cœur de la société. Elles prônent l'adoption d'un **comportement entrepreneurial** capable de réconcilier leur **double finalité sociale et économique**.

Il semble difficile aujourd'hui de revenir sur l'émergence de véritables « entreprises sociales et solidaires ». D'ailleurs, il semble que ce concept fasse l'unanimité au sein des économistes, des gestionnaires et des sociologues dont beaucoup s'associent à J.L. Laville et R. Sainsaulieu (1997<sup>193</sup>) pour lesquels cette « dynamique » recèle sans doute l'existence d'une forme « d'entreprise à but social » dont la finalité serait « précisément l'invention progressive d'une **prise en charge économique** d'un besoin de société ».

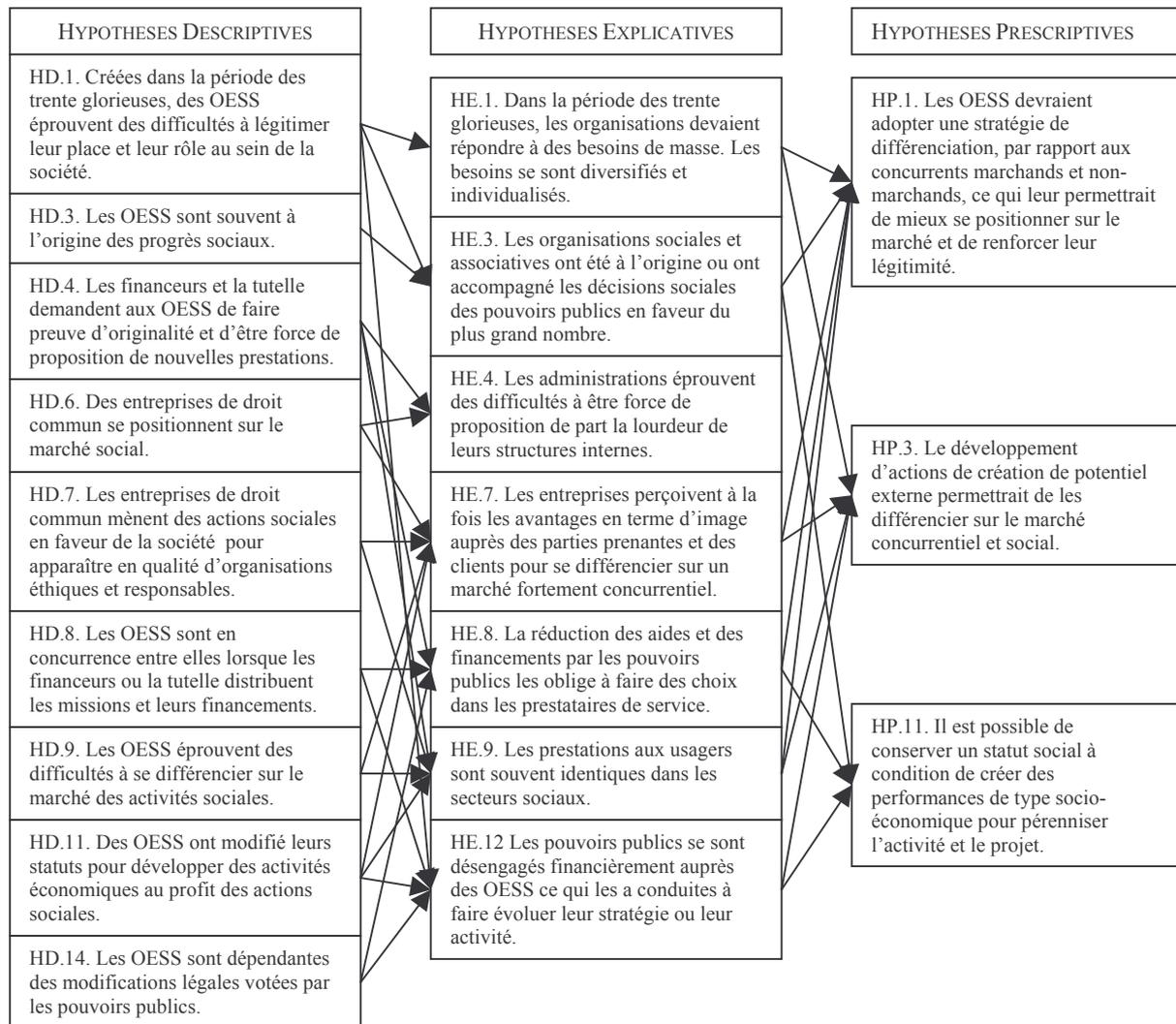
---

<sup>193</sup> LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Browner, 1997, 403 p., p. 320.

➤ *Bilan d'étape de notre recherche*

Nous avons choisi d'insérer les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives tout au long des différents chapitres<sup>194</sup>. Cette méthode de représentation d'un objet complexe de recherche permet de visualiser la progression du corps d'hypothèses de notre recherche. Il s'agit d'établir une évaluation de la progression de nos travaux de recherche expérimentale, mais aussi de retracer le cheminement de la construction de la « connaissance d'intention scientifique ».

➤ **PREMIERE ETAPE DANS LA PROGRESSION DU CORPS D'HYPOTHESES**



- ✓ *Face à de nouvelles réalités juridiques, économiques et sociétales, l'enjeu pour les OESS est de renforcer des pratiques entrepreneuriales et responsables afin de légitimer leur place et leur rôle au sein de la société. Elles doivent développer des stratégies dont la finalité est de les insérer dans un système élargi de parties prenantes en interaction les unes avec les autres.*

<sup>194</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, vol.10, n°1-2, janvier 1996, pp. 157-189. et *Recherche en Science de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du professeur D. Boje, 2004, 432 p.

*C'est ainsi que allons présenter les contours de la responsabilité sociale et de l'utilité sociale des OESS.*



## CHAPITRE 2

### LA CONDUITE D'UN PROJET DURABLE ET SUPPORTABLE : PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'UTILITE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

---

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les difficultés des OESS, souvent accusées par les organisations marchandes de concurrence déloyale sur le marché des biens et des services. Dans un même temps, les acteurs politiques redéfinissent les règles relatives à l'obtention des enveloppes budgétaires nécessaires à la conduite d'actions sociales et solidaires.

Comme le souligne G. Naro (2005<sup>1</sup>) cette pression socio-économique, oblige à reconsidérer la place et le rôle des entreprises et des organisations à travers l'étude de leur responsabilité, leur utilité et leurs performances. Pour P.S. Sethi (1973<sup>2</sup>) et K. Davenport (2000<sup>3</sup>), le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à trois questions essentielles.

Nous proposons de les regrouper selon les axes, de l'utilité et de la performance, essentiels pour mieux appréhender la problématique de la responsabilité sociale des OESS :

- **L'utilité sociale des OESS** induit deux interrogations. La première consiste à déterminer le **rôle et les régulations** spécifiques auxquelles les OESS doivent répondre, compte tenu du nombre et de la qualité des parties prenantes concernées. La seconde doit déterminer les pratiques, les activités, la production de services qui rendent compte d'un **comportement socialement responsable**.
- **La performance des OESS** induit une dernière interrogation qui définit les critères et attributs permettant de mesurer la création de la **valeur ajoutée et les performances** des OESS.

Nous démontrerons qu'il serait souhaitable d'élargir le champ de la responsabilité sociale des OESS vers une forme de « responsabilité durable et supportable » (Savall et Zardet, 2003<sup>4</sup>).

---

<sup>1</sup> NARO G., « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances » *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 59-71

<sup>2</sup> SETHI P.S., « Corporate Social Audit : An Emerging Trend in Measuring Corporate Performance », *in* VOTAW D. et SETHI Ed., *The Corporate Dilemma : Traditionnal Value Versus Contemporary Problems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1973.

<sup>3</sup> DAVENPORT K., « Corporate Citizenship : A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It », *Business and Society*, vol. 39, n° 2, juin 2000, pp. 210-219.

<sup>4</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise », mars 2003, *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2005, op. cit., pp. 305-321.

L'objectif de ce chapitre est de considérer les thèmes de la responsabilité sociale et de l'utilité sociale comme une problématique stratégique dans le but de **redonner une nouvelle dimension au projet social des OESS**. Nous réaliserons une première lecture du concept de la responsabilité pour déterminer le niveau de l'engagement des OESS (section 2.1). Dans une seconde section, nous présenterons le concept de l'utilité sociale en lien avec celui de la responsabilité durable (section 2.2). Ensuite, nous définirons celui de la responsabilité supportable en lien avec ceux de la performance et de la valeur ajoutée (section 2.3). Enfin, nous tenterons de clarifier les nouvelles dimensions du projet social des OESS, durable et supportable (section 2.4).

- |  |
|--|
| <p><b>2.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES OESS : UN ENJEU STRATEGIQUE</b></p> <p><b>2.2 L'UTILITE SOCIALE DES OESS</b></p> <p><b>2.3 DE L'UTILITE SOCIALE A LA CREATION DE LA VALEUR DES OESS</b></p> <p><b>2.4 REDONNER UNE NOUVELLE DIMENSION D'INNOVATION AU PROJET SOCIAL DES OESS</b></p> |
|--|

## 2.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES OESS : UN ENJEU STRATEGIQUE

Face aux multiples changements socio-économiques, **l'engagement des OESS de conduire des actions responsables** peut être envisagé comme un véritable enjeu stratégique vis-à-vis de leurs parties prenantes internes (salariés, bénéficiaires, bénévoles) et externes (État, financeurs, clients, fournisseurs...). Nous souhaitons démontrer le **lien entre les notions de responsabilité sociale et d'utilité, de la valeur et de la performance**, car, selon notre hypothèse, la responsabilité des OESS peut être traduite sous une forme de performance(s) à condition que celle-ci soit envisagée et traduite en actions dans un **processus dynamique** mesuré et piloté.

Comme le précise M. Godet (1991<sup>5</sup>), un processus dynamique ne correspond pas à une attitude « réactive » consistant à répondre aux contraintes et obligations environnementales.

Pour R. Pérez (1995<sup>6</sup>) et H. Mahé de Boislandelle (1998<sup>7</sup>) les entreprises et les organisations doivent développer des aptitudes et comportements « proactifs » seuls capables d'anticiper les changements. Il s'agit d'avancer dans le bon sens, vite et bien, grâce à la mobilisation des ressources de l'entreprise (Chalus, 2000<sup>8</sup>).

La question de la responsabilité sociale ou sociétale a aujourd'hui été très largement définie par de nombreux auteurs<sup>9</sup>. Nous souhaitons présenter le concept de responsabilité sociale sous une approche théorique et institutionnelle (section 2.1.1), puis sous une autre plus opérationnelle (section 2.1.2). Enfin, nous élargirons ces approches selon une logique de responsabilité durable et supportable (section 2.1.3).

---

<sup>5</sup> GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Préface de J.-L. BEFFA, Dunod, 1991, 390 p.

<sup>6</sup> PEREZ R., « Management de crise ou crise de management ? L'affaire Perrier-Nestlé », 14<sup>ème</sup> journée des IAE, Nantes, Avril 1998, Actes édités par BRECHET J.-P., tome 1, *Valeur, marché et organisation*, pp. 557-576.

<sup>7</sup> MAHE DE BOISLANDELLE H., *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, Economica, 1998, 517 p., p. 336.

<sup>8</sup> CHALUS M.-C., *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite des stratégies proactives dans les différentes entreprises industrielles*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 2000, 395 p., p. 21.

<sup>9</sup> La multiplication des colloques et congrès universitaires sur ce thème sont là pour témoigner de la richesse des réflexions académiques tant au niveau des gestionnaires que des économistes.

## 2.1.1 L'approche théorique et institutionnelle de la responsabilité sociale

### 2.1.1.1 L'approche théorique de la responsabilité sociale

Dans notre développement nous nous intéresserons principalement au concept de la responsabilité. Cependant M. Capron (2000<sup>10</sup>) souligne l'ambiguïté du terme « **social** », qui concerne à la fois une dimension humaine de et dans l'entreprise et « **sociétale** », relevant de l'environnement au sens large. Nous privilégions l'approche « orthodoxe » du concept de responsabilité sociale qui différencie les deux logiques **interne** (responsabilité envers les membres du personnel, les bénévoles et les bénéficiaires des actions sociales) et **externe** (responsabilité envers les acteurs partenaires, financeurs ou parties prenantes) (Lépineux, 2003<sup>11</sup>). Par conséquent, dès lors que nous utilisons le terme « social » nous lui donnons une dimension élargie interne et externe, sociale et sociétale.

A l'inverse, le terme est beaucoup plus ambigu. Etre responsable selon M. Capron (2000<sup>12</sup>), « c'est accepter et subir les conséquences de ses actes et accepter d'en répondre. Cela suppose d'en connaître les effets et de pouvoir les estimer, voire de porter un jugement ». Le contenu de la responsabilité peut être perçu de deux manières. « L'une consiste à considérer que l'entreprise s'est acquittée de sa responsabilité sociale lorsqu'elle a satisfait à toutes les **obligations légales et réglementaires** ; l'autre, plus extensive, considère que ces obligations constituent un seuil minimum et que la responsabilité sociale va au-delà grâce à des **actions volontaires** ».

Sur la base de cette distinction, nous avons essayé de positionner des définitions<sup>13</sup> de la responsabilité (sociale) en nous interrogeant. Faut-il considérer le concept de responsabilité sociale comme une obligation à laquelle les entreprises doivent se conformer ? Faut-il estimer, au contraire, que les entreprises doivent engager volontairement leur responsabilité en qualité d'agent socio-économique ? (Figure 2.1)

---

<sup>10</sup> CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion, audit*, Economica, 2000, 1317 p., pp. 407-419.

<sup>11</sup> LEPINEUX F., *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, LIPS, janvier 2003, 613 p., pp. 15-18.

<sup>12</sup> CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », 2000, op. cit., pp. 407-419.

<sup>13</sup> DEJEAN F. ET GOND J.-P., « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du LIRHE*, n° 382, juin 2003, p. 9.

➤ DEFINITIONS THEORIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE<sup>14</sup>

Auteurs	Définitions	Actions obligatoires « légal »	Actions volontaires « engagement »
Bowen (1953)	« La CSR renvoie à l' <b>obligation</b> pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre des décisions et de suivre les lignes de conduite répondant <b>aux objectifs et aux valeurs</b> qui sont considérées comme <b>désirables</b> dans notre société ».	■	
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a des <b>responsabilités</b> envers la société qui vont <b>au-delà de ces obligations</b> ».		■
Davis (1973)	« [...] [La CSR] renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui <b>vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites</b> ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...]. Cela signifie que la CSR débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par <b>la loi</b> , car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de le faire ».		■
Caroll (1979)	« La CSR intègre l'ensemble des <b>attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques</b> que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».	■	
Jones (1980)	L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une <b>obligation</b> envers les acteurs sociétaux ».	■	
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de <b>trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale</b> . Ces principes résultent de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ».		■

Figure 2.1

Adapté : Déjean et Gond (2003)

Notre cotation permet de dire que les auteurs sont partagés entre le positionnement « obligatoire » ou « légal » et « volontaire » ou « engagé » des entreprises face à leur environnement (légal, social et économique).

- ✓ Cette approche théorique permet de constater que l'on peut distinguer les entreprises et les organisations qui s'engagent à respecter les règles édictées par leur environnement de celles - comme les OESS - qui s'engagent à développer des projets d'innovation volontaires.

### 2.1.1.2 L'approche institutionnelle de la responsabilité sociale

Afin de compléter l'approche de la notion de responsabilité sociale, l'étude de l'approche institutionnelle permet de connaître les avis et préconisations des grandes institutions et des organisations à l'échelle de la France, de l'Europe et du monde (Figure 2.2).

<sup>14</sup> Les auteurs de l'article nous rappellent que la responsabilité sociétale (ou sociale) est parfois notée CSR « Corporate Social Responsibility », concept en provenance des Etats-Unis.

➤ DEFINITIONS INSTITUTIONNELLES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE

Organisations	Textes et définitions	Actions obligatoires « légal »	Actions volontaires « engagement »
Ministère de l'emploi et de la cohésion sociale <sup>15</sup>	« L'adjectif « social » est polysémique, et doit être compris dans son acception britannique, c'est-à-dire sociétal. La notion de responsabilité sociale recouvre en réalité une responsabilité globale de l'entreprise ». [...] La notion de responsabilité implique <b>d'assumer les conséquences de ses actes et d'en rendre compte</b> ».		■
Union Européenne « Livre vert – 2001) <sup>16</sup>	« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement ». [...] « Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi <b>aller au-delà et investir davantage</b> dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes [...]. Les entreprises peuvent [...] <b>contribuer aux objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique</b> au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. »		■
OCDE (2000) <sup>17</sup>  OCDE (2003) <sup>18</sup>	« La responsabilité des entreprises (multinationales) suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. » [...] « Les entreprises doivent <b>contribuer aux progrès</b> économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable ; respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leur activité ; encourager la création de capacités locales, la formation de capital humain... » Encourager les « entreprises à se rapprocher d'autres parties prenantes pour compléter ou renforcer la mise en œuvre des instruments existants ».		■
ONU <sup>19</sup> (1972)	Définition des principes de la responsabilité sociale selon l'ONU : mise en œuvre d'une <b>certification</b> , définition de codes de conduite, mise en œuvre de politique de RSE, construction d'activité selon les principes d'économie efficace, interdiction de la désinformation écologique, mise en place d'une comptabilité en parties prenantes, politique « triple bottom line », développement des « initiatives volontaires », définition de stratégie « win-win » entre entreprises et société.	■	
World Business Council on Sustainable Development <sup>20</sup>	« La CSR est <b>l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable</b> , en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie. »		■

Figure 2.2

Adapté : Déjean et Gond (2003)

<sup>15</sup> DUFOURCQ E. (Présidente), « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises », Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, mars 2004, 170 p., p. 19.

<sup>16</sup> Livre vert de la Commission emploi et affaires sociales, Union Européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, 30 p., p. 5 et 8.

<sup>17</sup> « Les principes directeurs de l'OCDE », 2000, in IGALENS J., « Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de la responsabilité sociale », *Les notes du LIRHE*, 2003, p. 5.

<sup>18</sup> Déclaration « Pour la croissance et une économie de marché responsable », Sommet du G8, juin 2003, Ministère des Affaires Etrangères, « Responsabilité sociale des entreprises », octobre 2004, www.diplomatie.gouv.fr

Quatre institutions prônent une démarche volontaire de la part des entreprises, une démarche morale au sens d'éthique de la responsabilité des acteurs qui **engagent leur responsabilité** (Jonas, 1979<sup>21</sup>). Il s'agit de rechercher un consensus autour de valeurs universelles associées aux activités productives, de normes acceptées et reconnues par la société.

- ✓ *La recherche d'un bien commun peut rejoindre « les intérêts bien compris de l'entreprise autour de la notion de « convenance collective » qui suppose que les actions et les comportements de l'entreprise sont légitimés par la société, dans un rapport négocié et accepté entre usage et création de ressources » (Capron, 2003<sup>22</sup>).*

### 2.1.2 Les définitions opérationnelles de l'engagement sociétal

Le concept de responsabilité sociale au sens « sociétal » est défini comme un concept multidimensionnel qui traduit l'engagement responsable des entreprises dans leur environnement. Par exemple, face aux mutations environnementales, le modèle de représentation américain de la responsabilité sociale a évolué en cherchant à démontrer son efficacité et sa contribution. J. Pasquero (2004<sup>23</sup>) définit quatre conceptions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

- le concept de « responsabilité sociale » (Corporate Social Responsibility) a pour finalité de démontrer **l'efficacité des entreprises** face à celle des administrations de l'Etat ;
- le concept de « Réceptivité sociale » (Corporate Social Responsiveness) cherche à démontrer la **capacité morale des entreprises** à s'adapter à leur environnement ;
- le concept de « Rectitude morale » (Corporate Social Rectitude) permet de définir les bases de **l'éthique des affaires** ;
- le concept d'« Entreprise citoyenne » (Corporate Citizenship) cherche à démontrer la prise en compte et **reconnaissance des parties prenantes par les entreprises**.

Le concept de responsabilité est présenté par Y. Pesqueux et Y. Biefnot (2002<sup>24</sup>) comme un concept polysémique qui peut donc être interprété selon le sens et le contexte de son utilisation. Toutefois, il trouve son origine dans le domaine juridique (droit civil, droit pénal) dans lequel il implique à la fois obligation et engagement. Le concept peut se fonder sur la notion « d'obligation de répondre à des obligations », mais aussi sur celle de « la pseudo responsabilité de la volonté du sujet aliénée par son

---

<sup>19</sup> Conférence de Stockholm de l'ONU en 1972, in PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*, Organisation, 2002, 239 p., p. 162.

<sup>20</sup> [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org), in DEJEAN F. ET GOND J.-P., « La responsabilité sociétale des entreprises... », 2003, op. cit., p. 8.

<sup>21</sup> JONAS H., *Daz Prinzip Verantwortung*, 1979, traduction française en 1990, *Le principe de responsabilité*, Flammarion, 3<sup>ème</sup> édition 1998, 470 p., p. 183.

<sup>22</sup> Propos de CAPRON M. recueillis par FAUCONNIER D., d'OUVILLE L. et PEULET J.-P., « La responsabilité sociale des entreprises », *ANACT*, février 2003, 99 p., pp. 8-10.

<sup>23</sup> PASQUERO J., « Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord américaines » in IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, Organisation, 2004, pp. 257-271.

<sup>24</sup> PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires...*, 2002, op. cit., pp. 192-198.

environnement ». Le concept de responsabilité peut également être traduit à travers des intentions qui induisent alors une nouvelle forme de responsabilité en lien étroit avec l'action pour laquelle l'acteur est responsable de ses conséquences. C'est dans ce sens que nous pouvons envisager de considérer de donner une dimension stratégique à ce concept. Car, dans les deux cas, l'acteur engage sa responsabilité face à des obligations (normes, lois...) ou sur la base de ses résultats (erreurs, dégradations...). Nous pensons que les entreprises sont face à un dilemme : engager une stratégie « réactive » ou « proactive » vis-à-vis de l'environnement.

### 2.1.2.1 Les domaines de la responsabilité sociale réactive

L'entreprise ou l'organisation peut faire le choix – ou être encouragée - d'engager sa responsabilité et de répondre à des **obligations** économiques, légales, morales et sociétales qui correspondent aux domaines de la **responsabilité sociale réactive** des entreprises (Vongphanith, 2002<sup>25</sup>).

- La responsabilité économique

Le premier rôle reconnu aux entreprises et aux organisations est d'assurer leur survie économique pour **assurer la pérennité de leur activité** comme le démontre M. Friedman (1970<sup>26</sup>), économiste américain et prix Nobel d'économie dans un article intitulé « La responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits ».

- La responsabilité légale

La responsabilité sociale de l'entreprise et de l'organisation consiste à rendre compte de ses pratiques sociétales auprès des parties prenantes. Il s'agit, pour les autorités de régulation publiques nationales et internationales, d'édicter - en concertation avec les acteurs - des règles et des normes d'application générale afin de favoriser une convergence et une transparence accrue pour promouvoir la responsabilité sociale (Igalens et Joras, 2002<sup>27</sup>). H. Jonas (1979<sup>28</sup>) évoque la **responsabilité contractuelle** – opposée à celle naturelle des parents, par exemple – relative à l'attribution et à l'acceptation d'une charge pour laquelle il doit y avoir une **obligation d'accord entre les deux parties concernées**. Ce cadre permet alors de distinguer les externalités positives (sauvegarde de l'emploi, de l'environnement, des règles économiques locales...), des externalités négatives, socialement irresponsables, voire illicites (Frooman, 1997<sup>29</sup>).

---

<sup>25</sup> VONGPHANITH T., *Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris XII – Val-de-Marne, ESSEC, 2002, pp. 25-30.

<sup>26</sup> FRIEDMAN M., « The social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, Septembre 13, 1970, pp. 32-33.

<sup>27</sup> IGALENS J. et JORAS M., *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, Rédiger le rapport annuel*, Organisation, 2002, p. 5.

<sup>28</sup> JONAS J., *Le principe de responsabilité*, 1979, op. cit., p. 186.

<sup>29</sup> FROOMAN J., « Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth : A Meta-Analysis of Events Studies », *Business and Society*, n° 36 (3), 1997, pp. 221-249.

- La responsabilité morale

La responsabilité morale se définit par l'obligation pour les entreprises d'œuvrer en faveur de **l'amélioration de la société** (Frederick, 1978<sup>30</sup>). Or, les sociologues et économistes s'interrogent sur la capacité de l'économie à devenir solidaire. Peut-elle faire une place à la solidarité ou faut-il obligatoirement créer un « tiers secteur » solidaire ? (Moulier-Boutang, 2003<sup>31</sup>). Il semble que les institutions œuvrent en faveur d'une économie « globale » solidaire en prônant l'engagement volontaire des agents économiques. Elles les « stimulent » en définissant un cadre normatif social qui fixe des limites de la déviance morale. Ces normes posent alors le problème de leur intériorisation par les acteurs. Il s'agit donc de considérer les démarches éthiques des acteurs comme des « démarches de questionnements sur les fins de l'action et sur les principes moraux (valeurs), et non simplement comme un mode de comportement par rapport à des fins ou références données (normes) » (Pesqueux et Biefnot, 2002<sup>32</sup>).

- La responsabilité sociétale

J.J. Brummer (1991)<sup>33</sup> considère que la responsabilité sociétale des acteurs peut être évaluée sur la base du niveau d'acceptation d'un rôle, d'un comportement, des décisions, de la capacité à agir au-delà du contexte de son rôle, du sens donné à son devoir, de sa **capacité à répondre aux attentes des parties prenantes**. Les entreprises peuvent être redevables pour avoir failli à leurs devoirs vis-à-vis de la société. Selon le principe de « contingence générique » (Savall et Zardet, 2005<sup>34</sup>), les entreprises seront évaluées sur leur capacité à façonner des normes exogènes (établies au niveau macro-global, au nom de l'intérêt général) pour les combiner et les relier en normes endogènes (au niveau micro-local) appropriées par les membres des entreprises en charge de les appliquer effectivement.

### 2.1.2.2 Les principes de la responsabilité sociale « proactive »

Confrontées à un environnement en perpétuel mouvement, les entreprises et les organisations peuvent se contenter d'adopter une stratégie « réactive », « d'imitation » sous les contraintes et les opportunités, ou, au contraire d'adopter un comportement stratégique « proactif » consistant à exploiter les signaux faibles de l'environnement et dans notre cas de chercher à adopter un comportement innovateur d'anticipation (Caroll, 1979<sup>35</sup>).

---

<sup>30</sup> FREDERICK, W. C., « From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought », (Working paper n° 279, 1978, University of Pittsburgh, Published in 1994, *Business and Society*, n°33 (2), 1994, pp. 150-164.

<sup>31</sup> MOULIER-BOUTANG Y., « De l'économie solidaire à l'économie tout court », *in* CALLON (Coll.) *L'économie peut-elle être solidaire*, Cosmopolite n°5, Edition de l'Aube, 2003, 175 p., pp. 7-10.

<sup>32</sup> PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires...*, 2002, op. cit., pp. 40-44.

<sup>33</sup> BRUMMER J.J., *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood press, N.Y, 323 p.

<sup>34</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p., p. 26.

<sup>35</sup> L'auteur définit quatre formes d'attitudes qui vont du non-engagement à l'engagement total. *in* CAROLL A.B., « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), 1979, pp. 497-505.

La responsabilité sociale des entreprises et des organisations pourrait alors être définie selon quatre **principes** d'éthique, de déontologie (social), de performance (efficacité et efficience) et stratégique, nécessaires pour développer une **démarche proactive de la responsabilité sociale** (Savall et Zardet, 2004<sup>36</sup>).

- Vision éthique de la responsabilité sociale

La notion d'éthique est associée ici à l'idée d'une finalité, c'est-à-dire être au service d'une « valeur » qui permet de mesurer la contribution d'une entreprise en réponse à une situation, ou à un besoin. Cette vision semble être acceptée selon l'idée que « tout ce qui peut contribuer à la satisfaction des hommes a une valeur économique » (Foulquier, 1995<sup>37</sup>).

L'économiste M. Garrabé (2001<sup>38</sup>) estime que la valeur ajoutée sociale d'une entreprise (sociale et solidaire) se situe dans sa capacité à « modifier la situation, positive ou négative d'au moins une personne ». L'éthique peut donc être vue comme une **démarche de questionnement sur les finalités de l'action**.

- Vision sociale de la responsabilité sociale

L'adjectif social est polysémique. Il est possible de distinguer la responsabilité sociale interne et la responsabilité sociale externe (sociétale) suivant l'approche « orthodoxe » d'inspiration anglo-saxonne qui reste fidèle aux réflexions relatives aux concepts de « sustainable development », de « triple bottom line » ou encore des travaux réalisés dans le cadre du Global Reporting Initiative (GRI).

Une autre vision française de la responsabilité sociale de l'entreprise, est « presque entièrement assimilée à une responsabilité sociétale, à l'exception des aspects liés à la gestion sociale au sein de l'entreprise ». Le terme « sociétal » recouvre ainsi la quasi totalité du champ de la responsabilité sociale (Lépineux, 2003<sup>39</sup>). Il s'agit alors de considérer **la responsabilité sociale interne et externe** de l'entreprise ou de l'organisation.

- Vision économique de la responsabilité sociale

La décision d'allouer des ressources est une question stratégique qui peut être évaluée dans une double dimension interne et externe. Les entreprises et les organisations effectuent des choix d'investissements qui pourront être jugés par les parties prenantes sur la dimension financière

---

<sup>36</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Tétranormalisation, pilotage stratégique et responsabilité sociale des organisations », *17<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, 13 et 14 septembre 2004 – IAE de Lyon, 2004, p.11.

<sup>37</sup> Concept de la Valeur qui trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité d'une action face à un besoin in FOULQUIER P., *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, 1995, p. 749, in PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires...*, 2002, op. cit., p. 40.

<sup>38</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », Centre d'études de projets n° 108, Octobre 2001, p. 7.

<sup>39</sup> LEPINEUX F., *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable...*, 2003, op. cit., p. 17.

(montants) mais aussi sur la dimension comportementale (attributions). Ces **investissements** auront des **impacts**, des « effets induits » (Perez et al., 2005<sup>40</sup>) ou « **externalités** »<sup>41</sup> qui pourront traduire des divergences entre des intérêts privés (coût privé) et publics (coût social) ; ainsi que des effets économiques ou « effets boomerang » qui traduisent la prise en charge ou non de coûts induits de l'entreprise (externalisation des coûts) ou de son environnement (répercussion des surcoûts) (Savall et Zardet, 1995<sup>42</sup>).

- Vision stratégique de la responsabilité sociale

Les décisions stratégiques impliquent que les entreprises doivent appliquer le **principe fondateur du concept de développement durable** (Jameux, 2003<sup>43</sup>). Le mode de développement doit être « apte à répondre aux besoins (sociaux, économiques et environnementaux) du présent sans compromettre la possibilité de répondre aux besoins des générations futures ». Cette vision s'articule autour des principes opérationnels de précaution, de responsabilité, de participation, d'équité, de solidarité et d'intégration préventive qui traduisent une « bonne gouvernance » des entreprises (Brégeon, 2004<sup>44</sup>).

Nous pouvons englober ces visions dans un principe élargi de mise en œuvre d'une gestion collective (interne et externe) des risques sociétaux.

- ✓ *Une entreprise est socialement responsable à condition d'œuvrer en faveur du bien-être public, de ne pas (uniquement) gérer ses activités en réaction aux pressions exercées par des parties prenantes ; enfin, d'avoir une gestion collective (gouvernance élargie).*<sup>45</sup>

<sup>40</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non-marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3ème colloque de l'ADERSE, 18 et 19 octobre 2005*, Lyon, pp. 65-77.

<sup>41</sup> La notion d'externalité a été introduite par SIDGWICK H. (1887) pour caractériser les divergences entre l'intérêt privé et l'intérêt public. Ces divergences engendrent des effets externes qui sont analysés en termes de divergences entre coût privé d'un individu et coût social de la collectivité (JESSUA C., 1968), *in* OBERTI P., « Externalités négatives d'environnement liées au tourisme sauvage : internalisation par taxation et allocation illustrées en région Corse, 7<sup>ème</sup> biennale de la Société Internationale pour l'Economie Ecologique, 6-9 mars 2002, 3 p. Voir aussi, les travaux fondateurs de SCITOVSKY T., « The Two concepts of External Economics » *Journal of Political Economy*, Avril 1954, pp. 153-155. ; MEADE J.E., « External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation », *Economic Journal*, mars 1953, pp. 54-67 ; et COASE R., *L'entreprise, le marché et le droit*, Organisation, 2005, 245 p. Cet ouvrage réunit les articles fondamentaux de R. COASE, dont « Le problème du coût social ».

<sup>42</sup> « L'effet boomerang » traduit les conséquences de la non prise en charge par les acteurs économiques de la totalité de leurs coûts, tentant d'externaliser ces risques vers d'autres acteurs dans son environnement. Cette politique irresponsable peut avoir des « effets boomerang » en se répercutant auprès de toutes les parties prenantes. *in* SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du réseau*, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 504 p., p. 29 et *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, 2005, op. cit., p. 27.

<sup>43</sup> JAMEUX C., « Responsabilité sociale de l'entreprise : retour en territoire économique ou enjeu gestionnaire », *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 271-276.

<sup>44</sup> BREGEON J., « Développement durable, versus responsabilité », *in* IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, Organisation, 2004, pp. 75-92.

<sup>45</sup> Conditions empruntées à MANNE et WALLICH (1972), *in* VONGPHANITH T., *Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises*, 2002, op. cit., p. 31.

## 2.1.3 La responsabilité sociale des OESS

Souvent critiquées et accusées pour représenter une concurrence déloyale, les OESS s'interrogent sur leur positionnement dans le domaine de la « responsabilité sociale » face aux entreprises de droit privé à but lucratif.

### 2.1.3.1 Les convergences et les spécificités de la responsabilité sociale

M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004<sup>46</sup>) définissent « l'entreprise responsable sous l'éclairage des théories des organisations ». Sur cette base nous allons mettre en évidence, les convergences et les spécificités entre les entreprises de droit privé et les entreprises sociales et solidaires (Figure 2.3). Il s'agit de déterminer pour chacune des deux entités, le degré d'engagement autonome sur les finalités dans les différents courants théoriques relevés par les auteurs. Par exemple, dans le courant de la théorie économique, les entreprises et les organisations marchandes (EOM), comme les OESS, s'engagent à mettre en œuvre un processus efficace afin de proposer des produits et services adaptés à la demande du marché.

#### ► GRILLE DE CONVERGENCES/SPECIFICITES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE

Courants Théories	Théories économiques	Théories contractuelles libérales		Théories des parties prenantes		Théories sociologiques néo-institutionnelles		Théorie du courant éthique
		Théorie néo- classique	Théorie de dépendance des ressources	Théorie des Stakeholders	Théorie de la responsabilité sociétale des entreprises	Légitimité	Resp. sociétale	
Finalité	Efficacité marché	Responsabilité profit actionnaires	Responsabilité concertée parties prenantes	Constellation acteurs	Intégrer les dimensions sociétales	Environ- nement Institutions	Comportement adapté aux attentes	Respon- sabilité morale entreprise
EOM	■	■	▣	■	▣	▣	■	▣
OESS	■	—	■	■	▣	■	■	■

Figure 2.3

Adapté : Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)

#### Légende :

- Engagement
- ▣ Volontariat

- Peu concerné
- Pas concerné

<sup>46</sup> CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, 2004, 251 p., pp. 92-109.

- Les théories économiques

J. Gadrey (1992<sup>47</sup>) souligne que les OESS, qui se positionnent sur n'importe quel marché de biens et de services, privilégient les marchés de services. Il y n'a pas de différence entre les entités dès lors que les entreprises et les organisations marchandes et non-marchandes sont en compétition sur un marché sur lequel les OESS respectent les critères socio-économiques.

❖ « *L'accueil des personnes en contrat aidé est aussi le pari que leur présence ne va pas nuire à l'environnement que les clients recherchent pendant le temps des vacances* ». (Direction)

Cette démarche semble confirmer notre hypothèse prescriptive selon laquelle les OESS recherchent à diversifier leur production sans pour autant renoncer à leurs finalités sociales et à leur efficacité (HP.6<sup>48</sup>).

- Les théories contractuelles libérales

P. De Woot (2005<sup>49</sup>) demande si les entreprises fondées sur la pensée néo-libérale, selon laquelle leur responsabilité sociale est de maximiser le profit pour l'actionnaire, s'engagent vers une démarche plus éthique ? Ce principe de profit individualisé est celui qui différencie les OESS des entreprises marchandes. Les OESS sont régies par le principe de non-lucrativité qui s'oppose à celui du versement des richesses financières à des actionnaires et le principe de solidarité qui est articulé autour d'un projet collectif. « Les organisations non-marchandes (ONM) sont très concernées par les externalités qui sont consubstantielles à leur mission, laquelle correspond le plus souvent à « produire » des biens publics générateurs d'externalités positives actuelles ou potentielles » (Pérez et al., 2005<sup>50</sup>).

❖ « *L'OESS regroupe un ensemble de personnes de bonne volonté réunies non pas pour se répartir des richesses mais pour faire perdurer un projet social* ». (Direction)

- La théorie des parties prenantes<sup>51</sup>

Les OESS semblent se démarquer dans le processus de production dans lequel il existe une très étroite interaction entre les prestataires, les clients ou usagers auxquels il faut ajouter les bénéficiaires. La qualité et la diversité des relations avec les parties prenantes se différencient dans cette « économie de parties prenantes multiples » (Laville, 2005<sup>52</sup>). L'originalité des services solidaires est constituée par l'articulation durable entre réciprocité, marché et redistribution que les parties prenantes cherchent à

---

<sup>47</sup> GADREY J., *Socio-économie des services*, La découverte, 1992, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 123 p., p. 17.

<sup>48</sup> HP.6. *Malgré la mise en œuvre d'actions sociales, les organisations sociales doivent maintenir la qualité de leurs prestations et de leurs services.*

<sup>49</sup> De WOOT P., *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Promothée ?*, Economica, 2005, 208 p., p. 111.

<sup>50</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand... », 2005, op. cit., pp. 65-77.

<sup>51</sup> Selon FREEMAN R.-E., une partie prenante « est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels », in FREEMAN R.-E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 46.

<sup>52</sup> LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180 p., pp. 99-100

réaliser au sein d'unités micro-économiques (Alcoléa-Bureth, 2004<sup>53</sup>). Les parties prenantes développent une collaboration pour partager un projet collectif dans lequel elles établissent des relations au service d'une même finalité sociale et économique.

- ❖ « *La valeur ajoutée des personnels en contrat aidé (bénéficiaires) est réelle. Ils permettent de faire d'autres tâches ou de proposer des prestations complémentaires, comme des sorties en montagne.* » (Direction et encadrement)

- Les théories sociologiques néo-institutionnelles

Les OESS se caractérisent par des relations contractuelles ou conventionnelles avec des parties prenantes étatiques. Les relations institutionnelles sont souvent le fruit d'une démarche volontaire et individuelle de la part de la direction. Les organisations s'engagent à proposer une réponse à des besoins exprimés par la société. Les différences entre les entreprises et les OESS sont de plus en plus restreintes. Leur visibilité est rendue possible à condition de redéfinir des critères d'évaluation de la valeur, de l'utilité sur des indicateurs différents de ceux basés sur le profit (Say, 1803<sup>54</sup>). Car, les organisations non-marchandes sont caractérisées par le fait de s'engager plus particulièrement à produire des services publics générateurs « d'effets induits positifs ». Cela constitue leur projet et leur finalité au service de la société.

- ❖ « *Si la loi nous oblige, par le biais de quotas, d'accueillir des personnes en situation d'exclusion, les OESS doivent faire mieux.* » (Direction)

- La théorie éthique

Apprécier l'état moral d'une entreprise est un exercice difficile (Loosdregt, 2004<sup>55</sup>). Selon S. Mercier (1999<sup>56</sup>), depuis le début des années 1970, l'exercice se limite souvent à évaluer le comportement de l'entreprise vis-à-vis de ses principales parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, collectivité, environnement...). Chaque partie prenante, selon ses préoccupations et ses valeurs, s'efforce d'imposer ses intérêts, ses revendications, voire de minimiser ses risques (Igalens et Joras, 2002<sup>57</sup>). Pour justifier les investissements socialement responsables (ISR) au sein des entreprises, la valeur ajoutée apparaît comme un « supplément d'âme, permettant au capitalisme actuel d'offrir des justifications éthiques aux épargnants et d'une façon plus générale aux cadres » (Boltanski et al, 1999<sup>58</sup>). Les OESS souhaitent donc se démarquer et valoriser leur création de sens ou de morale qui mettrait en exergue leurs services et leurs finalités.

---

<sup>53</sup> ALCOLEA-BURETH A.-M., *Pratiques et théories de l'économie solidaire. Un essai de conceptualisation*, L'Harmattan, 2004, 397 p., p. 179.

<sup>54</sup> SAY J.-B., *Traité d'économie politique* [1803], Calmann-Lévy, 1969, 400 p.

<sup>55</sup> LOOSDREGT H.-B., *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting, 2004, 242 p., p. 20.

<sup>56</sup> MERCIER S., *L'éthique dans les entreprises, Repères*, La découverte, 1999, nouvelle édition, 2004, 121 p., p. 15.

<sup>57</sup> IGALENS J. et JORAS M., *La responsabilité sociale de l'entreprise...*, 2002, op. cit., p. 49.

<sup>58</sup> BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, 842 p.

- ❖ « *A quoi servirait tout cela s'il n'y avait pas le projet social qui est un investissement lié à notre but non lucratif. Si celui-ci n'existait pas, nous serions un commerçant à but lucratif.* » (Direction)
- ❖ « *On nous parle souvent d'éthique ou de valeurs, je me méfie de ces mots s'ils ne sont pas traduits en actes. Je souhaiterais que notre projet soit compris comme une mission, une vocation que nous nous sommes donnés.* » (Présidence)

Selon M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004<sup>59</sup>), il faut distinguer deux formes de stratégies comportementales de la part des acteurs. Une « stratégie symbolique », visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements (affichage d'objectifs, sans moyen de vérifier la mise en œuvre). Une « stratégie substantielle », visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise des valeurs de la société. Dans ce cadre, nous pouvons redéfinir les deux types de stratégies « réactives » et « proactives » adaptées aux OESS :

- une stratégie « réactive » associée à la « stratégie symbolique » a pour finalité de justifier un comportement sans qu'il soit prévu de mener un réel diagnostic des pratiques avec les principales parties prenantes ;
- une stratégie « proactive » associée à la « stratégie substantielle », plus « opérationnelle », permet d'évaluer la valeur substantielle d'un service ou d'une action sur la base de son utilité et des ressources consommées.

Si la première est jugée comme insuffisante par le Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale<sup>60</sup> pour assurer la crédibilité d'une entreprise ou d'une organisation, la seconde semble renforcée par notre hypothèse prescriptive (HP.4<sup>61</sup>) selon laquelle il s'agit d'évaluer la valeur ajoutée d'une OESS sur sa capacité à développer des actions innovantes internes et externes.

### 2.1.3.2 L'évaluation de la responsabilité sociale

L'investissement socialement responsable d'un projet social revêt un caractère stratégique pour les entreprises comme pour les OESS sur des marchés – marchand et non-marchand – sur lesquels la concurrence est de plus en plus exacerbée. Toutefois, il s'agit de préciser les réalités et de délimiter des critères objectifs.

---

<sup>59</sup> CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités...*, 2004, op. cit. p. 122.

<sup>60</sup> DUFOURCQ E. (Présidente), « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises », mars 2004, op. cit., p. 86.

<sup>61</sup> HP.4. *La capacité d'innovation des OESS devrait se développer à condition que leurs contributions internes et externes soient évaluées et reconnues comme une valeur ajoutée.*

### 2.1.3.2.1 Les utopies ou les réalités

De nombreuses recherches s'intéressent aux conséquences économiques d'un investissement responsable pour les entreprises sans que celles-ci s'intéressent aux causes racines. Or, M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2004<sup>62</sup>) soulignent l'existence d'une certaine forme « d'utopie ». En effet, la principale fonction de l'entreprise est de « créer de la valeur, en produisant les biens et les services demandés par la société, dégagant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois ». **L'engagement des entreprises** est motivé par les seules perspectives financières en faveur de :

- la **diminution des coûts** (éco-efficience) et des risques (effet boomerang) qui améliore leur image et donc contribue à développer la confiance entre les parties prenantes (Féron, 2004<sup>63</sup>) ;
- l'**obtention d'une certaine légitimité** (licence to operate) et d'un avantage compétitif auprès des parties prenantes à travers le développement de leur potentiel d'innovation.

L'intérêt supérieur d'une entreprise marchande est d'assurer sa prospérité économique, en qualité « d'agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients ; mais qui correspondent à leur intérêt général, qui est d'assurer la prospérité et sa continuité »<sup>64</sup>. La prise en compte d'indicateurs sociaux, environnementaux et éthiques est devenue d'actualité dès le moment où certains actionnaires et parties prenantes ont exigé des garanties quant à la nature des bénéfices et ont souhaité développer une nouvelle image (Viveret, 2004<sup>65</sup>). Ce constat semble confirmer notre hypothèse explicative (HE.48<sup>66</sup>) selon laquelle l'investissement socialement responsable devient un enjeu stratégique permettant aux entreprises de communiquer à travers leurs actions sociales.

La plupart des OESS se positionnent aux côtés des organisations politiques dans la mise en œuvre de la politique sociale. Nous pouvons mettre en exergue leur engagement à travers leurs **contributions socio-économiques** :

---

<sup>62</sup> Commission européenne, juillet 2002, *in* CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, 2004, op. cit., p. 123.

<sup>63</sup> FERON M., « les entreprises et la Communication sur la RSE : comment améliorer la confiance dans les rapports annuels ? », *Communication au 2<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, 22-23 octobre 2004, 15 p.

<sup>64</sup> Définition élaborée par le groupe de travail CNPF – AFEP *in* EUILLET A., *Le statut juridique des associations du secteur sanitaire, social et médico-social à but lucratif : La notion d'utilité sociale*, Thèse de doctorat en Droit privé, Université de Rouen, Faculté de Droit, de Sciences économiques et de Gestion, 2001, 442 p., p. 31.

<sup>65</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, Edition de l'Aube, 2004, 236 p., p. 150.

<sup>66</sup> HE.49. *Les entreprises communiquent plus sur leurs actions sociales et sociétales que les OESS.*

- des experts relèvent que, face aux difficultés économiques de mise en place de la protection sociale en Europe, de part des coûts de transaction qui sont plus élevés que prévus, les OESS contribuent à la réforme des systèmes européens en veillant à l'amélioration des services et à la réduction des dépenses (OCDE, 2003<sup>67</sup>) ;
- les OESS proposent des produits et des services marchands et non-marchands. Le tourisme social associatif, par exemple, trouve sa vocation dans sa contribution à faciliter l'accès aux vacances au plus grand nombre de personnes en favorisant la mixité sociale. Les acteurs proposent des prestations intermédiaires entre le marché solvable et non solvable. Ils sont implantés dans des zones géographiques enclavées dans lesquelles ils offrent des hébergements sociaux, des emplois, des animations, et des services publics...)<sup>68</sup>.

Des experts européens<sup>69</sup> soulignent que la conduite d'un processus responsable dans une entreprise marchande ou une OESS induit trois réalités :

- la responsabilité sociale s'ajoute aux objectifs sociaux et financiers, les acteurs s'imposent des normes dans un **processus d'action volontaire** ;
- il existe un décalage entre les discours et les actes, qui nécessite de **contrôler les pratiques** ;
- il est **délicat de définir les liens entre les valeurs sociales et la performance économique**, mais il convient de reconnaître que sa mise en œuvre représente un coût ou un investissement.

Quelles que soient leurs finalités, ces trois points constituent des **convergences** entre les entreprises et les OESS qui s'engagent dans une démarche de responsabilité sociale.

#### 2.1.3.2.2 Les critères de la responsabilité sociale

Les convergences établies par des experts nous incitent à démontrer que la notion de la responsabilité sociale ne peut être abordée que sur la base d'un engagement (stratégique) de la part de l'OESS qui met en œuvre un processus (innovation) efficace et efficient (coûts-performances), et qui, grâce à un meilleur pilotage concerté (gouvernance), génère la confiance entre les parties prenantes. Il s'agit d'envisager une **vision élargie de la responsabilité** d'une entreprise ou d'une organisation selon deux critères de performance : supportable et durable (Savall et Zardet, 2003<sup>70</sup>).

---

<sup>67</sup> *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, 2003, 365 p., p. 53.

<sup>68</sup> SOMIVAL, « L'impact économique du tourisme associatif », décembre 1992 ; « L'étude des conséquences sur la gestion des organismes associatifs de tourisme d'une implantation dans des zones de faible attractivité touristique et/ou de la réalisation d'une mission d'utilité sociale », juillet 1999 et l'étude de l'UNAT, « L'apport social du tourisme associatif dans les territoires », octobre 2004.

<sup>69</sup> Conférence européenne sur le thème de « la responsabilité sociale des entreprises et l'économie sociale et solidaire : une identité à valoriser, des expériences à partager », 2001, in THIERRY D. et GEZE P. (dir.), « La mesure de l'utilité sociale », AVISE, avril 2003, 56 p., p. 26.

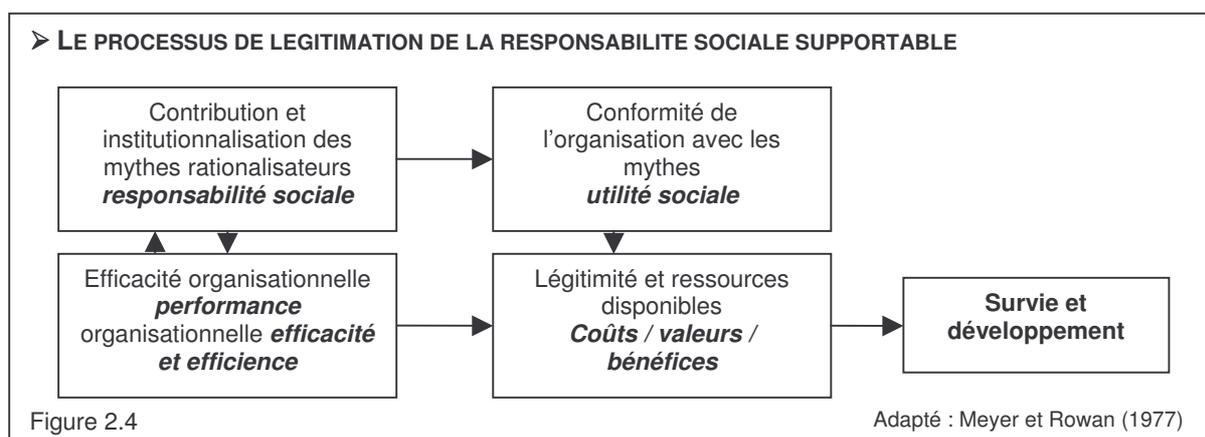
<sup>70</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise ? », mars 2003, in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 305-321.

- Logique de la responsabilité sociale supportable

Nous avons évoqué le caractère volontaire de la responsabilité sociale. Mais, force est de constater que les entreprises et les organisations doivent également répondre aux contraintes institutionnelles (contributions) afin d'être légitimées auprès de leurs parties prenantes. Selon J.W. Meyer et B. Rowan (1977<sup>71</sup>), la survie des entreprises et des organisations dépend de leur capacité à adopter :

- des règles rationnelles édictées par la société : l'organisation formelle apparaît comme un idéal de progrès et de rationalité favorable à l'efficacité (Meyer, 1992<sup>72</sup>) ;
- un comportement utile et responsable pour la société : l'organisation doit garantir le meilleur rapport d'efficacité entre l'utilité et les ressources consommées.

Dans ce cadre, nous pouvons penser que les OESS, comme toute autre entreprise et organisation, sont contraintes de respecter le phénomène de « l'isomorphisme » (Figure 2.4). Il traduit l'adoption des règles et normes socio-économiques dictées par les organisations fiscales et administratives pour rendre compte de leurs performances organisationnelles. Selon le courant conformisme (Di Maggio et Powell, 1983<sup>73</sup>), les « secteurs sociétaux » imposent souvent une configuration standard aux organisations qui repose sur des considérations techniques et/ou institutionnelles. Par conséquent, sont-elles **supportables** pour les OESS, c'est-à-dire permettent-elles d'assurer leur survie « économique », mais aussi le développement de leur « **capacité d'innovation** » ? Certains auteurs dénoncent cet environnement normatif qui contraint les décideurs au dilemme de se soumettre ou de s'échapper (Savall et Zardet, 2005<sup>74</sup>).



<sup>71</sup> MEYER J.W., ROWAN B., « Institutional Organisation: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol 83, 1977, pp. 340-363.

<sup>72</sup> NOEL F., « John W. MEYER : La quête de légitimité » in ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1725-1733.

<sup>73</sup> Le concept d'isomorphisme institutionnel de DI MAGGIO P. et POWELL W. identifie des forces qui conduisent à une homogénéisation importante des entreprises : des forces coercitives en provenance de l'environnement légal et politique ; le mimétisme entre les entreprises, les pressions normatives (organismes professionnels) qui orientent les entreprises vers l'isomorphisme. in DI MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n° 48, 1983, pp. 147-160.

<sup>74</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétrarnormalisation. Défis et dynamiques*, 2005, op. cit.

Selon ce schéma, la **responsabilité sociale** des entreprises et des organisations s'articule autour de la rationalisation définie par des règles institutionnelles. L'**utilité sociale** des OESS est évaluée sur la base de leur aptitude à se conformer aux normes institutionnelles. De plus, les OESS sont jugées sur leur capacité organisationnelle à mobiliser des moyens et des ressources (**efficacité et efficience**). Les OESS sont légitimes à la condition de démontrer que leurs performances sociales et économiques (**valeurs et bénéfiques**) sont supérieures aux coûts ou subventions nécessaires<sup>75</sup>. Cette démarche s'inscrit donc dans une logique de **survie économique et de développement social**. Or, aujourd'hui, il semble que les économistes et les gestionnaires s'attachent à démontrer que les indicateurs ne permettent pas de rendre compte la « richesse » créée par les OESS. Ils envisagent de reconsidérer les règles d'évaluation édictées sur la base des seuls critères financiers.

- Logique de la responsabilité sociale durable

Quels que soient leurs statuts, les entreprises et les organisations ont l'obligation d'assurer leur survie économique et leur développement social. Le conseil d'administration et la direction des OESS sont les garants de cette pérennité socio-économique.

- ❖ « *Il y a des formes de gouvernances différentes entre les associations, mais le conseil d'administration se positionne en qualité de conseil de surveillance dont le rôle est de garantir la pérennité du village de vacances* ». (Présidence)
- ❖ « *Le Directeur est à l'origine du projet et il en est le porteur. Le Président et le conseil d'administration ont toujours adhéré au projet* ». (Présidence)

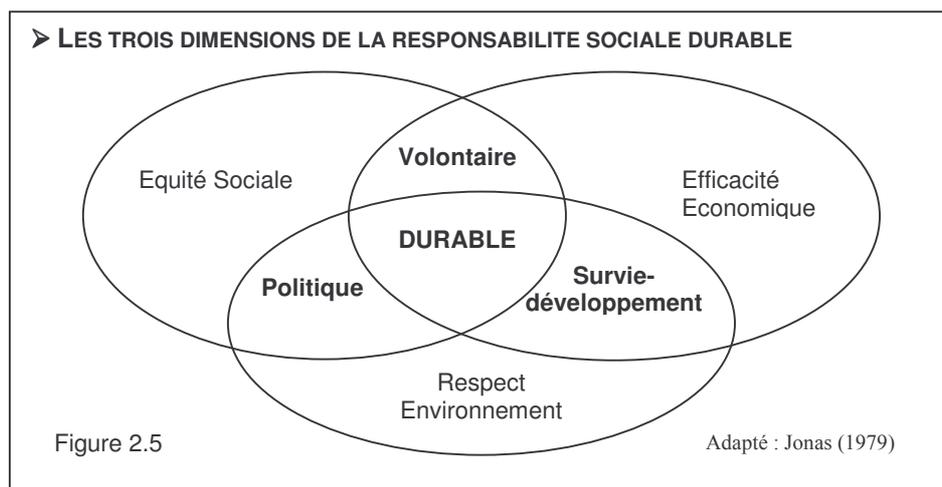
H. Savall et V. Zardet (2003<sup>76</sup>) mettent en garde contre le paradoxe selon lequel « une meilleure prise en charge de la responsabilité sociale par l'entreprise aboutit finalement à sa disparition ou à sa perte d'autonomie ». La responsabilité sociale induit donc l'obligation, conformément à sa finalité, de concilier sa **responsabilité économique, sociale et environnementale**. L'entreprise ne peut pas se dispenser (sous peine de disparition) de faire le lien entre les trois composantes du paradigme de la **responsabilité durable** : l'efficacité économique, l'équité sociale et le respect de l'environnement (Figure 2.5)<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> C'est par exemple le principe de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 qui rénove l'action sociale et médico-sociale en réformant la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

<sup>76</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Approche endogène... », 2003, op. cit., pp. 305-321.

<sup>77</sup> GELINIER O., « La triple responsabilité de l'entrepreneur d'aujourd'hui », in IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, Organisation, 2004, 572 p., pp. 93-108.



La responsabilité sociale des entreprises peut être **durable** à condition de respecter trois dimensions :

- **économique** : elle oblige à l'intégration de « normes exogènes » au niveau d'un environnement macro-global et des « normes endogènes » au niveau d'un environnement micro-local qui influencent leur gestion et leur capacité de survie-développement. (Savall et Zardet, 2005<sup>78</sup>)
- **politique** : instituée ou simplement pratiquée, « la politique normative donne du sens aux décisions stratégiques, cela explicite leur raison d'être (leur cause), oriente leur perspective par les normes qu'elle retient (leur finalité) ou bien encore leur donne une signification (leur valeur) » au sein de leur environnement (Brabet, 2003<sup>79</sup>).
- **volontaire** : elle dépend donc du niveau d'engagement moral du dirigeant face à des obligations légales et à une réalité économique qui permettent de qualifier une action de responsable (Jonas, 1979<sup>80</sup>).

<sup>78</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, 2005, op. cit.

<sup>79</sup> BRABET J., « Quelle gouvernance pour les entreprises auteurs du développement durable ? » in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 197-203.

<sup>80</sup> JONAS H., *Le principe de responsabilité...*, 1979, 470 p., p. 181.

## 2.2 L'UTILITE SOCIALE DES OESS

La notion « d'utilité sociale » est usitée par les juristes et les économistes sans être à ce jour véritablement fixée tant dans sa définition que dans son contenu<sup>81</sup>. Les juristes sont les premiers à avoir montré la nécessité d'utiliser ce concept afin de définir « **le champ** » de l'utilité sociale des OESS. Il permet de les positionner sur le marché « marchand ou non-marchand ». Les économistes, à travers la définition d'un cadre conventionnel, s'efforcent de définir « **l'objet** » de l'utilité sociale des OESS face aux structures privées et publiques. C'est dans ce cadre que nous souhaitons travailler sur le thème de la « **mesure** », de leur contribution et du « **pilotage** » opérationnel. Il s'agit de déterminer l'intérêt de **mesurer la contribution des OESS**.

Nous souhaitons contribuer, plus précisément, aux travaux récents dont l'objet est de « reconsidérer la richesse » (Méda, 1999<sup>82</sup> et Viveret, 2004<sup>83</sup>). La finalité est de « rendre lisible les contributions au bien-être individuel et collectif que les mesures existantes - de la richesse ou des résultats des OESS – ignorent » (Gadrey, 2005<sup>84</sup>). Toutefois, en qualité de gestionnaire, nous nous positionnerons principalement au niveau « micro-local » - au sein des OESS - en recherchant des **outils de mesure et de pilotage de l'utilité sociale**. C'est pourquoi, nous n'envisageons pas l'étude des outils de notation qui, selon nous, ne peuvent pas correspondre à des outils de pilotage. Ils demeurent utiles pour se positionner sur le marché, mais insuffisants pour **mesurer la contribution sociale et économique d'une action d'utilité sociale**.

La question de l'utilité sociale nécessite d'être précisée, compte tenu de la diversité des approches de la part des juristes, des économistes et des gestionnaires (section 2.2.1). Nous présenterons ensuite les finalités de la mesure de l'utilité sociale en prenant en considération les contraintes sociales, économiques et politiques (section 2.2.2).

---

<sup>81</sup> Nous étudierons cette notion sur la base de plusieurs auteurs et plus particulièrement, l'économiste GADREY J., qui a établi un rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE dans le cadre d'un programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région », intitulé « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », février 2004, 136 p. [www.univlille1.fr/clerse/site\\_clerse/pages/publication/publications02/pdf/Gadrey/RapportUtiliteSociale02-04.pdf](http://www.univlille1.fr/clerse/site_clerse/pages/publication/publications02/pdf/Gadrey/RapportUtiliteSociale02-04.pdf)

<sup>82</sup> MEDA D., *Qu'est-ce que la richesse ?*, Flammarion, 1999, 423 p.

<sup>83</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, 2004, op. cit., 236 p.

<sup>84</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », *Communication au séminaire de l'IES*, février 2005, 18 p.

## 2.2.1 Les contours théoriques de l'utilité sociale

La notion d'utilité est apparue dans les années 1970 dans le domaine de l'administration de droit fiscal qui s'applique à apprécier les conditions d'exercice de l'activité des organismes à but non lucratif (Euillet, 2001<sup>85</sup>). Il semble que cette notion doit être appréhendée de façon pluraliste et contradictoire afin de la « prouver » et « l'évaluer ». Selon le Conseil national de la vie associative (CNVA) le concept est même « évolutif, voire conjoncturel. Le contour de l'utilité sociale dépend de l'état de l'économie, des finances publiques, des mentalités et des comportements pour une période donnée »<sup>86</sup>.

- Le terme **utile** est défini dans le grand Larousse universel comme étant « ce qui est propre à satisfaire un besoin, ce qui a un **caractère de nécessité** »<sup>87</sup>. L'utilité traduit selon J.B. Say (1803)<sup>88</sup> « cette faculté qu'ont les choses de pouvoir **satisfaire aux divers besoins** des hommes ». Elle traduit alors la « qualité » d'une chose qui peut servir à quelque chose.
- Le terme **social** relève du champ d'application des OESS qui oeuvrent en **faveur du plus grand nombre de personnes**, souvent assimilées à des personnes en situation d'exclusion pour lesquelles les besoins ne sont satisfaits de manière adéquate ni par le secteur privé, ni par le secteur public.

La notion d'**utilité sociale** semble s'opposer à l'utilité privée et évoque des **besoins à satisfaire ou une logique de réparation d'une situation sociale ou une logique écologique** (Lipietz, 2001<sup>89</sup>). La recherche relève d'un « utilitarisme altruiste » qui selon J.S. Mill<sup>90</sup> s'appuie sur une morale qui « reconnaît à l'être humain le pouvoir de faire, pour le bien des autres, le plus large sacrifice de son bien propre ». Est utile (useful) tout ce qui peut contribuer au bonheur général et expédie (expedient) tout ce qui contribue à réaliser une fin personnelle. L'utilité sociale d'une activité présentée comme un « halo sociétal » (Lipietz, 2001<sup>91</sup>) cherche sur les bases d'une convention sociale à justifier une **transformation sociale à caractère collectif** qu'il s'agisse de tisser les liens sociaux, de mener des formations, des actions d'éducation, de lutte en faveur des plus démunis (Gadrey, 2005<sup>92</sup>).

---

<sup>85</sup> EUILLET A., *Le statut juridique des associations...*, 2001, op. cit., p. 62.

<sup>86</sup> EUILLET A., *Le statut juridique des associations...*, ibid., p. 171.

<sup>87</sup> Toutefois, il ne s'agit pas de distinguer les organisations utiles des autres qui seraient alors considérées comme des entreprises « socialement inutiles et écologiquement nuisibles »

<sup>88</sup> SAY J.-B., *Traité d'économie politique* [1803], 1969, op. cit., 400 p.

<sup>89</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La découverte, 2001, 155 p., p. 27.

<sup>90</sup> Cité par AZAM G., *De l'économie sociale au Tiers-secteur. Les théories économiques à l'épreuve de la coordination marchande*, Thèse pour le Doctorat en sciences économiques, Université des sciences économiques, Toulouse 1, octobre 2001, 432 p., p. 86.

<sup>91</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, 155 p.

<sup>92</sup> Une convention est une règle (ou un ensemble de règles et de normes, y compris morales) largement partagée et inscrite dans le cadre cognitif des acteurs. *in* GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », 2005, op. cit. p. 48.

Les définitions et les finalités diverses et variées expliquent les difficultés de conceptualisation, mais nous retiendrons l'approche de T. Guillois (1998<sup>93</sup>) pour définir l'utilité sociale d'une OESS :

- ✓ « Il y a utilité sociale lorsque la **collectivité**, au sens large ou plus restreint du terme, profite aussi des effets produits par les prestations associatives et que ce **bénéfice collectif** est recherché en tant que tel par l'association ».

Si la dimension collective semble récurrente, les chercheurs et les acteurs<sup>94</sup> sont confrontés à la question du contenu concret qui varie en fonction des finalités des organisations. Par exemple, le Conseil National de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale (CNLE, 2000) délimite le champ de l'utilité sociale dans les domaines de l'exclusion et de la cohésion sociale ; pour Culture et Promotion (2001), l'utilité sociale consiste à favoriser l'autonomie des personnes et le lien social.

Grâce à la diversité des définitions de cette notion, nous pouvons établir cinq « dimensions » (Gadrey, 2005<sup>95</sup>). Chacune d'entre-elles peut constituer les **composants d'un système de pilotage et de gestion** dont la finalité est de faciliter la **mesure de l'utilité sociale** des entreprises et des organisations :

- **composante économique** : richesse économisée ou créée, dynamique économique locale ;
- **lutte contre les exclusions et les inégalités** : actions de solidarité nationale défaillante, insuffisante ou à revivifier au niveau local, développement humain et développement durable ;
- **lien social de proximité et démocratie participative** : espace de citoyenneté local,
- **innovation sociale et solidaire** : réponse à des besoins nouveaux ou existants,
- **mode de gouvernance alternative et mutualisation** : des ressources, des compétences et des risques.

## 2.2.2 Les finalités de la mesure de l'utilité sociale des OESS

Au sens large, la notion d'utilité peut être employée pour qualifier certaines activités sociales des entreprises privées qui oeuvrent en faveur de l'intérêt collectif. L'enjeu pour les OESS est de faire reconnaître leur légitimité, au-delà de leur cadre statutaire (association, mutuelle et coopérative) et du principe de non-lucrativité qui caractérise ce tiers-secteur. J. Gadrey (2005<sup>96</sup>) encourage les OESS à démontrer « qu'elles apportent autre chose à l'économie et à la société que la présence d'un système de valeurs désintéressées ». Comme nous l'avons démontré<sup>97</sup>, les OESS sont dépendantes d'un système de contraintes et de règles édictées par leur environnement. Celui-ci oblige les OESS à

---

<sup>93</sup> Cité par THIERRY D. et GEZE P. (dir.), « La mesure de l'utilité sociale », 2003, op. cit., p. 6.

<sup>94</sup> THIERRY D. et GEZE P. (dir.), « La mesure de l'utilité sociale », 2003, ibid.

<sup>95</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », 2005, op. cit. p. 48.

<sup>96</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », 2005, ibid.

<sup>97</sup> Voir le point 2.1.3.2.2 du chapitre 2.

articuler des logiques sociales et financières pour assurer leur survie (économique) et leur développement (social). Par conséquent, la mesure de l'utilité sociale des OESS ne peut être envisagée qu'en prenant en considération leur contexte socio-économique ainsi que le cadre institutionnalisé qui définit leur légitimité.

### 2.2.2.1 Le contexte socio-économique des OESS

Les OESS sont des acteurs majeurs dans la conduite de nombreux projets sociaux et sociétaux (sociaux, économiques et environnementaux). A ce titre, elles cherchent à se différencier des acteurs privés et publics.

#### 2.2.2.1.1 La définition des règles de droit qui définissent l'utilité sociale<sup>98</sup>

Le seul consensus autour de la notion d'utilité sociale est exprimé à travers l'idée qu'elle doit permettre de légitimer la place et le rôle des acteurs socio-économiques et donc de définir les « frontières » entre le secteur marchand et non-marchand.

R. Pérez et al. (2005<sup>99</sup>) reconnaissent que les positions des organisations marchandes et non-marchandes ne sont plus tout à fait identifiables compte tenu de la diversité des missions. Pourtant, les responsables des OESS pensent que « leur caractère non lucratif suffit à garantir leur vertu ». Or, il apparaît que le critère de lucrativité ne suffisant plus pour être socialement reconnu et financièrement favorisé (notamment par une exonération d'impôts commerciaux et/ou par le droit à des aides et subventions), la notion de l'utilité sociale doit justifier de nouvelles régulations. Une convention précise que « si une OESS est effectivement en concurrence, pour le type de service qu'elle rend, avec une ou plusieurs entreprises privées lucratives ; la seule justification que l'on puisse trouver pour lui attribuer certains avantages - sans remettre en cause la « loyauté de la concurrence » - se trouve dans **l'existence constatable de contributions à l'intérêt général** que ne fournissent pas, ou que fournissent moins bien, les entreprises privées ». En d'autres termes, cette convention revendique le droit à l'existence des OESS non plus seulement sur la base des activités sans but lucratif, non capitalistiques et non étatiques, mais au nom d'un apport spécifique et collectif : **l'utilité sociale** (Gadrey, 2003<sup>100</sup>).

La problématique de la définition de l'utilité sociale est essentiellement destinée à « encadrer » les OESS qui rendent des services personnels à des utilisateurs non membres et qui font payer ces services dans des proportions diverses, en fonction de l'existence ou non de ressources publiques. L'utilité

---

<sup>98</sup> Nous ne présenterons pas toutes les lois relatives à l'utilité sociale, nous nous limiterons à celles qui conditionnent véritablement, pour nous, l'obtention de ressources et encouragent la contribution collective des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

<sup>99</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand... », 2005, op. cit., pp. 65-77.

<sup>100</sup> GADREY J., « De nouveaux indicateurs de richesse », in *L'utilité sociale*, Alternatives économiques, Hors série pratique n° 11, septembre 2003, 136 p., pp. 24-28.

sociale telle qu'elle est appréhendée par l'Administration fiscale, vise surtout à qualifier les modalités de fonctionnement des OESS afin d'apprécier leur situation au regard du droit fiscal et fait aussi appel à des critères d'identification concernant les personnes physiques reçues (clients et bénéficiaires).

Le postulat selon lequel les OESS, ayant une utilité sociale - interviennent en complément du secteur marchand en répondant à des besoins identifiés de personnes non solvables - a été remis en cause dès lors que certaines ont également développé leurs activités économiques vers des personnes solvables (HD.44<sup>101</sup>). Depuis l'arrêté du 30 novembre 1973<sup>102</sup>, reconnaissant l'utilité sociale d'une clinique, l'Administration fiscale et des finances a défini un cadre légal de l'activité sociale des OESS.

- Définition d'une activité d'utilité sociale (AUS)

Selon la circulaire du 15 septembre 1998, émanant du Ministère de l'économie et des finances, une activité est considérée d'utilité sociale dès lors qu'elle « tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante ». Dans ce cadre légal, **l'utilité est évaluée comme un élément d'appréciation des conditions d'exercice d'une activité d'utilité sociale** (HD.13<sup>103</sup>), sur la base du faisceau d'indices (4 P) que sont « le produit » proposé par l'organisme, « le public » qui est potentiellement concerné par les actions mises en œuvre, les « prix » pratiqués, enfin les opérations de communication réalisées (« la publicité »).

Le Ministère de l'économie et des finances préconise de respecter trois étapes afin d'apprécier si une OESS exerce une activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise :

- Etape 1 : La gestion est-elle désintéressée ? (Les dirigeants sont-ils rémunérés par les bénéficiaires, les biens sont-ils attribués aux membres ?)
- Etape 2 : L'organisme concurrence-t-il une entreprise ?
- Etape 3 : L'organisme exerce-t-il son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise par ordre décroissant d'importance : le Produit, le Public, le Prix, la Publicité.

Cette dernière étape basée sur la règle des « 4 P » aboutit à la reconnaissance du **caractère d'utilité sociale** d'une OESS. Elle doit exercer « son activité dans des conditions différentes de celles des entreprises commerciales, soit en répondant à des besoins insuffisamment satisfaits par le marché, soit en s'adressant à un public qui ne peut pas travailler directement en entreprise commerciale ». En

---

<sup>101</sup> HD.44. Pour les responsables de ce secteur les organisations sociales sont à l'origine des innovations sociales, toutefois les OESS ont des difficultés à justifier leur utilité sociale face aux entreprises.

<sup>102</sup> Arrêté du 30 novembre 1973 « Association Saint-Luc, clinique du Sacré Cœur » in EUILLET Alexandra, *Le statut juridique des associations...*, 2001, op. cit., p. 141.

<sup>103</sup> HD.13. Les financeurs et tutelles remettent en cause les systèmes de financement si les OESS ne peuvent pas justifier de leur l'utilité sociale.

contre partie, elle peut bénéficier d'une exonération d'impôts commerciaux et de l'obtention d'aides et de subventions publiques.

- Définition de l'utilité sociale pour l'attribution d'enveloppe budgétaire

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 fournit une définition rénovée de l'action sociale et médico-sociale (article 2). Elle précise les « missions d'intérêt général et d'utilité sociale à remplir dans les différentes activités sociales, médico-sociales, d'assistance, d'éducation, de prévention, administratives ou judiciaires » (article 5). Mais, nous retiendrons précisément l'article 34, selon lequel les associations sanitaires et sociales obtiennent une habilitation si elles peuvent justifier un **rapport positif entre le coût de fonctionnement et les services rendus** afin de veiller à ce que le niveau de la charge pour la collectivité ne soit pas trop important (HE.13 ; HE.14<sup>104</sup>).

Dans ce cadre, B. Laroche<sup>105</sup> précise que l'allocation des ressources nécessite la réalisation d'un diagnostic de fonctionnement des établissements, sur la base d'une évaluation interne et externe, qui devra valider la bonne prise en charge des personnes accueillies grâce à la mise en exergue de la qualité organisationnelle et opérationnelle (HD.12 ; HD.28<sup>106</sup>). En fonction des résultats, l'habilitation et donc les financements sont attribués par l'Administration publique.

#### 2.2.2.1.2 L'utilité sociale pour une nouvelle légitimité des OESS

Nous avons présenté les contraintes environnementales et légales auxquelles des OESS doivent se conformer. Malgré les efforts de définition et d'encadrement légal de la notion d'utilité sociale, les responsables éprouvent des difficultés à légitimer leur activité, car la notion d'utilité sociale renvoie souvent à des notions difficilement quantifiables par les professionnels. Elle représente une forme de performance « subjective » pour laquelle il est nécessaire de chercher à la « comprendre » (Cameron, 1978<sup>107</sup> ; Greffe, 1979<sup>108</sup>). Pour cela, nous pouvons définir **trois identifiants** du « produit » de l'utilité sociale : le bonheur, les liens sociaux et le professionnalisme.

- Identifier le bonheur

---

<sup>104</sup> HE.13. *Les financeurs ou la tutelle sont des clients indirects qui subventionnent une prestation pour laquelle ils sont en droit de demander des comptes.* HE.14. *Les financeurs et tutelles veulent que les OESS garantissent des résultats socio-économiques positifs dans un contexte de restriction des ressources.*

<sup>105</sup> LAROCHE B., Caisse Régionale d'Assurances Maladie, Intervention au 17<sup>ème</sup> Colloque International de l'ISEOR, « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? », les 7 et 8 octobre 2004, *Economica*, 2005, pp. 85-104.

<sup>106</sup> HD.12. *Les pouvoirs publics financent les actions sociales et veulent, en contre partie, des garanties sur la capacité de l'organisation à concilier les enjeux économiques et sociaux.* HD.28. *Si l'ancien mode d'attribution des subventions a renforcé le culte de la non-performance, aujourd'hui les subventions dépendent de plus en plus du niveau de performances des OESS.*

<sup>107</sup> CAMERON K., « Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education », *Administrative Science Quarterly*, n° 17, 1972, pp. 604-632.

<sup>108</sup> GREFFE X., « La gestion du non-marchand », *Revue Française de Gestion*, n° 22, 1979.

Même si l'idéal utilitariste consiste en la recherche du « bonheur général » et du « bonheur individuel », le sentiment de bonheur ou de plaisir ne peut être éprouvé que par un individu qui accorde alors une place importante aux plaisirs qualitatifs, non mesurables et non comparables (Mill, 1859<sup>109</sup>). **L'utile perd tout ancrage à une réalité objective** et à un jugement moral, il est empreint de subjectivisme. L'auteur soumet l'idée selon laquelle « l'utilité doit être prise dans son sens le plus large : se fonder sur les intérêts permanents de l'homme en tant qu'être susceptible de progrès ». L'utilité pourrait ne pas seulement être évaluée comme un résultat mais aussi à travers un **processus de progrès** dans lequel une personne s'engagerait.

- ❖ « *Je pense que je suis bien intégré car je peux apporter mes compétences à l'association et moi je suis entouré de manière permanente. J'ai une occupation qui m'empêche de gamberger et faire des bêtises* ». (Bénéficiaire en contrat aidé)

- Identifier les liens sociaux

Face à la « déliaison sociale », diverse et variée, décrite par R. Sue (2001<sup>110</sup>), les OESS apparaissent comme des organisations capables de renouer des liens à la fois en interne avec les ressources humaines et en externe en relation avec les parties prenantes qui composent son environnement. Or, comme le souligne S. Pellerin (2001<sup>111</sup>), même s'il est difficile d'évaluer le lien social, les OESS permettent aux individus de **se retrouver autour d'un projet** qu'ils souhaitent développer. Elles proposent des réponses collectives face aux besoins des personnes les plus en difficulté, exclues de notre système économique et social.

- ❖ « *Au cours de mon contrat, j'ai fait partie d'un atelier citoyen, j'ai participé à un micro trottoir au cours duquel nous étions filmés et j'ai appris la loi qui doit me permettre d'agir si je rencontre des problèmes* ». (Bénéficiaire en contrat aidé)

- Identifier le professionnalisme

Faire état de son professionnalisme, c'est en lien avec l'utilité sociale, la capacité des OESS à répondre utilement et de manière rationnelle aux besoins pour lesquels elles sont questionnées (Merlet, 2001<sup>112</sup>). Le professionnalisme fait également référence aux **compétences** (Litchterberger, 2003<sup>113</sup>) de ces organisations qui peuvent être saisies au travers des **offres de solutions** (produit ou service) ; et

---

<sup>109</sup> MILL J.-S., *De la liberté*, [1859], Gallimard, 1990, 242 p., p. 76.

<sup>110</sup> SUE R., *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*, Odile Jacob, 2001, 254 p., pp. 19-45.

<sup>111</sup> PELLERIN S., « L'utilité sociale des associations dans les territoires », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 14-16.

<sup>112</sup> MERLET J., « Introduire dans les projets des associations l'évaluation de leur utilité sociale », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp.16-18

<sup>113</sup> LITCHTERBERGER Y., « Compétence, compétences », *in* ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 203-215.

aux **comportements** (factuels) des différents acteurs (parties prenantes) lors du passage à l'acte dans la production sociale (individuelle et collective) (Delattre, 1998<sup>114</sup>).

- ❖ « On permet par notre activité économique et notre professionnalisme à des personnes d'avoir un métier et se réinsérer grâce à un suivi professionnel et personnel ». (Direction et encadrement)

Le « produit utilité sociale » pourrait être assimilé à un service, défini par P. Hill (1977<sup>115</sup>), comme « une transformation de la condition d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent ». Cette définition revient sur la notion de **besoin exprimé** (demande) ; elle distingue le service en tant que **processus** et en tant que **résultat** (transformation de l'état d'une réalité donnée) ; enfin, elle met en scène des agents impliqués dans une **relation de service** (parties prenantes).

Nous pouvons nous interroger sur l'évaluation de l'utilité sociale. Il semble que beaucoup d'évaluations soient axées sur des résultats tangibles ou intangibles qui, sur la base de normes (sociales, institutionnelles, légales ou économiques), permettent de définir l'efficacité des OESS. Cette logique apparaît peu adaptée dans une recherche de légitimité qui doit favoriser la lisibilité de leurs pratiques. Cette dernière semble s'affirmer auprès des experts et des professionnels (Mengrin, 2001<sup>116</sup>) qui recherchent à traduire **l'utilité de leur activité en logique d'actions ou de missions**. Nous devrions alors envisager d'évaluer autant l'utilité d'un **résultat** (sur la base de l'efficacité par rapport à des normes ou objectifs institutionnels), que d'un **processus** (sur la base de l'efficacité des moyens mis en œuvre).

- ✓ Cette approche globale de l'utilité sociale rendrait compte en interne, du poids socio-économique de la responsabilité (supportable) des OESS ; et en externe, auprès des parties prenantes, de l'étendue et la contribution des activités d'utilité sociale (contribution durable) des OESS.

### 2.3 DE L'UTILITE SOCIALE A LA CREATION DE LA VALEUR

L'utilité sociale permet aux OESS de trouver une place légitime aux côtés des acteurs de l'économie marchande et non-marchande. Cette notion devient un critère de différenciation pour des OESS qui cherchent à démontrer leur capacité à occuper un rôle majeur au cœur d'un système - aux côtés des

---

<sup>114</sup> DELATTRE M., *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole. Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante. Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2, 1998, 457 p.

<sup>115</sup> HILL P., « On Goods and Services », *The Review of Income and Wealth*, 4, décembre, 1977, pp. 315-338.

<sup>116</sup> MENGRIN J., « De l'utilité sociale », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 10-13. Nous pouvons également citer AVISO, une structure coopérative de conseil auprès des OESS. Elle permet aux dirigeants d'améliorer le dialogue économique et le suivi du projet social en traduisant celui-ci en missions qu'ils valorisent afin d'améliorer la qualité et les résultats des OESS.

pouvoirs publics et en complément des entreprises privées - dans lequel elles assument des responsabilités sociales, économiques et environnementales. L'utilité sociale des OESS est souvent envisagée sous deux approches :

- Une approche **individuelle** : selon J.C. Say (1803<sup>117</sup>), la création ou le développement de l'utilité étant à l'origine de la production de la richesse, il s'agit dans les faits de démontrer l'utilité de leurs activités afin que les acteurs (parties prenantes) en éprouvent le **besoin**. Ils consentiront de faire un sacrifice pour l'acquérir, c'est la traduction classique de cette logique : « est utile ce dont on a besoin ».
- Une approche **collective** : la responsabilité sociale induit une forme de **mutualisation** des risques, des compétences et des ressources entre les parties prenantes. C'est à la fois générateur de coûts (insertion des personnes en difficulté), mais aussi un « puissant vecteur de cohésion et de développement » autour d'un projet d'innovation en faveur de besoins non satisfaits (Demoustier, 2001<sup>118</sup>).

L'étude du concept d'utilité sociale des OESS s'inscrit dans une logique élargie qui, selon nous, ne peut se limiter à la recherche de la satisfaction de besoins individuels mais doit être envisagée comme une **contribution à vocation collective, aux côtés des parties prenantes**. L'utilité sociale collective est d'ailleurs devenue un impératif pour justifier le maintien de l'attribution de ressources par les pouvoirs publics. La création de la valeur ou de la richesse par l'OESS semble trouver son origine dans la recherche d'une certaine forme « **d'optimisation des ressources** » (subventions, aides, enveloppe financière) investies par les parties prenantes. « L'amélioration de la prise en charge des personnes âgées et handicapées n'est pas seulement conditionnée par l'accroissement des moyens alloués. Ce sont l'optimisation des ressources et l'organisation de l'établissement qui la conditionnent » (Laroche, 2004<sup>119</sup>).

**L'utilité** induit la nécessité de s'interroger sur la nature des activités d'utilité sociale, mais aussi et surtout, sur la **capacité des OESS à assumer leur contribution** sociale et économique<sup>120</sup> en interne et à **créer des externalités** socio-économiques (ou effets induits externes) de leurs activités.

S. Kolm (1971<sup>121</sup>) définit les externalités, comme « des effets qui affectent les fonctions de production ou le bien-être d'autres personnes, qui n'ont pas de contrôle direct sur ces activités ». L'effet externe peut être « une économie externe ou une déséconomie externe selon qu'il favorise ou non la personne

---

<sup>117</sup> SAY J.-B., *Traité d'économie politique* [1803], 1969, op. cit., 400 p.

<sup>118</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, La découverte, 2001, nouvelle édition 2003, 207 p., p. 96.

<sup>119</sup> LAROCHE B., Caisse Régionale d'Assurances Maladie, 2005, op. cit., pp. 85-104.

<sup>120</sup> Dans le cadre de cette recherche nous ne traiterons pas des contributions environnementales des OESS pour nous concentrer sur les contributions sociales (sociétales) et économiques (ressources).

<sup>121</sup> KOLM S.-CH., *Le service des masses. Cours d'économie publique*, Dunod, 1971, 466 p.

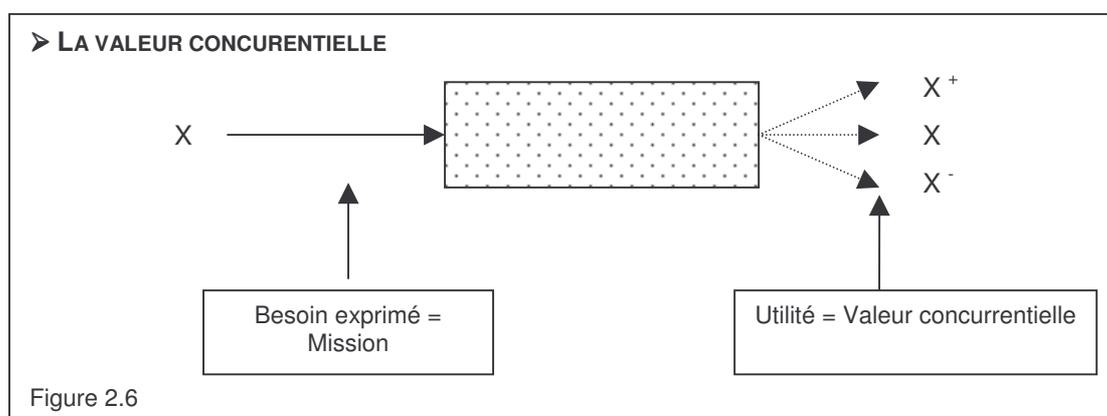
qui le subit ». En économie ce sont souvent des effets externes négatifs qui perturbent le marché. Nous nous concentrerons dans l'approche des externalités positives.

## 2.3.1 Rendre lisible la contribution des organisations de l'économie sociale

Les organisations souhaitent légitimer leurs activités et rendre compte de la diversité de celles-ci afin que les parties prenantes les (re)considèrent comme des acteurs majeurs de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de comprendre quelle est leur valeur ajoutée. Pour cela, nous présenterons leur valeur concurrentielle, organisationnelle et substantielle.

### 2.3.1.1 La mesure de la valeur concurrentielle

L'enjeu des OESS pour démontrer leur utilité est de mesurer leur valeur. Nous pouvons considérer la valeur comme donnée, imposée ou dictée par l'environnement (Brechet et Desreumaux, 2001<sup>122</sup>). Les OESS ne peuvent s'extraire du marché sur lequel elles sont en concurrence et se doivent de répondre à des exigences de compétitivité. Les OESS choisissent des activités en fonction de leurs compétences de façon à **créer un avantage concurrentiel sur la base de la valeur perçue par le marché** selon le principe de « rationalité concurrentielle » (Hoarau et Teller, 2001<sup>123</sup>) (Figure 2.6).



Autrement dit, il s'agit de **mesurer l'efficacité d'une activité** sur la base de la valeur correspondant à l'adéquation entre les besoins et les attentes exprimés ( $X$ ) par les parties prenantes de l'organisation et les résultats obtenus ( $X$ ,  $X+$ ,  $X-$ ) par les OESS. Par exemple, dans le cas de notre terrain d'expérimentation, nous pouvons imaginer trois cas :

- si l'OESS n'arrive pas à faire évoluer une personne en contrat aidé au sein de son organisation, l'utilité de son action aura été nulle ( $X$ ) ;

<sup>122</sup> BRECHET J.-P. et DESREUMAUX A., « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », *Revue Sciences de gestion*, n° 28, pp. 217-245, p. 226.

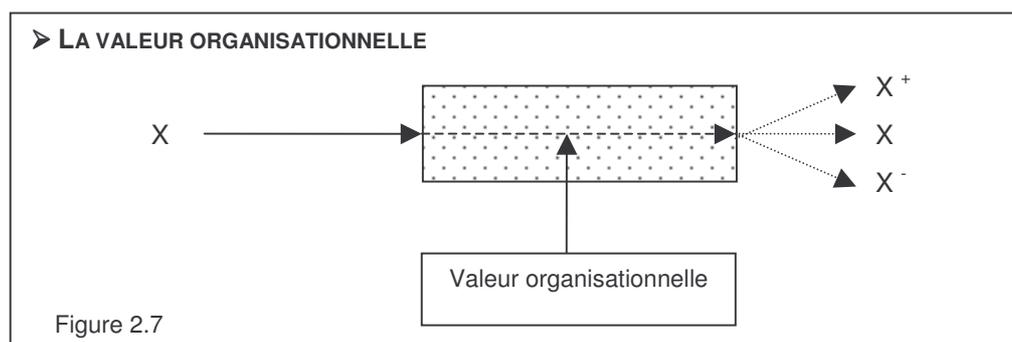
<sup>123</sup> Selon le principe de rationalité concurrentielle, en situation concurrentielle l'offre de l'entreprise apporte une valeur perçue par le marché. in HOARAU C. et TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, 2001, 217 p., p. 16.

- si l'OESS fait progresser la personne en contrat aidé sur des critères sociaux (vie sociale, démarches administratives...) ou professionnels (compétences et comportements), son action pourra être évaluée comme positive (X+);
- si l'OESS constate une régression de la personne au sein de son organisation, sa contribution sera jugée comme négative par les parties prenantes (X-).

La **valeur positive d'une action sociale** constitue un avantage concurrentiel et permet de donner de la valeur à une OESS.

### 2.3.1.2 La mesure de la valeur organisationnelle

L'objectif est **d'évaluer l'efficacité des OESS** dans la mise en œuvre d'un processus. Nous pouvons considérer la valeur comme une **valeur créée et partagée par les membres de l'entreprise** suivant le principe de « rationalité organisationnelle » (Hoarau et Teller, 2001<sup>124</sup>) (Figure 2.7). Selon les auteurs l'organisation se pose des « problèmes de structures, de frontière, d'entité voire de légitimité. Elle aborde la création de la valeur par le biais des processus organisationnels, ou encore par les problèmes liés à la prise de décision ».



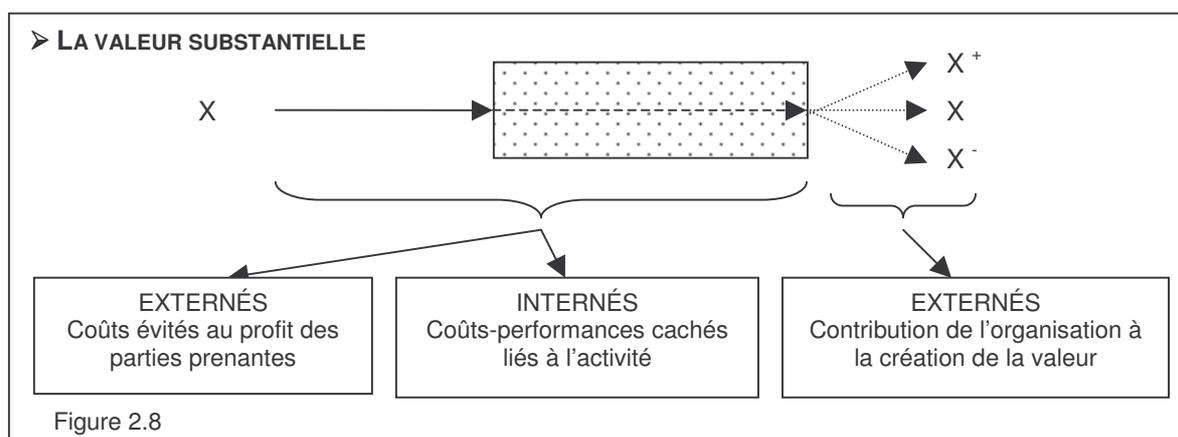
L'objectif est d'évaluer la valeur des compétences qui composent les « ressources stratégiques » et qui constituent l'originalité de chaque entreprise ou organisation. Il s'agit de mesurer la **capacité d'une OESS à mobiliser ses ressources et ses compétences** dans un projet stratégique et collectif.

### 2.3.1.3 La mesure de la valeur substantielle

La valeur des OESS ne peut être évaluée suivant les principes néo-classiques qui – en matière d'évaluation de l'entreprise – assignent aux dirigeants un objectif unique de maximisation de la richesse des actionnaires mesurée par la capitalisation boursière. Toutefois, nous pouvons évaluer la création de la valeur à deux niveaux (Figure 2.8) :

<sup>124</sup> HOARAU C. ET TELLER R, *Création de valeur et management de l'entreprise*, 2001, ibid.

- **Interné** : la régulation d'une action sociale est internée par le micro-espace (l'organisation). Les causes proviennent de son environnement, il subit les effets et enregistre les conséquences économiques des **coûts et performances cachés** (Savall et Zardet, 1987<sup>125</sup>) ;
- **Externé** :
  - les OESS sont liées avec leurs parties prenantes, dans le cadre de la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976<sup>126</sup>), à travers un nœud de contrats pour lesquels elles souhaitent rendre visible leurs **externalités** ;
  - le courant néo-institutionnel en économie mobilise la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975<sup>127</sup>) suivant laquelle les OESS, dans le cadre d'une « intégration verticale », sont capables d'assurer des coûts de transaction inférieurs à ceux du marché grâce aux coûts évités aux parties prenantes. C'est en particulier une caractéristique des OESS reconnue par l'OCDE (2003<sup>128</sup>) dans le cadre de la refonte du système social en Europe.



Il s'agit d'estimer la **valeur substantielle** des OESS qui, selon C. Hoarau et R. Teller (2001<sup>129</sup>), est évaluée en associant la valeur organisationnelle et la valeur concurrentielle fondées sur leurs activités. L'OESS cumule des ressources (ou des coûts) de natures différentes (internes ou externes) à travers ses choix stratégiques et la configuration de ses activités.

<sup>125</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, 2004, 410 p., pp. 255-256.

<sup>126</sup> JENSEN M.C. ET MECKLING W.H., « Theory of the firm : Managerial Behaviour, Agency cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, 1976, p. 305-360.

<sup>127</sup> WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975, in CHANSON G., « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence », *Communication XII<sup>ème</sup> conférence AIMS*, 3 au 7 juin 2003, 20 p.

<sup>128</sup> *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, 2003, op. cit.

<sup>129</sup> HOARAU C. ET TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, 2001, op. cit. p. 13.

- ✓ « L'approche fondée sur les ressources complète les approches orientées sur les positions de marché. Chaque activité (du portefeuille) de la chaîne de valeur peut **contribuer à la position de la firme en termes de coûts ou créer une base de différenciation**. (...) Cette vision intégrée peut donc servir de cadre de référence à la valeur substantielle par opposition à une valeur purement financière » (Hoarau et Teller, 2001).

Suivant cette logique, cela permet de **réconcilier le projet social et les actions économiques** des OESS, créant leur « valeur ajoutée sociale ». Pour B. Martory (2001<sup>130</sup>), il s'agit de déterminer la « juste valeur » d'une entreprise qui est la somme de la mesure financière des coûts cumulée à l'efficacité économique (performance) auxquelles il convient de rajouter la valeur de la qualité opérationnelle.

### 2.3.2 La définition d'un « cercle vertueux »

La création de la valeur ajoutée d'une OESS ne doit pas être limitée à des résultats **externés** dont le seul critère serait l'**efficacité**. La valeur de ces organisations doit également considérer leur **efficacité**, c'est-à-dire leur capacité à mobiliser des ressources ou à prendre en charge des coûts **internés**. Les performances endogènes et exogènes d'une OESS constituent la réelle **contribution** des OESS.

#### 2.3.2.1 La mesure de la contribution interne et externe

La création de la valeur ajoutée d'une OESS est à la fois « **endogène** », produite par des facteurs internes et « **exogène** », par l'action des acteurs externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions) (Savall et Zardet, 1998<sup>131</sup>). B. Martory (2001<sup>132</sup>) estime qu'elle peut avoir trois dimensions : une dimension **fondamentale** de création de valeur ajoutée économique, une autre dimension **managériale** d'allocation de ressources, enfin une dimension de **création de valeur sociétale** en termes d'impacts.

Dans ce cadre, la **contribution** des OESS doit être mesurée autant :

- au niveau **interne** sur la base des coûts pris en charge au profit des parties prenantes pour lesquelles ils représentent des « coûts évités » et donc une performance : **coûts-performances internés de l'efficacité organisationnelle** ;

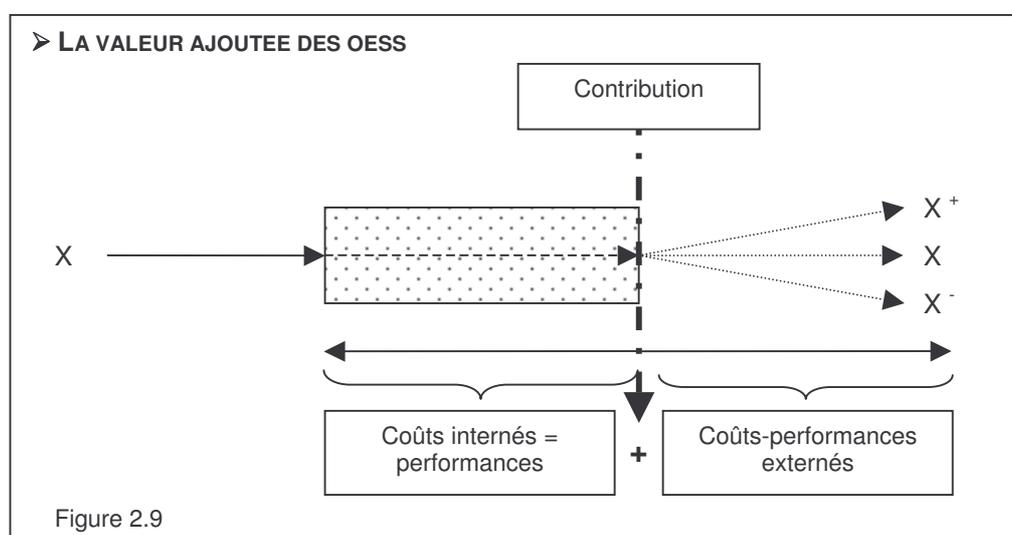
---

<sup>130</sup> MARTORY B., *Juste valeur : enjeux techniques et politiques*, Economica, 2001, 323 p., p. 212.

<sup>131</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », *Communication au Congrès des IAE*, Nantes, Avril 1998, 20 p.

<sup>132</sup> MARTORY B., *Juste valeur : enjeux techniques et politiques*, 2001, op. cit. p. 202.

- au niveau **externe** sur la base de la valeur de la contribution des OESS à répondre aux besoins exprimés. Les résultats obtenus peuvent engendrer des externalités positives ou/et négatives : **coûts-performances externés de l'efficacité sociétale** (Figure 2.9).



- ✓ *La contribution d'une OESS ou sa valeur ajoutée est composée de la **somme** des coûts-performances internés (prise en charge des coûts à la place de la société) cumulés aux coûts-performances externés (réponses positives à des besoins exprimés).*

### 2.3.2.2 Une relation de contingence

Il existe un lien de contingence entre la **responsabilité sociale** ou **l'utilité sociale** des OESS et la création de la **performance** dans une logique de « synergie vertueuse » (Allouche et al., 2005). Elle permet de décrire l'existence « d'un cercle vertueux » (Waddock et Graves, 1997<sup>133</sup>) s'appuyant sur la synergie positive entre les deux variables dans le cadre d'un modèle global explicatif du caractère contingent de l'interaction (Husted, 2000<sup>134</sup> ; Rowley et Berman, 2000<sup>135</sup>).

Selon J. Allouche et al. (2005<sup>136</sup>) « le très grand nombre de variables qui structurent le modèle des liens entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa performance financière renvoient au caractère contingent du construit conceptuel de la performance sociétale ».

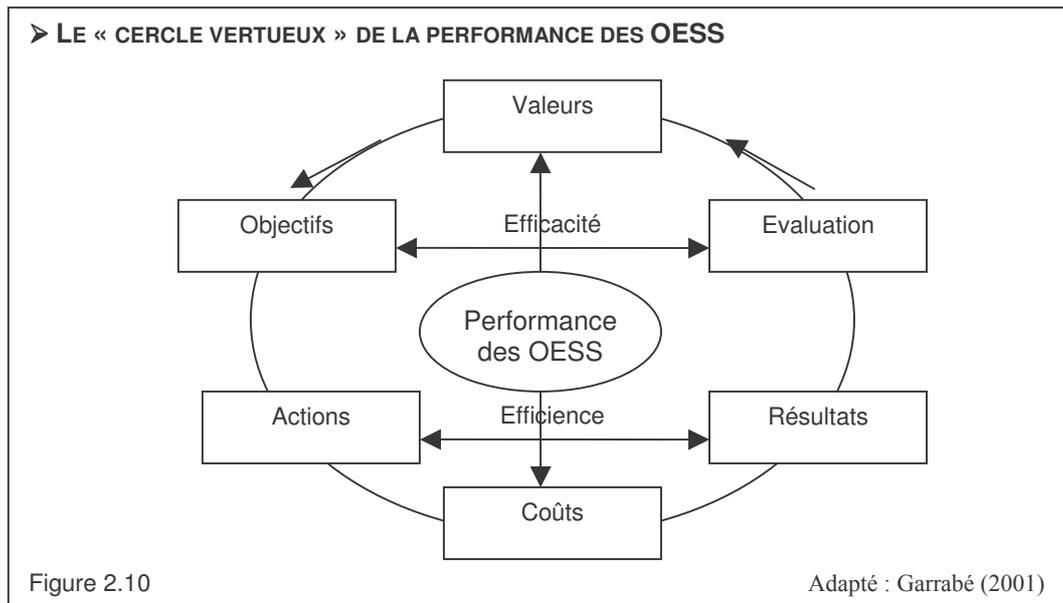
<sup>133</sup> WADDOCK S., et GRAVE S., « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°4, 1997, pp.303-319.

<sup>134</sup> HUSTED B., « A contingency Theory of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39 n°1, 2000, pp. 24-48.

<sup>135</sup> ROWLEY T. et BERMAN S., « A new Brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39 n°1, 2000, pp. 397-418.

<sup>136</sup> ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », *in La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 177-188.

Nous proposons d'envisager la **performance des OESS** selon la définition de P. Lorino (1997<sup>137</sup>) qui considère que la performance est « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple (indissociable) valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la **création nette de la valeur** ». Pour cela, il s'agit de considérer **leur contribution** en mesurant **l'efficacité** (externée) sur la base des résultats obtenus par rapport aux objectifs et **l'efficience** (internée) sur la base des moyens et des ressources mis en œuvre pour mener à bien les actions sociales. (Figure 2.10)



La performance peut être symbolisée à travers un « cercle vertueux » qui traduit le principe « d'efficience » (Savall et Zardet, 2005<sup>138</sup>) permettant de mieux appréhender la **viabilité économique** et la contribution sociétale d'une OESS.

Il semble y avoir un consensus auprès de gestionnaires (Savall, 1975<sup>139</sup>, Lorino, 1997<sup>140</sup>) ou d'économistes (Carlyle et Mill<sup>141</sup>) autour de l'idée que l'utilité sociale ou la contribution sociale d'une OESS ne doit pas engendrer des **coûts consommés** supérieurs au regard des besoins finalement satisfaits (**valeur fournie**).

- ✓ Nous pouvons établir l'existence d'une **relation contingente** entre la responsabilité sociale et le niveau de performance sociale internée et externée.

<sup>137</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 521 p., pp. 4-5.

<sup>138</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, 2005, op. cit., 195 p.

<sup>139</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1975, nouvelle édition, 1979, 225 p.

<sup>140</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, op. cit.

<sup>141</sup> « L'agent doit contribuer au bonheur des autres mais aux moindres frais pour lui-même, ce que CARLYLE T., dans sa critique de l'utilitarisme appelait « une morale par profit et pertes ». En opposition à COMTE A., MILL J.S. condamne en effet l'ascétisme et le sacrifice gratuit (...) in AZAM G., *De l'économie sociale au Tiers-secteur...*, 2001, op. cit., p. 86.

## 2.4 REDONNER UNE NOUVELLE DIMENSION D'INNOVATION AU PROJET DES OESS

Depuis le début des années 1980 qui marque le désengagement de l'État, les OESS s'inscrivent dans une quête de légitimité auprès de leurs parties prenantes. Nous avons vu que les OESS se sont engagées dans un véritable processus de mutation en adoptant des méthodes de gestion efficaces, certaines d'entre-elles abandonnant leur statut pour celui de société commerciale. Les OESS sont accusées de « paracommercialisme », de « concurrence déloyale » par les professionnels du secteur marchand, ou d'abandonner leur vocation sociale par les pouvoirs publics qui délimitent alors leur champ d'application et leur cadre juridique. Les OESS sont menacées de « banalisation » par des acteurs qui ne prennent pas en compte l'ensemble de leurs engagements et leurs spécificités.

J.L. Laville et R. Sainsaulieu (1997<sup>142</sup>) présentent les OESS comme « une sorte d'entreprise particulière où le risque collectif de la réponse à la demande sociale faiblement solvable doit prendre appui sur une forme d'organisation intégrant la socialisation autonome de ses acteurs à la définition des objectifs et des spécialités nécessaires à la demande sociale ».

Dans ce contexte, les experts estiment que le projet social des OESS doit (re)devenir un « véritable référentiel de valeurs, permettant aux structures de redonner du sens à leur action et devenir un outil de management efficace »<sup>143</sup>. Ce projet doit rendre lisible les activités internes et externes à travers les missions et les objectifs que les OESS se sont assignées ou qui leur ont été donnés, ainsi que permettre aux OESS de se positionner aux côtés du secteur privé et marchand.

### 2.4.1 La définition d'un cadre de légitimité

Le concept de légitimité fait référence à ce qui peut faire l'objet d'un débat d'un point de vue du droit ou de la justice dans un « système de légitimité » reconnu comme un processus de négociation dans lequel il sera cherché à obtenir l'accord entre les deux parties (Laufer, 1985<sup>144</sup> ; Laufer et Burlaud, 1997<sup>145</sup>). La notion de la légitimité peut être envisagée suivant trois approches : une approche légale et normative, une approche idéologique et une approche de la confiance.

---

<sup>142</sup> LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, 1997, p. 319.

<sup>143</sup> Le phénomène de banalisation décrit par JEANTET T. dans l'ouvrage, *L'économie sociale en action : faits-enjeux-options*, Ciem, 1995 p. 39, est encore d'actualité en 2004 puisque la revue *Direction(s)* consacre un dossier de BEYLEMANS C. intitulé « Revisitez son projet associatif » dans lequel il s'agit de « redonner du sens » à un secteur en quête de reconnaissance, in « Revisitez son projet associatif », *Revue Direction(s)*, n° 8, mai 2004, pp. 22-29.

<sup>144</sup> LAUFER R., « Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 3, n° 1, mars 1985, pp. 25-48, p. 29.

<sup>145</sup> LAUFER R. et BURLAUD A., « Légitimité », *Encyclopédie de gestion – Tome 2, Economica*, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, pp. 1754-1772, p. 1755.

### 2.4.1.1 Une approche légale et normative

La notion de légitimité est souvent utilisée comme un mode de résolution des conflits dans un état de droit dès lors qu'elle disparaît derrière la notion de la légalité qui traduit une forme de conformité vis-à-vis des lois puisque « nul n'est censé ignorer la loi ».

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, les OESS sont d'ailleurs véritablement dépendantes des systèmes légaux et administratifs qui définissent leur cadre d'intervention et les contrôlent. Pour illustrer nos propos, nous pouvons souligner que dans le secteur social et médico-social, le projet social, impulsé par la loi du 2 janvier 2002, engage les OESS à redéfinir leur cadre référentiel (HE.10<sup>146</sup>).

T. Jeantet (2001<sup>147</sup>) dans son rapport à l'attention du Secrétaire d'État à l'économie sociale propose d'élaborer « un code des sociétés et organisations de personnes » qui constituerait une base juridique commune à l'ensemble des personnes morales de l'économie sociale. Il reprend également la proposition de l'économiste A. Lipietz (2001<sup>148</sup>) de créer un label « d'utilité sociale et solidaire » (HD.23, HE.11<sup>149</sup>). Cela faciliterait la reconnaissance de l'utilité sociale des associations sur la base de cinq principes généraux dont celui de « la primauté du projet sur l'activité » ; c'est-à-dire, du résultat social poursuivi sur la production économique.

### 2.4.1.2 Une approche idéologique

L'économie solidaire est souvent caractérisée comme « une activité économique d'initiative individuelle ou collective, mise en œuvre dans un cadre collectif, qui est productrice de citoyenneté, de lien social, de solidarité, et d'éducation populaire en même temps que de biens et services »<sup>150</sup>. Les OESS sont composées de parties prenantes individuelles et collectives pour lesquelles il s'agit d'adopter une approche « comportementaliste et éthologique » qui consiste selon Y. Pesqueux (2000<sup>151</sup>) à réduire les comportements à leurs manifestations observées et qui traite les acteurs comme « des boîtes noires » qui peuvent ainsi s'exprimer par des images. Il s'agit alors de rendre intelligible les comportements des acteurs en s'appuyant sur le système de valeurs (croyances, hypothèses) qui composent la culture d'entreprise des OESS (Schein, 1985<sup>152</sup>). Cette approche permettrait de donner

---

<sup>146</sup> HE.10. *La démarche sociale et sociétale par la mise en œuvre d'un projet ou d'une mission s'apparente à une démarche qualité.*

<sup>147</sup> JEANTET T., *L'économie sociale face au XXIème siècle*, La documentation française, 2001, p. 30.

<sup>148</sup> LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur...*, 2001, p. 136.

<sup>149</sup> HD.23. *La normalisation se développe à l'échelle du monde et les dirigeants doivent de plus en plus se justifier pour être reconnu d'utilité sociale.* HE.11. *Des responsables souhaitent créer de nouvelles normes ou labelliser la conduite d'un projet social afin de créer un « label d'utilité sociale »*

<sup>150</sup> Définition donnée par GAUDILLIERE J.-P. et LECHEVALIER A., « L'économie sociale et solidaire, un projet politique, *Mouvements*, édito n°19, [www.mouvements.asso.fr/edito\\_19.htm](http://www.mouvements.asso.fr/edito_19.htm).

<sup>151</sup> PESQUEUX Y., « Parler de l'entreprise : modèle, métaphore, image », *Economies et sociétés, Sciences de gestion, Série S.G.*, n° 8-9/1998, p. 497-513.

<sup>152</sup> SCHEIN (1985) pour qui « la culture est un ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres d'une organisation (...) qui opèrent d'une façon qui n'est pas toujours consciente ». in THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Que sais-je ?, PUF, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, 127 p.

un **sens (signification) à l'objet de l'entreprise** et de s'engager dans un processus de justification afin de mettre en évidence « les bonnes raisons » qui fondent la référence à un modèle, à des méthodes et des indicateurs. Ainsi, la notion de **légitimité** pourrait être celle définie par R. Laufer et A. Burlaud (1997<sup>153</sup>) qui la rapprochent de la notion de **lien social** à condition qu'il existe des « normes symboliques partagées et permettant aux membres d'une société (ou entreprise) d'interagir de façon coopérative ».

### 2.4.1.3 Une approche de la confiance

L'approche des OESS ne peut être réalisée que sur la base d'une analyse de la diversité de ses environnements (internes et externes) et le foisonnement de ses partenaires, ce qui explique le degré de complexité de l'action et des relations de confiance entre les parties prenantes (Boulte, 1991<sup>154</sup>). La gestion des OESS implique donc la coordination d'acteurs internes et externes pour lesquels il s'agit de rechercher une **relation de confiance fondée sur la coalition d'acteurs** (Cyert et March, 1963<sup>155</sup>) réunis autour d'un but commun.

Nous envisagerons la confiance en privilégiant l'approche mixte de P. Bernoux (1996<sup>156</sup>) pour lequel ce concept constitue le lien entre deux types d'approches : celle qui s'appuie sur le **jeu d'acteurs** et de leurs enjeux, comme l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977<sup>157</sup>) et celle qui privilégie l'étude des conditions qui régissent les **relations entre les parties prenantes**, comme la théorie des conventions de L. Boltanski et L. Thévenot (1991<sup>158</sup>).

Comme le souligne le sociologue A. Etzioni<sup>159</sup>, « notre société moderne est une société d'organisations », à la fois nombreuses, importantes et complexes, « les organisations sont des unités sociales délibérément construites par rapport à des buts spécifiques ».

Les OESS et les parties prenantes internes et externes agissent comme des « unités actives » au sens où F. Perroux (1973<sup>160</sup>) l'utilisait en sciences économiques pour désigner les organisations capables de déformer leur environnement au lieu de le subir sans rétroaction. De ce fait, les relations entre les acteurs peuvent s'articuler dans une **relation d'agence** que G. Charreaux (1999<sup>161</sup>) suggère de nommer « relation de coopération » afin d'éviter les conflits d'intérêts ou coûts d'agence. C. Jameux

---

<sup>153</sup> LAUFER R et BURLAUD A., « Légitimité », 1997, op. cit., pp. 1754-1772.

<sup>154</sup> BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Le sociologue, PUF, 1991, p. 51.

<sup>155</sup> CYERT R.M. et MARCH J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall, 1963.

<sup>156</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 1996, 3<sup>ème</sup> édition augmentée, 2005, 298 p.

<sup>157</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, édition 1992, 500 p.

<sup>158</sup> BOLTANSKI L. ET THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991, 483 p.

<sup>159</sup> Cité par BOYER L. et EQUILBEY N., *Organisation. Théories et applications*, Organisation, 1999, 363 p., p. 143.

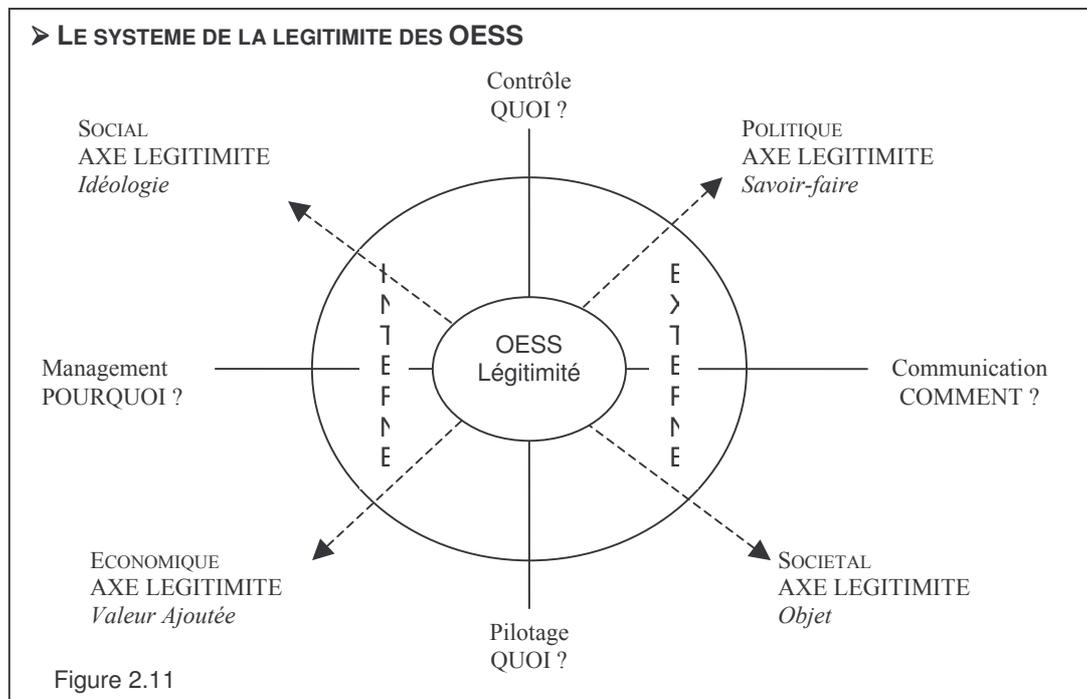
<sup>160</sup> PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973, 139 p., p. 99. Voir aussi, *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.

<sup>161</sup> CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », décembre 1999, 25 p., p. 7, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/0991201.pdf>

(2005<sup>162</sup>), démontre que les situations d'interactions entre les acteurs - en référence à la théorie des jeux - dans lesquelles l'intérêt personnel est recherché, génèrent des externalités qui engendrent des « états d'équilibre économique socialement non optimaux »

- ✓ *Compte tenu de la diversité de leurs parties prenantes, chaque OESS constitue un « système général » défini comme un « construit de l'homme, un objet » (Lemoigne, 1994<sup>163</sup>) dans lequel la confiance est indispensable pour faire évoluer les acteurs (unités actives) vers une meilleure efficacité collective (relation d'agence) la réalisation des buts multiples socio-économiques internes et externes au sens de H. Savall (1997<sup>164</sup>).*

La figure ci-dessous (Figure 2.11) tente de représenter le système très complexe de la légitimité que les responsables des OESS cherchent à s'approprier en réalisant leur projet social. Il s'agit de bien délimiter le champ de leur utilité sociale, leur responsabilité sociale et leur engagement volontaire (Igalens, 1995<sup>165</sup>).



<sup>162</sup> JAMEUX C., « Responsabilité sociale de l'entreprise... », 2005, op. cit., pp. 271-276.

<sup>163</sup> LEMOIGNE J.-L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, PUF, 1994, 338 p., p. 94.

<sup>164</sup> SAVALL Henri, « Management socio-économique ou comment régénérer confiance et performances », *Revue de l'ANCE, Communautés éducatives*, n° 100, Septembre 1997, pp. 36-45

<sup>165</sup> Pour l'auteur le projet social pourrait, comme dans le cadre d'un contrat social, traduire la volonté d'une OESS d'engager sa responsabilité. in IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres », *Working Paper, ESUG*, 1995, 15 p., p. 9.

Les OESS s'engagent dans un « processus de justification » (Pesqueux, 1998<sup>166</sup>) dans lequel la notion de **légitimité** doit être alors envisagée à travers deux axes :

- **politique et économique**, « comme une situation dans laquelle on assiste à la coïncidence entre le pouvoir et l'autorité ». Les OESS doivent, vis-à-vis de leurs parties prenantes internes et externes, affirmer leur **savoir-faire** et leur **valeur ajoutée**. Elles justifient leur capacité d'**innovation**, en réponse à un cadre institutionnel et légal qui, selon X. Itçaina et al. (2004<sup>167</sup>) représente, un coût « risqué » : une perte du **sens** du mouvement et des **raisons** de leur engagement ;
- **social et sociétal**, comme « un processus d'incantation et de simplification ». Il s'agit en interne d'engager un **processus participatif** qui doit à la fois limiter les jugements subjectifs et sur l'autre axe externe, il s'agit de rendre **l'objet** du projet visible et compréhensible, de le rendre **opérationnel**.

Cette représentation reprend la démonstration de A. Lipietz (2001<sup>168</sup>), selon laquelle le secteur de l'économie sociale et solidaire doit répondre à trois questions pour acquérir une légitimité :

- QUOI ? : Quel est l'objet de la mission ? Sur quels critères objectifs la mission peut-elle être pilotée en interne et permettre de rendre compte en externe lors d'un contrôle d'une partie prenante ?
- COMMENT ? Sous quelle forme se traduit-elle ? Quel est l'objet de la mission, quel service l'OESS rend-elle à la société et quel est son savoir-faire, quelles sont ses compétences ?
- POURQUOI ? Quel est le sens prêté à la mission ? Quelles sont les valeurs, idéologiques et économiques, de la mission sociale de l'OESS ?

## 2.4.2 Un projet d'innovation sociale

La question de la légitimité n'est pas récente et, nous venons de le voir, très complexe. Les revendications ne cessent de se développer depuis le début du désengagement de l'État, les études et les rapports sont établis dans l'attente d'une forme de reconnaissance. Toutefois, beaucoup pensent que les OESS ne peuvent continuer à se réclamer « d'une spécificité, d'une place privilégiée dans la société et en même temps continuer à ne pas être réellement dans la capacité de le montrer, de rendre visible la réalité de l'action mais également les effets produits sur l'environnement, l'efficacité sociale » (Mengrin, 2001<sup>169</sup>). C'est dans ce contexte que le projet social pourrait (re)devenir un outil

---

<sup>166</sup> PESQUEUX Y., « Parler de l'entreprise... », 1998, op. cit., p. 497-513.

<sup>167</sup> ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance. Usages de l'économie sociale et solidaire en Aquitaine*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2004, 244 p., p. 1.

<sup>168</sup> Voir chapitre 1 le point 1.2.24.2

<sup>169</sup> MENGRIN J., « De l'utilité sociale », 2001, op. cit., pp. 10-13.

de communication, mais également, un outil à vocation stratégique et opérationnel de positionnement et de différenciation.

### 2.4.2.1 Un projet social multidimensionnel

« Au commencement était le projet » (Laville et Sainsaulieu, 1997<sup>170</sup>). Le projet explicite la philosophie et les valeurs d'une OESS, il donne le sens - « signifiant » - à son action et son engagement (Desroche, 1976<sup>171</sup>).

En étudiant les crises et les mutations du tourisme social et associatif, J. Froidure (1997<sup>172</sup>) relève que le questionnement des OESS, accusées de ne plus être fidèles à leur projet social, n'est pas pertinent. Il explique que l'objet de la question n'est plus le même, compte tenu des mutations opérées par ces organisations. Elles ont dû faire face, comme n'importe quel autre acteur, au passage d'une société à une autre qui marque l'avènement de la société de consommation, de la civilisation des loisirs, de l'usager-adhérent au client-consommateur. « Les questions qui cherchent à savoir si les actions sociales sont conformes au projet social originel sont obsolètes et ne doivent intéresser que les historiens ». La seule question selon l'auteur est de savoir si « l'OESS actuelle est fidèle à son projet social actuel » ?

Sous l'impulsion de la loi du 2 janvier 2002, les professionnels et administrateurs du secteur social et médico-social sont engagés dans la démarche de « revisiter leur projet ». Ils reconnaissent, qu'après un demi-siècle d'existence, ils sont toujours sur les missions des fondateurs alors que l'environnement et le public ne sont plus les mêmes. « La refondation du projet est d'ailleurs demandée par les nouveaux administrateurs et non par les anciens militants qui doivent cohabiter avec d'autres points de vue »<sup>173</sup>.

P. Valéaux (2003<sup>174</sup>) estime que le projet doit rester un élément central de la dynamique de ces organisations. Pour cela, le projet doit être engagé comme une **réflexion stratégique** qui « anticipe et oriente l'action » pendant et après l'action, quand il s'agit de « donner du sens » (Mintzberg, 1985<sup>175</sup>).

---

<sup>170</sup> LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association...*, 1997, op. cit., 403 p.

<sup>171</sup> Les trois grands principes de l'économie sociale : créativité, responsabilité et solidarité mises en forme par H. Desroche peuvent donner du signifiant à cette volonté militante de s'engager dans ce tiers secteur, avec la détermination de vouloir exercer sa liberté de s'associer avec d'autres pour mener ensemble un projet de façon désintéressée. in DESROCHE H., *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Edition Ouvrières, 1976, 464 p.

<sup>172</sup> FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme*, L'Harmattan, 1997, pp. 88-89.

<sup>173</sup> Propos de LERUSSI A., Directeur général d'une association pour la réadaptation sociale, in BEYLEMANS C. « Revisitez son projet associatif », *Revue Direction(s)*, n° 8, mai 2004, pp. 22-29.

<sup>174</sup> VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, volume 29, n° 146, septembre/octobre 2003, pp. 9-21, p. 17.

<sup>175</sup> MINTZBERG H. parle de stratégie délibérée (réfléchi a priori et prévisible) et de stratégie émergente (reconstruite a posteriori, fruit du hasard) en prenant la métaphore du potier pour illustrer ces deux processus, in MINTZBERG H. et WATERS J.A., « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 1985, pp. 257-272.

Selon T. Atamer et R. Calori (1993<sup>176</sup>), la réflexion stratégique a donc « à la fois une portée philosophique et pratique : elle donne du sens à la multitude d'actions quotidiennes des personnes qui travaillent dans une entreprise ».

Nous nous permettons d'élargir cette définition à l'ensemble des parties prenantes (internes-externes) qui travaillent au service des OESS. Mais pour le reste nous pouvons faire le lien avec la démarche de justification (Pesqueux, 1998<sup>177</sup>) afin de donner un sens « philosophique », une vision « idéologique » du projet et un sens « pratique » de la présentation de « l'objet » des OESS.

Nous pourrions présenter cette réflexion stratégique en reprenant le modèle du processus de la décision stratégique de R.A. Thiétart et J.-M. Xuereb (2005<sup>178</sup>) qui mettent en évidence l'influence des dimensions politiques et économiques dans la stratégie. Le projet social cherchant à « redonner du sens à l'action des OESS », nous proposons d'articuler le projet social dans une réflexion stratégique autour de deux axes (ou processus) :

- **Economique** : à la différence d'une démarche stratégique à but lucratif, il porte sur la recherche de **solutions de financement** et **d'allocations de ressources « mutualisées »** entre les parties prenantes pour mener à bien le projet collectif. Toutefois, il s'agit bien de reprendre un « processus rationnel et analytique » défini autour de quatre interrogations : « Que veut-on ? (mission), Que sommes-nous ? (ressources), Que veut-on faire ? (stratégie), Qu'allons-nous faire ? (plan d'actions) ».
- **Politique** : dans un contexte de dépendance institutionnelle (administrative et légale) et d'organisation de « multistakeholders » (multiples parties prenantes), il s'agit de développer la confiance afin de légitimer les actions sociales et de développer le **partenariat interdisciplinaire** au profit du **projet collectif**. Il s'agit encore de reprendre le « processus politique » articulé autour de quatre questions : « Quels sont les acteurs en présence (identification), Que peuvent faire les acteurs ? (interrelation), Que peut-on faire avec ou contre les acteurs ? (coalition), Que décide-t-on de faire ? (mutualisation) ».

Le projet social doit être également le **support multidimensionnel d'un engagement responsable** d'acteurs internes et externes qui oeuvrent ensemble pour mener un projet collectif. Il peut renforcer l'efficacité d'un système opérationnel qui selon une vision de gestionnaire cherche à limiter les coûts liés :

---

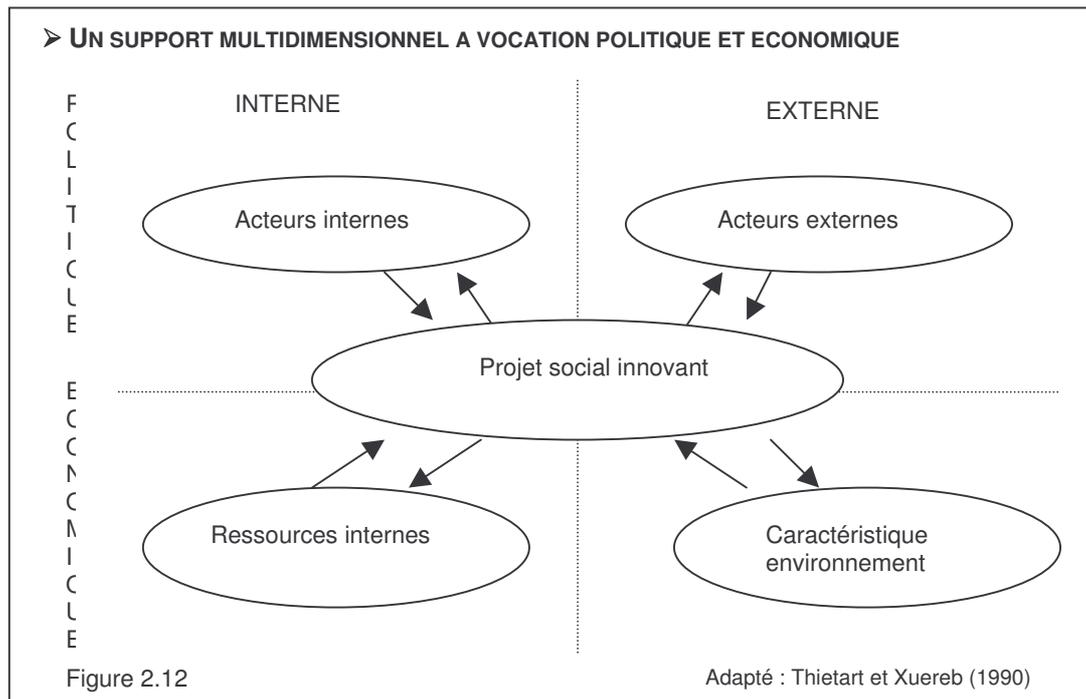
<sup>176</sup> ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993, nouvelle édition 1998 716 p., p. 1.

<sup>177</sup> PESQUEUX Y., « Parler de l'entreprise : modèle, métaphore, image », 1998, op. cit., p. 497-513.

<sup>178</sup> Nous reprendrons l'articulation des deux processus économiques et politiques de THIETART R.A ET XUEREB J.-M., mais nous ne devons pas considérer ceux-ci exactement comme ils sont présentés dans le cadre de processus traditionnellement axés sur une démarche plutôt à dimension commerciale, in THIETART R.A ET XUEREB J.-M., *Stratégies, concepts, méthodes et mises en œuvre*, Dunod, 1990, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 320 p., p. 57.

- aux **risques** dans les prises de décision liées à la **rationalité limitée** des acteurs (Simon, 1983<sup>179</sup>) ;
- aux défauts de **qualité dans les transaction** entre les parties prenantes (Williamson, 1975<sup>180</sup>) ;
- au **manque de consensus acceptable** par tous (Boltansky et Thévenot, 1991<sup>181</sup>) et de **coalitions dominantes** (Mintzberg, 1986<sup>182</sup>) pour piloter le projet.

Le projet des OESS doit être défini comme un **support politique et économique** qui a pour vocation **d'impliquer des parties prenantes** dans un processus d'innovation collectif (Figure 2.13).



### 2.3.2.2 Un projet social durable et supportable

Pendant longtemps, le discours idéologique était un moyen de justification pour ceux qui n'avaient pas les possibilités de faire valoir leurs compétences réelles. Il pouvait aussi servir à justifier les faibles résultats atteints (HE.31<sup>183</sup>) (Boulte, 1991<sup>184</sup>).

Aujourd'hui, il est demandé aux OESS, en quête de légitimité, de démontrer leur engagement mais aussi leurs « performances sociétales » (Wood, 1991<sup>185</sup>), c'est-à-dire, d'évaluer leur capacité à

<sup>179</sup> SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 351 p.

<sup>180</sup> WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies...* 1975, op. cit.

<sup>181</sup> BOLTANSKI L. ET THEVENOT L., *De la justification...*, 1991, op. cit.

<sup>182</sup> MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Organisation, 1986, nouvelle édition, 2003, 688 p., pp. 221-235.

<sup>183</sup> HE.31. *L'obtention des subventions n'était pas conditionnée au niveau des performances des OESS.*

<sup>184</sup> BOULTE P., *Le diagnostic des organisations...*, 1991, op. cit., p. 157.

<sup>185</sup> Le modèle de WOOD D. (1991) définira la performance sociétale des entreprises comme une « configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables, liés aux relations sociétales de l'entreprise » in GOND J.-P., « Apprendre à devenir tous responsables ! Apprentissage organisationnel et performance organisationnelle de l'entreprise », in IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, 2004, op. cit., pp. 109-130.

répondre aux problématiques économiques, sociales et environnementales en faveur d'un développement durable de la société.

Nous avons mis en évidence le lien entre les pressions environnementales et les risques d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983<sup>186</sup>). Ces pressions contraignent les organisations en une certaine homogénéisation sociétale qui ne permet plus de justifier leurs pratiques et légitimer leur positionnement. Cela induit donc la **problématique du caractère durable et supportable de la responsabilité** imposée par l'environnement pour des organisations au cœur d'un système ouvert et global (Lemoigne, 1994<sup>187</sup>).

Dans le cadre d'une démarche proactive et volontaire d'un engagement responsable, nous pensons que les OESS doivent repenser leur projet social sur la base de la définition d'une stratégie en vue, selon M.E. Porter (1996<sup>188</sup>), de créer « une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités ». Le projet traduirait, comme l'exprime A.B. Caroll (1979<sup>189</sup>), « la sensibilité sociétale » des OESS sur les bases d'un modèle systémique qui, selon B.M. Mitnick (1993<sup>190</sup>), présente un **processus de transformation d'inputs et d'outputs** (efficacité) et de **création de la valeur des résultats obtenus** (efficacité) (Figure 2.13).

En l'absence de but lucratif, les OESS oscillent entre des performances sociales et économiques qui pourraient être définies dans le cadre d'un projet traduisant une intention volontaire, capable de guider durablement l'action (Hamel et Prahalad, 1989<sup>191</sup>, Martinet, 1983<sup>192</sup>). Il exprimerait un **engagement** tel que l'OESS ne serait plus seulement le produit des forces exercées contractuelles et conventionnelles sur elles (Boltansky et Thévenot, 1991<sup>193</sup>) et des jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977<sup>194</sup>). Selon P. Valéaux (2003<sup>195</sup>), il contribuerait donc à leur indépendance et à leur autonomie.

Le projet social permettrait de remettre au centre de l'activité la notion de « mission » oubliée par les responsables au profit de la notion de « métier » (HP.7<sup>196</sup>).

---

<sup>186</sup> DI MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron Cage Revisited... », 1983, op. cit., p. 147-160.

<sup>187</sup> LEMOIGNE J.-L., *La théorie du système général...*, 1994, op. cit.

<sup>188</sup> PORTER M.E., « What is Strategy », *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

<sup>189</sup> Concept de Carroll A.B. qui tente une approche de la performance sociétale plus globale qui traduit la sensibilité sociétale des entreprises à travers l'ensemble des responsabilités et préoccupations des entreprises et des organisations. *in* « A three dimensional conceptual model... », 1979, op. cit.

<sup>190</sup> MITNICK B.M. (1993) en s'appuyant sur la théorie générale des systèmes propose une approche plus modeste afin d'appréhender la PSE comme un système ouvert simple en assimilant le pôle de responsabilité aux normes de guidage du système. *in* GOND J.-P., « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Economie et Société*, Série Gestion, 2004, 21 p

<sup>191</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K. « Strategy intent », *Harvard Business Review*, May-June, 1989, pp. 63-76.

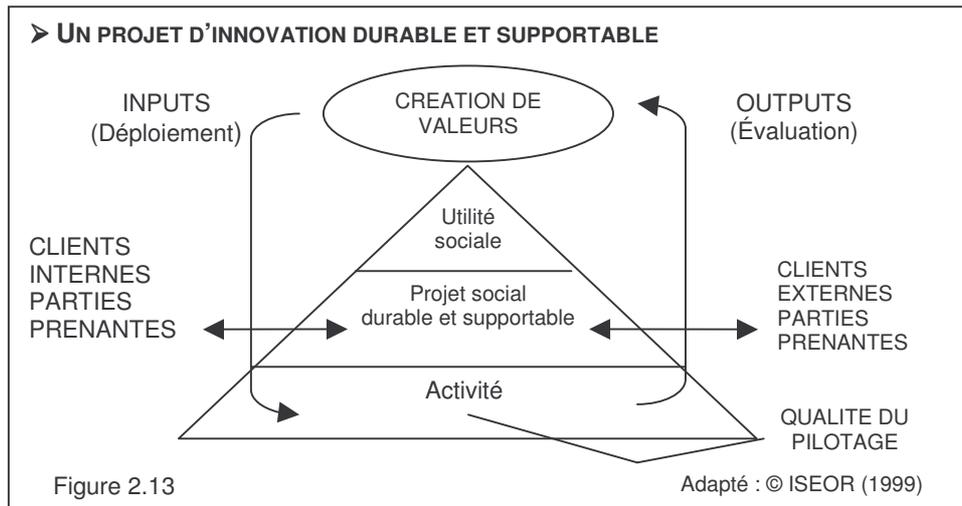
<sup>192</sup> MARTINET A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983, 322 p.

<sup>193</sup> BOLTANSKI L. ET THEVENOT L., *De la justification...*, 1991, op. cit.

<sup>194</sup> CROZIER M. ET FRIEDBERG E. rappellent que la porosité et la fluidité des « frontières organisationnelles » rendent difficile, voire impossible la définition d'une « démarcation claire et précise » entre ce qui est « interne » et ce qui est « externe ». *in* *L'acteur et le système*, 1977, op. cit., p. 131.

<sup>195</sup> VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », 2003, op. cit., pp. 9-21.

<sup>196</sup> HP.7. *La valorisation du projet social des OESS devrait leur permettre de se différencier par rapport au secteur marchand traditionnel.*



Selon G. Koenig (2004<sup>197</sup>), il est impossible de dissocier les deux notions qui « constituent les deux faces d'une même pièce » et composent l'**activité** stratégique d'une entreprise ou d'une organisation. Le projet social peut faciliter la **coopération entre des parties prenantes internes** qui adhèrent à des buts en s'engageant volontairement et avec loyauté (Buchanan, 1974 et Mowday, Porter et Steers, 1979<sup>198</sup>) et (Mintzberg, 1986<sup>199</sup>) et **des parties prenantes externes** qui contribuent à la réussite du projet en mobilisant des ressources nécessaires pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (Le Boterf, 1994<sup>200</sup>). Il doit contribuer à piloter des activités reconnues utiles et créatrices de valeurs dans un processus de justification. Le projet social souvent simplifié, pour être communiqué auprès des acteurs internes et externes, est souvent beaucoup plus complexe dans sa mise en œuvre.

*Le véritable enjeu serait de proposer un système intégré d'indicateurs de **mesure** et de **pilotage** du projet social afin d'accomplir « de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience) (Lorino, 1997<sup>201</sup>). Si la valeur créée résulte du choix et de la combinaison des activités en vue de créer un avantage concurrentiel (Hoarau et Teller, 2001<sup>202</sup>), elle dépend aussi de la qualité du pilotage des performances socio-économiques (Savall et Zardet, 1987<sup>203</sup>)*

<sup>197</sup> La « mission » correspond aux contributions que l'organisation entend ou doit apporter à des groupes de personnes physiques et morales. Le « métier » consiste dans la capacité à gérer un système de ressources afin d'offrir une prestation déterminée. *in* KOENIG G., *Management stratégique. Projet, interactions et contextes*, Dunod, 2004, 531 p., pp. 222-223.

<sup>198</sup> Cités par THEVENET M., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Organisation, 2000, nouvelle édition 2001, 269 p., p. 44.

<sup>199</sup> Les valeurs des membres du personnel dépendent pour SIMON H., des liens entretenus avec l'organisation mais aussi du développement de son prestige. Ainsi MINTZBERG H. souligne que la réussite de l'organisation en vient à s'identifier à celle de ses membres. C'est ainsi que les employés adhèrent à l'idéologie de leur organisation. *in* MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, 1986, op. cit., p. 232.

<sup>200</sup> LE BOTERF, G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Organisation, 1994.

<sup>201</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, op. cit., p. 11.

<sup>202</sup> HOARAU C. ET TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, 2001, op. cit.

<sup>203</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts...*, 2004, op. cit. pp. 83-122.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

---

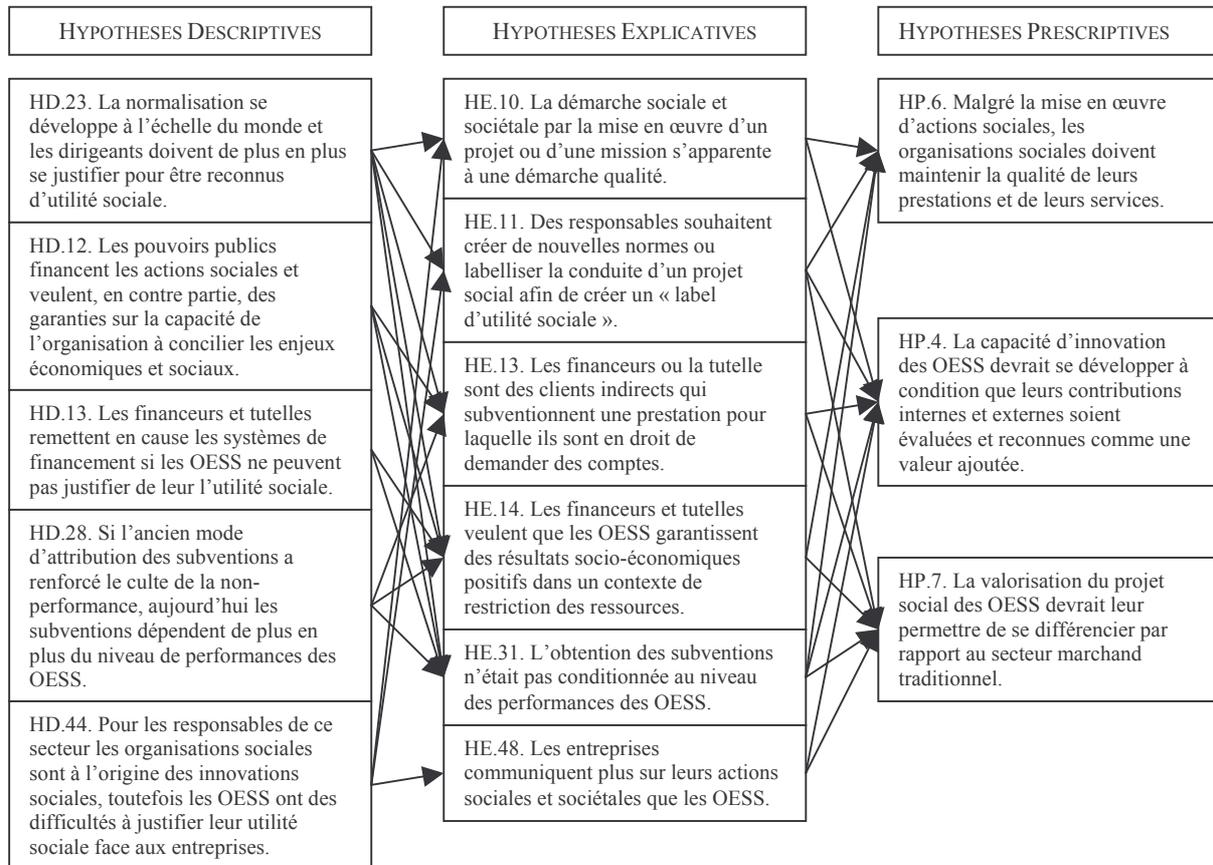
Ce second chapitre a abordé la véritable problématique des OESS relative à la conduite d'un projet social avec une dimension stratégique. Dans la première section, nous avons présenté le thème de la responsabilité en nous attachant tout particulièrement à mettre en exergue l'importance de la dimension volontaire d'une telle démarche. Grâce à l'étude de la littérature et à l'approche théorique et institutionnelle, nous avons démontré l'intérêt d'adopter un **comportement stratégique proactif** grâce à une **vision élargie de la responsabilité sociale**. Nous avons enfin déterminé les **convergences** mais aussi les **spécificités** entre les entreprises et les OESS dès lors qu'il s'agit de rendre compte de leur responsabilité sociale sur la base de leur capacité à mener des actions durables et supportables.

Dans une seconde section, nous avons défini l'utilité sociale des OESS qui doit permettre de légitimer leur rôle et leur place au sein de la société. La mesure de leur utilité - à travers les réponses aux besoins de la société (efficacité) mais aussi sur la base de leur capacité à mutualiser des ressources et à mener des projets (efficacité) - contribue à rendre lisible leurs véritables performances internes et externes.

La troisième section tente de redonner une nouvelle dimension au projet social des OESS. Nous démontrons l'enjeu de légitimer les actions auprès des parties prenantes internes et externes. Le projet revêt alors un caractère multidimensionnel qui oblige les OESS à se doter d'outils de pilotage de plus en plus précis pour rendre compte de leur utilité - ou création de la valeur - générée par leur activité.

➤ *Bilan d'étape de notre recherche*

➤ DEUXIEME ETAPE DANS LA PROGRESSION DU CORPS D'HYPOTHESES



La conduite d'un projet à dimension stratégique – durable et supportable – constitue une problématique à caractère stratégique pour légitimer leur engagement social. Il nécessite la définition de véritables outils de pilotage et de mesure de la création de la valeur ou performance. Il ne s'agit pas pour les OESS, comme le souligne J. Gadrey (2005<sup>204</sup>), de « s'aligner sur des dimensions et des critères officiels empruntés à des textes et documents extérieurs, mais reconstruire elles-mêmes (...) des processus et des grilles d'analyse de leurs valeurs, de leurs pratiques ; afin que cette **auto-évaluation** soit un moment fort de la réactivation ou réorientation de leur projet, sans exclure que cela puisse aussi leur servir de justifications auprès de diverses parties prenantes ».

- ✓ *Face à de nouvelles attentes, l'enjeu pour les OESS est de déterminer leurs propres outils de pilotage et de mesure de leurs performances sociales et économiques afin de rendre lisible leur réelle création de la valeur interne et externe.*

<sup>204</sup> GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », 2005, op. cit., p. 14.



**CHAPITRE 3**  
**LE CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :**  
**L'EXPLORATION D'UN OBJET COMPLEXE**

---

---

L'objectif de ce chapitre est de présenter : la posture de recherche, la manière dont l'objet de recherche a été traité et l'environnement dans lequel nous avons réalisé nos travaux de recherche ; la manière avec laquelle nous avons obtenu notre terrain et ses caractéristiques ; comment nous avons traité les matériaux et l'objet de recherche.

Nous présentons le laboratoire au sein duquel nous avons mené notre recherche-intervention et définissons le cadre théorique et ses fondements scientifiques (section 3.1). Nous exposerons ensuite le terrain d'observation scientifique en expliquant les conditions d'accès et la problématique de notre objet de recherche définis dans le cadre de la négociation (section 3.2). Nous précisons enfin la posture du chercheur et les caractéristiques de la méthodologie adoptée pour rendre lisible la contribution socio-économique d'une organisation d'économie sociale et solidaire (OESS) (section 3.3).

**3.1 PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

**3.2 PRESENTATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE**

**3.3 PRESENTATION DU PROCESSUS EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE**

## 3.1 PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Après un parcours professionnel au sein d'associations de tourisme gestionnaires de villages de vacances, nous avons été admis dans un Diplôme d'Etudes Approfondies<sup>1</sup> afin de démarrer une recherche expérimentation. Nous présentons notre intégration au sein de l'équipe d'un centre de recherches en sciences de gestion (section 3.1.1). Nous expliquerons ensuite quelle est notre contribution aux travaux collectifs de recherches (section 3.1.2).

### 3.1.1 Le laboratoire de recherche

#### 3.1.1.1 Un centre de recherche en sciences de gestion

L'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) a été créé en 1976. Il est dirigé par Henri Savall<sup>2</sup>, Professeur des Universités à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Autonome, ISEOR est associé à la fois à l'Université Jean Moulin Lyon 3 et l'Ecole de Management de Lyon.

**Trois métiers** composent son activité :

- des **interventions** menées depuis sa création dans 32 pays dans le monde, sur 4 continents, dans 1150 organisations ;
- de la **recherche scientifique** représentant près de 400 000 heures effectuées par environ 125 chercheurs qui produisent des publications et des thèses de doctorat, principalement dans le cadre de recherches-interventions ;
- de l'**enseignement** et de la **formation professionnelle** au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et dans le cadre du centre de recherche à l'attention des étudiants et des professionnels.

#### 3.1.1.2 La théorie socio-économique des organisations

Au début de la crise économique des années 1970, les entreprises se sont trouvées face à de véritables difficultés financières et ont dû s'interroger sur leur réelle capacité de survie-développement. H. Savall a mené ses premiers travaux en 1973<sup>3</sup> sur les prémices d'une intégration des performances économique et sociale de l'entreprise - fondant ainsi le **concept de performance socio-économique globale durable** - bâti sur l'idée de responsabilité sociale intégrée qui constitue la base de la **théorie**

---

<sup>1</sup> Diplôme d'Etudes Approfondies en Gestion socio-économique des entreprises et des organisations. Université Lumière, Lyon 2, devenu Master 2 Management socio-économique, programme créé et développé par le centre Ecole Universitaire de Gestion Innovante, IAE de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

<sup>2</sup> L'équipe de Direction est composée de Henri SAVALL, Directeur ; Véronique ZARDET, co-Directrice et Marc BONNET, Directeur-adjoint.

<sup>3</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Mention spéciale du prix IAE Management, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée 1989, 230 p. ; *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de François Perroux, Dunod, 1979, 275 p. ; SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau souple et enraciné*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517 p.

**socio-économique des organisations**<sup>4</sup>. L'originalité de cette théorie démontre le caractère stratégique des ressources des entreprises et des organisations qui sous-évaluent les « hémorragies économiques », ce qui accroît le défi, désormais permanent, d'assurer leur survie et leur développement. Elle est fondée sur deux hypothèses fondamentales :

- les ressources humaines, à travers **les compétences et les potentiels humains**. Elles **constituent le principal levier de la performance économique** des entreprises et des organisations. C'est l'une des voies de développement des entreprises consiste à développer la mise en œuvre des compétences humaines acquises à la fois par des formations théoriques et opérationnelles ;
- il existe dans toutes les entreprises et les organisations des **dépensements de ressources sociales, économiques et financières caractérisés par des « dysfonctionnements »** qui sont le fait des interactions entre les structures et les comportements (Figure 3.1). « Le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains au sein de cette organisation » (Savall, 1977<sup>5</sup>).

► **INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE**

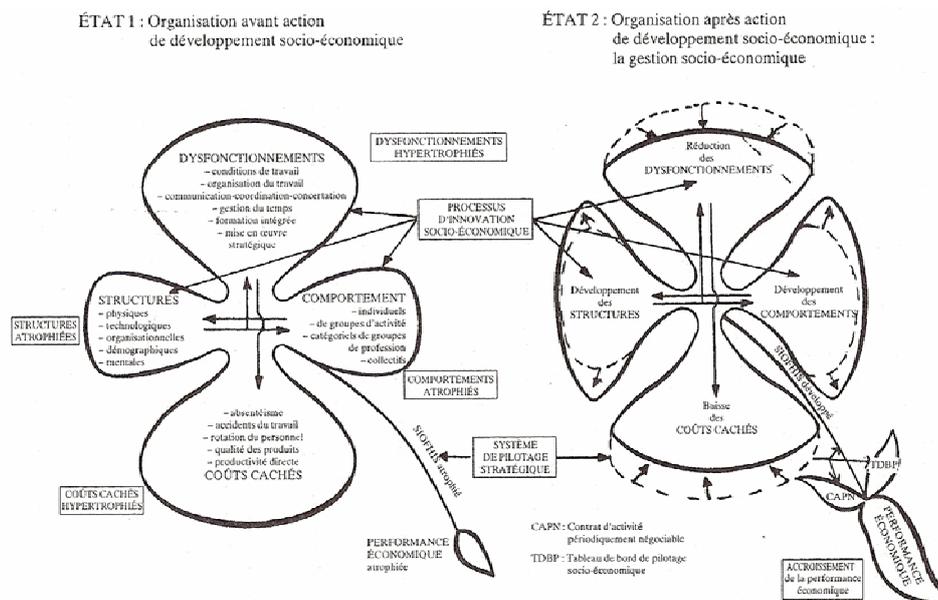


Figure 3.1

Source : © ISEOR, 1985

<sup>4</sup> Le *Journal of Organizational Change of Management* (Etats-Unis) a consacré en 2003 un numéro spécial intitulé « Socio-Economic Approach to Management » sur la théorie socio-économique développée par le centre de recherche ISEOR, vol. 16, n°1, 2003, Emerald, 128 p.

<sup>5</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », Rapport au VII<sup>ème</sup> colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. PERROUX et Présidé par J. PIAGET, décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.

Dans l'approche socio-économique, l'entreprise est considérée comme un ensemble complexe comprenant **cinq types de structures** (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec **cinq types de comportements humains** (individuels, de groupe d'activité, catégoriels de groupe, d'affinité et collectifs).

Cette **interaction permanente génère des dysfonctionnements**, traduisant des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Ces derniers sont classés au sein de six familles : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces dysfonctionnements **engendrent des coûts-performances cachés** qui constituent une atrophie des performances économiques, des ressources. Ils sont révélés avant de s'engager dans une analyse socio-économique permettant de mettre en place des **interventions en vue de réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés**, dont une partie pourra être réallouée sur des actions d'intention stratégique.

Depuis 1976, dans le cadre du centre de recherche ISEOR, H. Savall a développé une méthode de conduite d'intervention<sup>6</sup>. La mise en œuvre d'un **processus d'innovation socio-économique** aboutit à un management socio-économique qui consiste à améliorer simultanément la **performance économique et la performance sociale** des entreprises et des organisations. Cette méthodologie a été expérimentée dans de nombreux secteurs d'activité, dans des entreprises et des organisations marchandes et non marchandes.

Le centre de recherche intervient au sein des entreprises et des organisations afin d'accompagner une véritable **conduite du changement**. Cette démarche d'innovation socio-économique a un caractère stratégique. Les entreprises et les organisations, libérées de certaines déperditions de ressources - sociales et économiques - décident de nouvelles orientations internes et externes. Le concept de « stratégie socio-économique » distingue deux sortes d'environnements : interne et externe. Il s'efforce de les réunir à partir d'une approche marketing étendue à l'environnement interne, qui consiste à développer la qualité externe (jugée par les clients), en s'appuyant sur une qualité de fonctionnement interne (de production de biens et de services).

L'approche socio-économique consiste à généraliser des actions d'innovation socio-organisationnelle au sein de l'entreprise ou l'organisation dans laquelle est mené un **processus de dynamisation globale**. Une intervention socio-économique est articulée autour d'une dynamique équilibrée par des changements opérationnels et stratégiques et symbolisée par trois axes<sup>7</sup> (Figure 3.2).

---

<sup>6</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, 410 p.

<sup>7</sup> Nous allons présenter les trois axes d'une intervention socio-économique appliquée par le centre de recherche ISEOR. Toutefois, nous reprendrons ces trois axes dans la dernière session de ce chapitre afin de présenter notre démarche d'intervention au sein de l'OESS.

- L'axe processus d'innovation

L'objectif de cet axe est de conduire le changement en s'appuyant sur la réalisation d'un **processus d'amélioration** composé de quatre étapes :

- le **diagnostic** socio-économique est le moyen d'identifier et de répertorier les dysfonctionnements afin d'évaluer les coûts-performances cachés ;
- le **projet** participatif permet de rechercher et de proposer des solutions d'amélioration,
- la **mise en œuvre** consiste à décider et à planifier les actions d'amélioration,
- l'**évaluation** consiste à apprécier, par comparaison, les apports et les limites des actions d'amélioration mises en oeuvre. Les résultats obtenus peuvent être qualitatifs, quantitatifs et financiers.

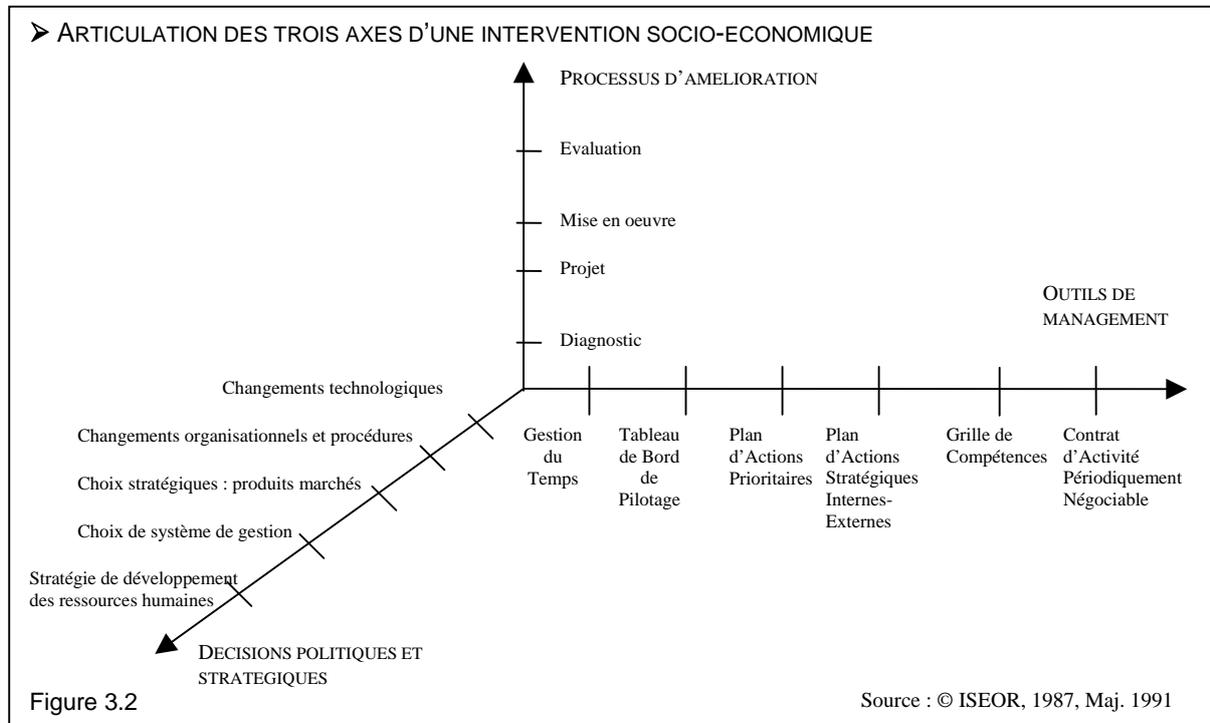
- L'axe outils de management

Dans un processus de dynamisation globale, l'objectif est de **développer la dimension managériale de l'encadrement** de l'entreprise ou de l'organisation. Il s'agit d'accroître les dispositifs de coordination et de pilotage des ressources socio-économiques, sur la base d'un processus d'animation et d'assistance de l'encadrement, pour l'acquisition d'outils et de techniques de management :

- la **Gestion du Temps** conduit les membres de la direction et de l'encadrement à mieux planifier leurs activités et à réduire les dysfonctionnements afin de consacrer du temps à des actions d'innovation ;
- la **Grille de Compétences** permet de réaliser un diagnostic des compétences au sein de chacune des équipes de travail afin de développer la polyvalence et de mieux anticiper les évolutions structurelles et comportementales ;
- le **Tableau de Bord de Pilotage** aide l'encadrement à définir des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, simples et opérationnels, permettant de préserver un équilibre entre des activités de gestion sécurité (court terme) et de gestion développement (moyen et long terme) ;
- les **Plans d'Actions Stratégiques Internes-Externes** et **Plans d'Actions Prioritaires** ont pour but d'assister la direction et l'encadrement pour formaliser les axes, les objectifs stratégiques et à faciliter la mise en oeuvre des actions prioritaires ;
- le **Contrat d'Activité Périodiquement Négociable** permet aux membres de l'encadrement de négocier des objectifs auprès de leurs subordonnés en lien avec les objectifs des équipes. Cet outil comprend un intéressement financier évalué sur la base d'indicateurs des tableaux de bord de pilotage.

- L'axe des décisions politiques et stratégiques

Il consiste à définir les orientations du changement à caractère politique et stratégique qui doivent être insufflées par les membres de la direction de l'entreprise ou de l'organisation. Il permet de définir le cadre d'intervention et les objectifs à réaliser.



### 3.1.2 Intégration du chercheur et contribution aux travaux collectifs

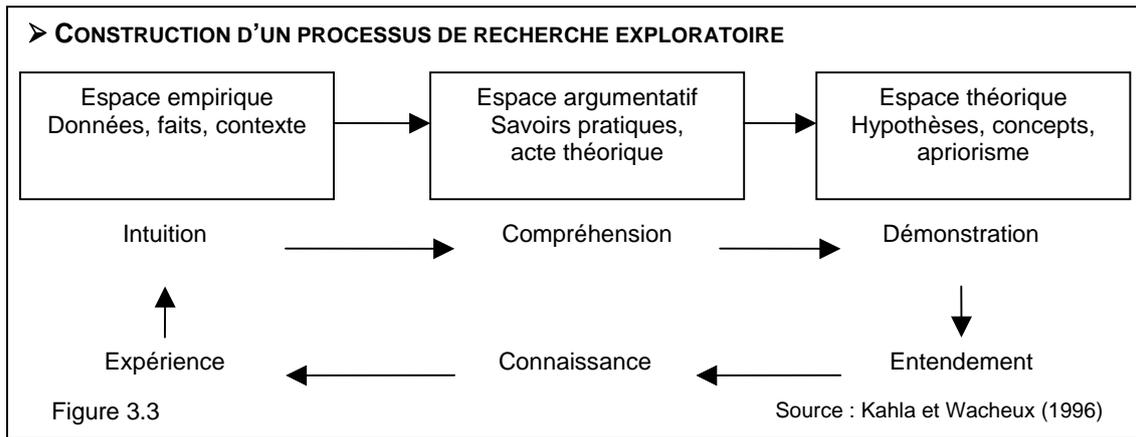
#### 3.1.2.1 L'expression d'une intention personnelle

Cette recherche donne l'opportunité de confronter les rationalités limitées et les théories implicites (Wacheux, 2005<sup>8</sup>), formulées dans le corps d'hypothèses de la thèse, avec la réalité du terrain (Savall et Zardet, 2004<sup>9</sup>). Ancien professionnel dans une OESS, nous souhaitons valider ou infirmer des « suppositions ». Elles ont été formulées sur la base de faits et données dans un espace argumentatif (rapprochant des actes théoriques et des savoirs pratiques), un espace théorique (centre de recherche en science de gestion) capable de nous donner un cadre expérimental et des ressources pour construire un processus de recherche exploratoire<sup>10</sup> (Figure 3.3).

<sup>8</sup> WACHEUX F., « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in ROUSSEL P. et WACHEUX F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, 440 p., pp. 9-30.

<sup>9</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. Boje, Economica, 2004, 432 p.

<sup>10</sup> in ROUSSEL P. et WACHEUX F. (dir.), *Management des ressources humaines...*, 2005, op. cit., p. 13.



Notre recherche est motivée par la volonté de proposer des réponses à des interrogations exprimées par des responsables et des dirigeants d'OESS ainsi que de contribuer à des recherches en sciences de gestion sur un champ peu exploré et souvent méconnu.

Notre participation à des interventions au sein du centre de recherche avait un double intérêt pour notre formation. Nous avons appris le métier **d'intervenant** en devenant capable de négocier et de mener une intervention socio-économique. Nous sommes aussi devenu un **chercheur** en apprenant à conduire une recherche-intervention au sein d'une entreprise ou organisation. Cet apprentissage nous a permis, en parallèle à notre activité, de conduire une intervention en profitant de nos expériences tout au long des quatre années au sein de l'équipe ISEOR. Nous avons contribué à la réalisation de plusieurs interventions socio-économiques au sein de différentes entreprises et organisations (Figure 3.4).

➤ PARTICIPATION A DES RECHERCHES-INTERVENTIONS<sup>11</sup>

Année	Terrains	Diagnostic	Projet	Mise en oeuvre	Evaluation
2001-2002	Site industriel Etude des troubles musculosquelettiques	→			
2003 - 2004	Organisme de Formation-Emploi	→			
2003 - 2004	Organisation syndicale	→			
2002 - 2005	Association de tourisme	- - - - - →			

Figure 3.4

<sup>11</sup> 2001-2002 : Entreprise de serrurerie automobile - ANACT – Equipe : SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., SRAJEK B., LOOKIL., AUDE C., LAFARGE H.

2003-2004 : Organisme de la formation professionnelle et de l'emploi – Equipe : SAVALL H., ZARDET V., VOYANT O., KRIEF N., DELATTRE M., DEMISSY B., DATRY F., GOTER F., LAFARGE H.

2003-2004 : Organisation syndicale interprofessionnelle de salariés – Equipe : SAVALL H., CRISTALLINI V., LAFARGE H.

### 3.1.2.2 L'approche choisie du terrain, objet de recherche

M.-J. Avenier (1989<sup>12</sup>) et J.-M. Plane (2000<sup>13</sup>) soulignent que le statut de « terrain » souffre d'une certaine ambiguïté sémantique et épistémologique dans la mesure où il existe une **grande variété d'utilisations**. Certaines recherches effectuées sur des **études de cas** permettent de valider des modèles préétablis, dans lesquels le rôle du chercheur en situation d'extériorité (Hammersley, 1990<sup>14</sup>) n'est pas de juger la situation, ni de proposer des solutions.

A l'inverse, le choix de l'équipe de recherche ISEOR est de mener des **recherches-interventions** en interaction avec les acteurs du « terrain » pour extraire les informations qui feront l'objet d'un traitement d'intention scientifique. Le positionnement épistémologique de l'ISEOR est de cesser de considérer l'entreprise comme une « boîte noire » impénétrable et de mener des recherches expérimentations à **visées transformatives** en **contribuant directement** à la recherche de solutions d'amélioration dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique interne et externe.

Nous avons choisi de conduire une recherche-intervention coproduite avec les acteurs de l'OESS. Ce choix est d'élaborer des informations et des résultats qui pourraient être utilisés par les **praticiens** et les **chercheurs**. Cette **coproduction** expérimentée au sein du centre de recherche (Savall et Zardet, 2004<sup>15</sup>) est encouragée afin que la production de la pensée ne soit pas réservée aux chercheurs et celle de l'action aux praticiens. De plus, H. Savall et V. Zardet comme J. Gadrey et F. Jany-Catrice (2005<sup>16</sup>) prônent l'interdisciplinarité et reconnaissent l'intérêt de rapprocher les résultats des recherches en sciences économiques (comptabilité nationale) et en sciences de gestion (outils de gestion). Ce choix semble particulièrement adapté à notre recherche sur le thème de la responsabilité sociale pour la production de « connaissances d'intention scientifique ».

### 3.1.2.3 Contribution à un programme collectif de recherches

Depuis le début de ses travaux sur la théorie socio-économique en 1973, H. Savall établit que les entreprises et les organisations assument mal leur responsabilité sociale malgré les discours partisans sur la citoyenneté. Notre recherche sur ce thème de l'utilité et de la responsabilité des OESS participe au nouveau programme de recherche de l'ISEOR sur la « tétranormalisation » (Savall et Zardet, 2005<sup>17</sup>). Plus précisément, elle s'inscrit sur le thème de la « responsabilité sociale durable et

---

<sup>12</sup> AVENIER M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economie et sociétés, Revue Sciences de gestion*, n° 14, décembre 1989, pp. 199-218, p. 206.

<sup>13</sup> PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, 2000, 256 p., p. 43.

<sup>14</sup> Cité par SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion...*, 2004, op. cit., p. 74.

<sup>15</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion...*, 2004, ibid., pp. 132-133.

<sup>16</sup> GADREY J. et JANY-CATRICE F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La découverte, 2005, 123 p., p. 104.

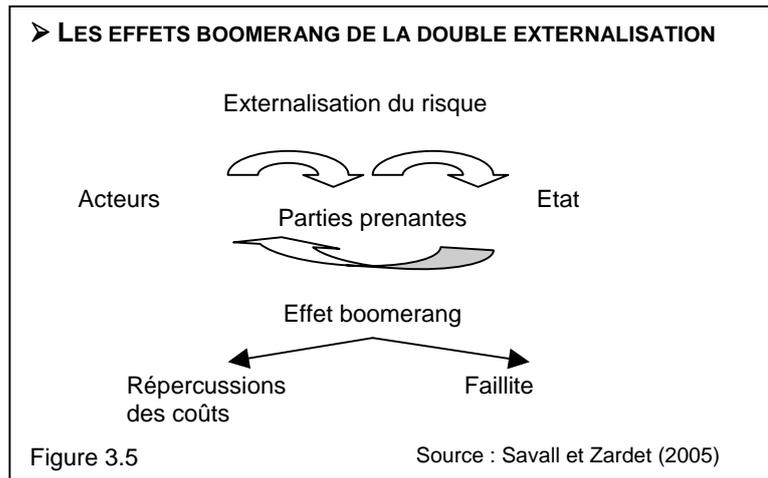
<sup>17</sup> Le nouveau programme de recherche exploratoire du centre de recherche ISEOR est axé sur le thème de la « Tétranormalisation » qui met en exergue les « relations de contingence générique » combinant et reliant les normes exogènes (produites par l'environnement) et les normes endogènes des entreprises (façonnées pour être appropriées par les entreprises). H. SAVALL et V. ZARDET dénoncent les risques inhérents à l'intégration de ces normes imposées par le niveau macro-global qui représente un environnement lointain et déconnecté de la réalité micro-locale de l'entreprise.

supportable » (RSDS) que nous allons présenter au travers de quatre problématiques : le financement par les parties prenantes, le système d'information comptable, la création de la valeur et le mode de gouvernance.

### 3.1.2.3.1 Le financement des actions responsables

La responsabilité sociale des entreprises et des organisations répond à leur « déresponsabilisation sociale » au cours des années 1980.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, elles ont longtemps considéré que l'État pourrait assurer seul la responsabilité du système collectif. H. Savall (1986<sup>18</sup>) soulève une seconde forme de **déresponsabilisation** qui se traduit par une « **externalisation** » des risques vers la société au lieu de



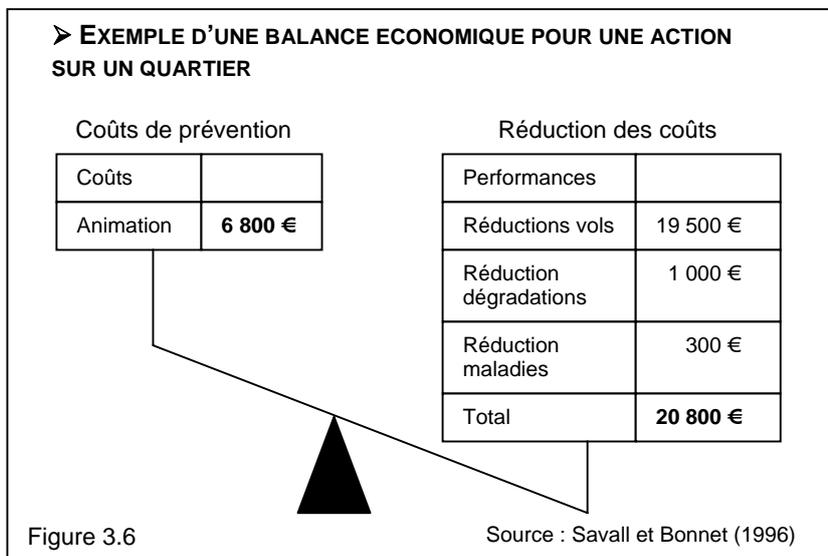
l'assumer par elle-même (prévention des maladies professionnelles, politique sociale...). La crise économique a eu raison de ces externalisations par l'apparition « **d'effets boomerang** » (Savall, Zardet, 1995<sup>19</sup>) de la part de l'État ou des parties prenantes qui redistribuent les surcoûts des effets économiques ou font faillite faute de pouvoir les prendre en charge (Figure 3.5).

« Toute entreprise qui voudrait appliquer l'ensemble des normes est porteuse d'un surcroît de normalisation et d'écartèlement, source de perte récurrente de performance, compte tenu des incompatibilités entre les différents systèmes normatifs ». Les entreprises et les organisations peuvent disparaître si elles n'adoptent pas des « stratégies proactives », innovatrices privilégiant un mode de gestion axé sur un modèle de décision socio-économique à court-moyen-long terme : la performance globale durable. in SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p.

<sup>18</sup> SAVALL H., « Mettre en évidence les coûts cachés », *Revue Le courrier du CNRS*, n° 64, Dossier : « Une jeune discipline au CNRS : la recherche en gestion, janvier-mars 1986, 4 p.

<sup>19</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau...*, op. cit., p. 29.

L'équipe de recherche a réalisé des travaux sur des thèmes spécifiques comme celui de l'illettrisme (Savall, 1977<sup>20</sup>, Bonnet, 1988<sup>21</sup>, Moulette, 2002<sup>22</sup>), celui des troubles musculosquelettiques (Savall, Zardet, Bonnet, Srajek, 2002<sup>23</sup>). Dans ces travaux, l'équipe de recherche met en exergue les conséquences socio-économiques et les risques d'une politique d'insertion des personnes souffrant de troubles musculosquelettiques<sup>24</sup> ou en situation d'exclusion. Les membres de l'équipe mesure les risques socio-économiques



internés au sein de l'entreprise mais aussi l'esquisse de coûts externalisés supportés par la société. Les conséquences internes-externes d'une démarche proactive de prévention sont particulièrement mises en évidence dans les travaux de H. Savall et M. Bonnet (1996<sup>25</sup>) pour le Conseil Economique et Social sur les entreprises d'insertion et associations intermédiaires (Figure 3.06). Cette étude démontre l'importance du rôle de ces organisations dans un parcours d'insertion des personnes en difficulté ainsi que les conséquences économiques d'une politique d'animation dans un quartier traditionnellement appelé « difficile ».

Ainsi confrontées à un environnement porteur d'opportunités et de contraintes, l'entreprise ou l'organisation adoptent des comportements plutôt réactifs (en réponse à des contraintes). Au contraire, en qualité « d'unités actives » au sens de Perroux (1973<sup>26</sup>), elles adoptent une stratégie « proactive » qui, sur la base de signaux précoces, permet de mettre en œuvre des actions de prévention. Elles sont

<sup>20</sup> SAVALL H., « Proposition en vue de développer la contribution de la formation initiale à l'amélioration des conditions de travail », *Revue Enseignement et Gestion*, n° 3, octobre 1977, pp. 87-97.

<sup>21</sup> BONNET M., « Expériences de traitement de l'illettrisme en entreprise industrielle. Cas d'une intervention socio-économique dans une verrerie », *Actualité de la formation permanente*, n° 96, 1988, pp. 27-29.

<sup>22</sup> MOULETTE P., *Contribution à la gestion de la remédiation aux situations d'illettrisme en entreprise, cas d'expérimentation*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 2002, 565 p.

<sup>23</sup> Sous la direction de SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Etude « Prévention des troubles musculosquelettiques »*, décembre 2002, 71 p. (+ Annexes).

<sup>24</sup> Dans cette recherche pour l'ANACT, ISEOR a évalué que les coûts cachés liés aux TMS au sein des entreprises étaient 8 à 10 fois supérieurs aux coûts visibles référencés par la sécurité sociale, dépassant 117 000 € par an et par personne souffrant de TMS.

<sup>25</sup> SAVALL H. et BONNET M., « Recommandation de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires », *Communication présentée au Conseil Economique et Social*, 31 janvier 1996, 20 p.

<sup>26</sup> PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973, 139 p., p. 99. Voir aussi du même auteur, *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.

alors dans une situation de « jeu » au sens de la théorie des jeux où les acteurs prennent des décisions stratégiques en calculant les probabilités et les espérances de gains relatifs à leurs comportements (Thépot, 1998<sup>27</sup>). H. Savall, (1975<sup>28</sup>) démontre l'intérêt, grâce à un arbre de décision, de **rechercher un certain équilibre socio-économique entre les stratégies afin de mener des actions responsables et supportables.**

- ✓ Prenant appui sur ces travaux nous souhaitons poser la question du **financement des coûts** mais aussi **l'évaluation des performances** de la part des OESS qui s'engagent à réaliser des actions sociales au service de la collectivité. *Quels sont les coûts et les externalités générés par des OESS qui mettent en œuvre et pilotent des actions d'intérêt généra, ou répondent à des besoins qui ne sont pas pris en charge par les acteurs privés et publics ?*

### 3.1.2.3.2 Le système d'informations comptable

Dans les OESS, en situation de réduction des ressources et de choix budgétaire, la problématique du financement des actions responsables revêt un caractère stratégique, puisque les dirigeants doivent disposer des ressources nécessaires (resource-based-view) ou pôles de compétences (core-competences) pour mener à bien leur stratégie (Gilbert et Schmidt, 1999<sup>29</sup> ; Hamel et Prahalad, 1990<sup>30</sup>, 1993<sup>31</sup>). Il s'agit, pour les organisations et les entreprises, de **rendre compatibles les actions responsables avec les capacités d'autofinancement.** Or, « les outils usuels d'analyse de gestion et de management ne permettent pas de maîtriser les **gisements de ressources** – les coûts performances cachés - qui existent en l'état latent dans l'entreprise ou l'organisation et qui ne se cristallisent pas en création de valeur ajoutée » (Savall, 1979<sup>32</sup> ; Savall, 1984<sup>33</sup>, Savall et Zardet, 1992<sup>34</sup>).

<sup>27</sup> THEPOT J., *Gestion et théorie des jeux : interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, 1998, 267 p., p. 7

<sup>28</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, op. cit. 1975, 229 p.

<sup>29</sup> GILBERT P. et SCHMIDT G., « Des compétences individuelles à l'apprentissage organisationnel : discours et réalités », pp. 139-142, in GILBERT P. et SCHMIDT G. (dir.), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica, 1999, 155 p.

<sup>30</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, may-june, 1990, pp. 79-90.

<sup>31</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, vol. 71, 1993, n° 2, pp. 75-84.

<sup>32</sup> H. SAVALL, *Reconstruire l'entreprise...*, 1979, op. cit., 275 p.

<sup>33</sup> H. SAVALL, « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion : des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 19-20-21 avril 1984, Nice, 48 p.

<sup>34</sup> Les résultats des expérimentations menées depuis plus de 30 ans, dans plus de 1 150 entreprises et organisations, montrent que le montant de la déperdition de la valeur ajoutée est en moyenne compris entre 10 000 et 50 000 € par personne et par an. L'approche socio-économique définit les coûts-performances cachés de la façon suivante : « si l'on convient que les coûts-performances visibles sont les informations mises en évidence par le système d'informations comptable (au sens large : général, analytique, budget) de l'entreprise ; les coûts-performances cachés désignent les éléments de coûts et de produits qui ne sont pas mis en évidence par ce même système (...). Un coût caché est soit une charge, soit une absence de produit. » in SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts-performances cachés*, préface de Roger-Louis Cazalet et Henri M. Talaska, Edition Comptables Malesherbes, 1992, 314 p., p. 39.

- ✓ Selon ce principe, un des enjeux de notre recherche est de déterminer un système d'informations de gestion « rénové ». L'objectif est d'évaluer les réserves d'autofinancement et les investissements, nécessaires à la création de la valeur, des OESS qui mènent des politiques sociales responsables et durablement supportables.

### 3.1.2.3.3 La création de valeur

La stratégie de création de valeur pour l'actionnaire « shareholder » connaît un succès croissant (Hirigoyen, 1997<sup>35</sup>). C'est un modèle financier d'évaluation stratégique qui base la valeur de l'entreprise sur ses capitaux et ses dettes, centrée sur le bilan (actifs-passifs). Selon les fondements conceptuels de la théorie micro-économique néoclassique, « il est assigné de façon normative aux dirigeants des entreprises un objectif commun de maximisation de la richesse des actionnaires mesurée par la capitalisation boursière » (Hoarau et Teller, 2001<sup>36</sup>). Pour ces auteurs, ce modèle donne des indications précieuses, mais pauvres au niveau de l'action. Il convient de l'associer à des approches complémentaires selon une « logique d'intégration » en associant une « valeur organisationnelle » des ressources intangibles (compétences) et une « valeur financière » des ressources tangibles (financières et corporelles). Selon C. Hoarau et R. Teller, il est nécessaire de produire une **information plus pertinente sur la création de la valeur selon une « logique de performance globale de l'entreprise »**.

H. Savall (1975<sup>37</sup>) ; H. Savall et V. Zardet (2005<sup>38</sup>) soulignent les points clés pour caractériser la création de la valeur économique. Le potentiel humain est le « seul facteur actif et créatif de la valeur économique durable ». Ils émettent de la sorte une critique de la fonction de production néo-classique qui place sur le même plan les deux facteurs, le capital et le travail. La productivité de la main d'œuvre présente une « hyper-élasticité » permettant d'accroître la production par effet d'apprentissage organisationnel. L'investissement immatériel (gestion prévisionnelle des compétences, management...) est caractérisé par une « hyper-rentabilité » supérieure à un investissement matériel (machine, outillage, locaux...).

M. Bonnet (1996<sup>39</sup>) souligne pourtant que l'entreprise est surtout à la recherche de résultats immédiats, privilégiant les investissements matériels amortissables sur plusieurs années tout en minimisant les investissements immatériels au détriment de la performance économique à long terme. Ce dernier, par exemple, démontre l'intérêt socio-économique de proposer aux gestionnaires des solutions de pilotage

---

<sup>35</sup> HIRIGOYEN G., « Stratégie et finances », in SIMON Y. et JOFFRE P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, volume 3, p. 3064.

<sup>36</sup> HOARAU C. ET TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, 2001, pp. 15-19.

<sup>37</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, op. cit. 1975, 229 p.

<sup>38</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, 2005, op. cit., 195 p.

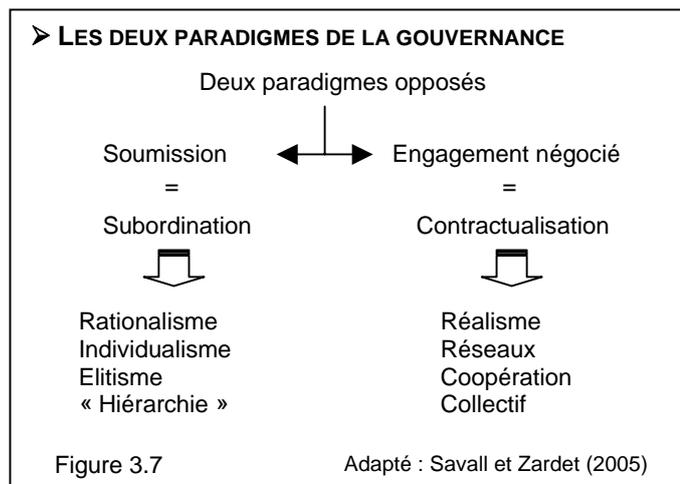
<sup>39</sup> BONNET M., « Méthode d'évaluation des investissements immatériels – Cas d'expérimentations socio-économiques », *Communication au 3<sup>ème</sup> Congrès Mondial de l'IFSAM*, juillet 1996, 21 p.

des investissements immatériels dans le domaine de l'emploi de personnels à faible niveau de qualification. Les entreprises obtiennent des résultats qualitatifs (accroissement des compétences, transformation du rôle de l'encadrement, amélioration de la flexibilité...), quantitatifs et financiers (amélioration de la productivité directe et des résultats économiques) (Bonnet, 1994<sup>40</sup>). Ces résultats contribuent à créer **la valeur organisationnelle d'une entreprise ou d'une organisation qui détermine leur valeur économique et sociale**. Elle est mesurable à condition de produire un **système d'informations qualimétrique** (qualitatives, quantitatives et financières) (Cappelletti et Khouatra, 2004<sup>41</sup> ; Khouatra, 2004<sup>42</sup> ; Khouatra et Noguera, 2004<sup>43</sup>).

- ✓ *Nous nous joignons à M. Delattre (1996<sup>44</sup>) qui démontre les difficultés des OESS à rendre compte de leur professionnalisme. Au-delà, un des enjeux de notre recherche est de mesurer leur création de valeur ajoutée organisationnelle, générée par leur capacité à prendre en charge les dysfonctionnements et les coûts internes, mais aussi à produire des performances externées au service de la collectivité et de ses parties prenantes.*

### 3.1.2.3.4 Le thème de la gouvernance

Cette vision de la création de la valeur peut être élargie à une logique d'intégration interne et externe compte tenu de la « porosité et de la fluidité des frontières organisationnelles » (Crozier et Friedberg, 1977<sup>45</sup>). Dans une relation classique, la théorie d'agence se limitait au simple face à face entre l'actionnaire et le dirigeant : le premier jouant le rôle de principal et le second d'agent, dans la plus



<sup>40</sup> BONNET M., « Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois de faible niveau de qualification dans l'industrie française », *Communication au Congrès organisé par l'IAE avec le soutien de la FNEGE sur le thème des Sciences de Gestion face aux problèmes de l'emploi*, 22 et 23 septembre 1994, 19 p.

<sup>41</sup> CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.

<sup>42</sup> KHOUATRA D., « Normalisation comptable et recherche en comptabilité financière : pluralisme méthodologique et approche qualimétrique », *Communication au Colloque International AOM-RMD*, Mars 2004, Lyon, 21 p.

<sup>43</sup> KHOUATRA D. et NOGUERA F., « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure », *Communication au Congrès AGRH du 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004, Montréal*, septembre 2004, 21 p.

<sup>44</sup> DELATTRE M., « Professionnalisme et bénévolat : alibi de l'amateurisme ou crise des discours ? Dossier Droit et pratiques associatives », *Revue RECMA*, n° 283, 1996, pp. 53-66.

<sup>45</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, 500 p., p. 131.

pure tradition du « régisseur de l'argent d'autrui » (Smith, 1776<sup>46</sup>). Parmi les propositions du modèle de gouvernance nous retiendrons celle de G. Charreaux et P. Desbrières (1998<sup>47</sup>) qui proposent, sur la base des définitions de S.A. Ross (1974<sup>48</sup>), M.C. Jensen et W.H. Meckling, (1976<sup>49</sup>) un modèle d'analyse de la gouvernance de l'entreprise reposant sur le concept de la « valeur partenariale<sup>50</sup> ». Ils élargissent alors le champ des acteurs à l'ensemble des parties prenantes. Les entreprises et les organisations sont positionnées dans une relation d'agence avec les actionnaires pour les sociétés mais aussi plus largement avec les parties prenantes. H. Savall et V. Zardet (2005<sup>51</sup>) soulignent l'intérêt de substituer les paradigmes de la subordination et de la soumission au profit de celui de la contractualisation qui pourrait contribuer à une coopération collective en réseau autour d'un projet ou dans le cadre de la mise en œuvre d'une norme (Figure 3.7). Les auteurs prônent la mise en œuvre d'un « système réel de gouvernance » qui pèse sur les décisions et **le niveau de performance de l'organisation grâce aux interactions entre les principales parties prenantes sans se limiter aux seuls actionnaires ou « shareholders » : une organisation multi-parties prenantes ou « multi stakeholders »**. Dans une logique d'un engagement des parties prenantes, D. Khouatra (2005<sup>52</sup>) propose le concept de « valeur intégrale » qui constitue une approche possible de la valeur partenariale.

- ✓ *Nous souhaitons identifier les relations des OESS avec leurs parties prenantes internes mais aussi et surtout externes. Il s'agit de rechercher à mesurer l'intérêt d'une gouvernance articulée autour d'un engagement négocié favorisant la mutualisation ou l'hybridation des moyens (immatériels et matériels) au service d'un projet collectif, créateur de valeur.*

---

<sup>46</sup> SMITH A., « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », Traduction française, 1776, in PEREZ R., *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, 2003, 123 p., p. 31.

<sup>47</sup> CHARREAUX G. et DESBRIERES P., « Gouvernance des entreprises : valeur patrimoniale contre valeur actionnariale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, juin 1998, pp. 57-88.

<sup>48</sup> Selon CHARREAUX G., la dénomination de la théorie peut être attribuée à ROSS S.A. qui définit la relation d'agence comme une « relation qui s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans le domaine décisionnel particulier. » in « La théorie positive de l'agence : lecture et relecture... », septembre 1998, 55 p., p. 11.

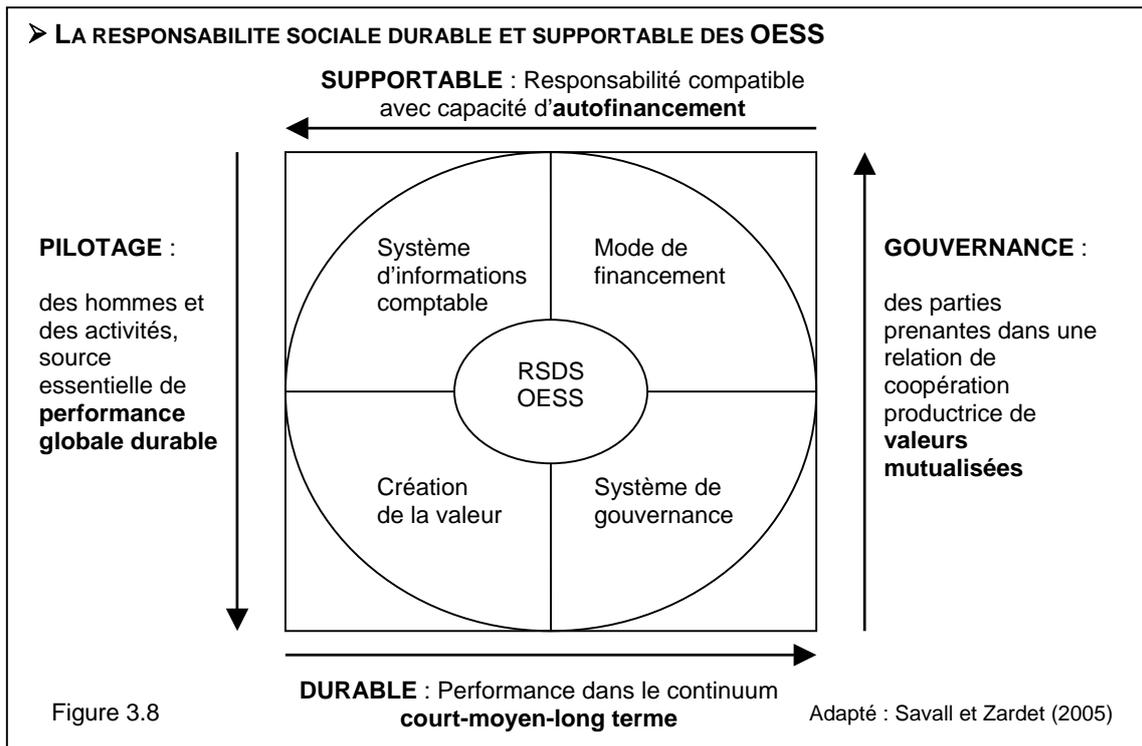
<sup>49</sup> Selon JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « une relation d'agence est définie comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent », in « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure ». *Journal of Financial Economist*, vol. 3, 1976, pp. 305-360.

<sup>50</sup> Selon CHARREAUX G. et DESBRIERES P, la valeur partenariale est basée sur une mesure globale de la rente créée par l'entreprise en relation avec les parties prenantes et non avec les seuls actionnaires.

<sup>51</sup> Ils ont opposé les paradigmes de la soumission et de la subordination dans le cadre du management des membres du personnel. in SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, 2005, op. cit., p. 171.

<sup>52</sup> KHOUATRA D., « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », *Communication à la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.

H. Savall et V. Zardet (2003<sup>53</sup>) prônent l'instauration d'une **véritable gouvernance des parties prenantes internes et externes dans une relation de coopération productrice de valeurs mutualisées afin de mener une véritable politique de responsabilité sociale durablement supportable**. Les auteurs démontrent qu'il est possible de développer cette politique à condition de coordonner l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat sur la base d'un management de type socio-économique. Il favorise le renforcement d'une relation partenariale avec les parties prenantes grâce à une architecture **décentralisée et synchronisée**. Il renforce la gestion et le pilotage de la **performance globale, responsable, durablement supportable** des entreprises et des organisations (Figure 3.8).



- ✓ *L'intérêt est de nous inscrire dans une démarche collective de recherche sur le thème de la responsabilité sociale durable et supportable. Le champ des OESS, caractérisé par des problématiques de financement, de gouvernance, de création de valeur ajoutée et de mesure de leurs performances qualitatives, quantitatives et financières, apparaît propice pour contribuer à ce programme de recherche collectif.*

<sup>53</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise », mars 2003, in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 305-321.

## 3.2 PRESENTATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE

R. Paturel et H. Savall (1999<sup>54</sup>) définissent le terrain comme un « champ rempli de connaissance et de recherche ». L'accès à un terrain est parfois délicat, nous précisons le processus de négociation que nous avons mené pour conduire une recherche-intervention (section 3.2.1). Nous présentons le terrain en définissant le cahier des charges et le processus d'intervention mené avec le décideur au sein de l'OESS (section 3.2.2).

### 3.2.1 Les conditions d'accès au terrain de recherche

L'accès à un terrain de recherche nécessite la conduite de négociations au cours desquelles le chercheur et l'acteur-praticien tentent de définir la problématique et les ambitions de la recherche.

#### 3.2.1.1 Le processus de négociation d'un terrain de recherche

##### 3.2.1.1.1 L'accès au « terrain » un processus collectif

L'objet d'une recherche-intervention est de permettre une interaction entre le chercheur et les acteurs d'un ou plusieurs terrains afin de mener un processus créateur de connaissances et de développement organisationnel (Plane, 2000<sup>55</sup>). Cette interaction est possible à la condition qu'une entreprise ou une organisation exprime une demande de résolution de problème(s) permettant d'engager une phase de dialogue et de négociation. C'est lors de cette étape que nous avons rencontré des difficultés au contact des professionnels. Comme le souligne J. Brabet (2003<sup>56</sup>), « il semble difficile de mener des études empiriques tant la compétition entre entreprises et les conflits entre les acteurs créent de barrières à l'investigation ». Au cours de la négociation, le décideur doit exprimer un réel besoin. C'est un processus parfois très long. Dans le cadre de notre recherche nous avons conduit un processus de négociation collectif auprès de sept OESS (Figure 3.9).

---

<sup>54</sup> PATUREL R. et SAVALL H., « Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie », *Communication au colloque de l'AIMS*, Ecole Centrale, Paris, mai 1999, 22 p. p. 12.

<sup>55</sup> PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, 2000, op. cit., p. 25.

<sup>56</sup> BRABET J., « Quelle gouvernance pour des entreprises acteurs du développement durable ? », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 197-203.

➤ PROCESSUS DE NEGOCIATIONS D'UN TERRAIN EXPERIMENTAL

Entretiens de négociation	2001	2002	2003	2004	2005	Conclusion des négociations
Union associations de Tourisme (1)	→					Orientation vers une association de tourisme
Association de Tourisme (2)	→					Négatif
Fédération Associations de Tourisme (3)	→			→	→	Négatif / En cours
Association de Tourisme (4)		→				<b>Accord</b>
Chantier d'insertion (5)				→		Accord partiel
Association Insertion Adultes (6)			→	→	→	En cours
Association Assistance aux Enfants (7)				→	→	En cours

Figure 3.9

### 3.2.1.1.2 Le contenu des négociations

Au-delà de l'interaction entre le chercheur et les différents professionnels rencontrés, nous avons dû convaincre ces derniers de l'intérêt et de l'utilité de notre projet de recherche dont l'objet est de :

- ✓ « Mesurer et évaluer, par de nouveaux indicateurs, les performances sociales, économiques et la contribution sociétale des OESS ».

La négociation pour accéder à un terrain requiert du temps, de la patience et de la sensibilité au rythme et aux normes d'un groupe (Marshall et Rossman, 1989<sup>57</sup>). Nous nous sommes adressé à des acteurs différents, afin de multiplier nos chances d'obtenir un accord et d'accéder à un terrain expérimental. Nous avons conduit ou participé à sept négociations au sein d'OESS :

- Négociation (1) : Nous avons rencontré<sup>58</sup> le Délégué National d'une Union Nationale d'Associations de Tourisme gestionnaires de villages de vacances. L'objet de la négociation était d'obtenir son accord pour conduire une recherche au sein d'une ou plusieurs associations de tourisme. Notre interlocuteur a exprimé un intérêt certain pour le projet de recherche mais a souligné les réelles préoccupations économiques des OESS. En 2001, les organisations étaient concentrées sur un projet de centrale de réservation et de commercialisation. Le Délégué national nous a toutefois conseillé de nous diriger vers une Fédération d'Associations de Tourisme dont certaines structures développent des actions sociales originales.
- Négociation (2) : Nous avons rencontré<sup>59</sup> le Président d'une OESS, gestionnaire de villages de vacances, qui a opéré une véritable mutation en adoptant de nouveaux statuts de droit privé à

<sup>57</sup> MARSCHALL C. et ROSSMAN G.B., *Designing Qualitative Research*, Sage, 1989, 3<sup>ème</sup> édition, 1999, 240 p.

<sup>58</sup> Entretien avec le Délégué National de l'Union des Associations de Tourisme le 15 octobre 2001.

<sup>59</sup> Entretien avec le Président d'un groupe national gestionnaire de villages et clubs de vacances, 15 octobre 2001.

but lucratif. Nous avons sollicité son accord pour conduire une expérimentation au sein d'une ou plusieurs structures de vacances. Malgré l'intérêt porté à notre projet de recherche, la priorité, en 2001, était de réussir la scission des activités entre l'entité à but lucratif et l'association gestionnaire de villages de vacances.

- Négociation (3) : Nous avons rencontré<sup>60</sup> le Délégué national de la Fédération d'associations de tourisme, gestionnaires de villages de vacances. Le Directeur d'une association était également présent. Les dirigeants se sont montrés intéressés par le projet de recherche et ont accepté d'engager une négociation définissant les objectifs de notre intervention. Toutefois, cette intervention ne pouvait être menée au sein de plusieurs organisations compte tenu de leurs priorités d'assurer leur survie économique. Elles tentent de faire perdurer une double finalité sociale et économique. Seul le directeur de l'association a accepté de nous accueillir au sein de son établissement. Toutefois, dans le cadre de notre équipe, nous avons conduit en parallèle une négociation élargie pour réaliser une recherche-intervention socio-économique pour laquelle aucune décision n'a été prise à ce jour.
- Négociation (4) : Nous avons rencontré<sup>61</sup> à nouveau le directeur de l'association gestionnaire d'un village de vacances dans lequel le projet social est articulé autour de deux finalités : l'accueil du plus grand nombre de familles et de catégories de personnels en situation d'exclusion. Comme le préconisent H. Savall et V. Zardet (2004<sup>62</sup>), nous avons pu accéder dès nos premiers entretiens au « décideur-payeur ». Nous avons obtenu rapidement une réponse positive nous permettant de formaliser une proposition en lien avec l'expression d'un besoin<sup>63</sup>.
- Négociation (5) : Nous avons contacté<sup>64</sup> le Délégué national de la Fédération d'Association d'accueil et de réinsertion sociale. Nous avons rencontré le Délégué régional qui nous a introduit auprès d'une organisation non gouvernementale, gestionnaire d'un atelier d'insertion. Nous avons obtenu l'accord de mener un projet afin de « définir des indicateurs de mesure et de pilotage des performances sociales externes ». Après les entretiens qualitatifs, nous avons rencontré des difficultés pour recueillir des données économiques et financières et nous sommes convenus de cesser cette recherche expérimentale au mois de décembre 2004.

---

<sup>60</sup> Entretien avec le Délégué national de la Fédération des Associations de tourisme avec un Directeur d'Association gestionnaire d'un village de vacances le 12 novembre 2001.

<sup>61</sup> Entretien avec le Directeur de l'Association gestionnaire d'un village de vacances le 28 janvier 2002.

<sup>62</sup> Le « décideur-payeur » est la personne habilitée à signer le contrat de recherche-intervention et à engager l'entreprise ou l'organisation partenaire de la recherche. *in* SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 366.

<sup>63</sup> Cf. la section 3.2.1.2 de ce chapitre.

<sup>64</sup> Contact auprès du Délégué national d'une Fédération nationale d'accueil et de réinsertion sociale le 14 avril 2004 et accord le 26 avril 2004 pour participer à la commission régionale le 6 mai 2004. Négociation avec le Directeur-adjoint de l'ONG le 1<sup>er</sup> juillet 2004.

- Négociation (6) : Nous avons rencontré<sup>65</sup> un Directeur d'association d'accueil et d'insertion pour des adultes. La négociation de la recherche-intervention a été menée en équipe au sein du centre de recherche. L'objectif général du projet est « d'améliorer le pilotage global de l'association, afin de redéployer les énergies vers les usagers et la construction d'un projet stratégique durable ». Cette négociation n'a toujours pas abouti à ce jour.
- Négociation (7) : Nous sommes responsables au sein de l'équipe de recherche de conduire la négociation<sup>66</sup> d'une recherche-intervention au sein d'un service d'actions éducatif en milieu ouvert. Le projet d'intervention a pour objectif général « de consolider et améliorer le fonctionnement du service par une démarche participative, afin de valoriser les compétences des professionnels et de mieux articuler les énergies vers les usagers ». Cette intervention devrait démarrer au cours du premier semestre 2006.

### 3.2.1.2 La présentation d'un besoin et d'une problématique

L'objectif, au cours de cette étape est d'obtenir de la part du dirigeant l'expression de ses attentes, de ses besoins ou de ses préoccupations. Le chercheur développe alors des qualités d'écoute au cours du premier rendez-vous en accordant près de 90 % du temps à l'expression de son interlocuteur, suivant le principe d'une approche progressive, afin de ne pas bloquer l'accès au terrain (Lee, 1993<sup>67</sup>). Cette première phase a nécessité deux rendez-vous d'écoute. Le premier a été organisé avec le Délégué national de la Fédération des associations de tourisme et le directeur de l'association gestionnaire d'un village de vacances le 12 novembre 2001, le second a eu lieu le 28 janvier 2002 avec le Directeur.

#### 3.2.1.2.1 Rappel du contexte

Le **Délégué national** confirme que les OESS ont mené de véritables mutations stratégiques. Elles sont devenues de véritables entreprises associatives en adoptant des méthodes de gestion rigoureuses. Il souligne que les uns croient en la fin d'un système, tandis que d'autres explorent certaines voies axées sur l'homme et ses valeurs.

- ❖ « Certains font preuve de dynamisme et d'originalité en élargissant leur champ de compétences sociales. Toutefois, les dirigeants pensent que les associations doivent se concentrer sur leur cœur de métier : « les vacances pour tous ». Toute autre initiative sociale contribuerait à mettre en difficulté les exploitations qui éprouvent déjà des difficultés financières. » (Délégué national)

---

<sup>65</sup> Contact le 14 octobre 2003 avec le Directeur d'une Association d'accueil de secours de soutien et d'organisation qui accueille des adultes et des réfugiés politiques ou personnes en situation de précarité.

<sup>66</sup> Démarrage de la négociation au mois d'octobre 2004 auprès du Directeur d'un Service d'actions éducatif en milieu ouvert à destination des enfants et adolescents.

<sup>67</sup> LEE R.M., *Doing Research on Sensitive Topics*, Thousand Oak, CA, Sage, 1993, in THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, 535 p., p. 242.

Les dirigeants sont très prudents compte tenu de leur niveau de rentabilité d'exploitation. Ils s'interrogent sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre à « tous les acteurs de la vie associative d'être auteur et acteur de ce qu'il vit. »

- ❖ « Comment faire perdurer le projet social tout en assurant la survie économique des organisations ? Comment faire perdurer un système copié par les acteurs privés et légitimer leur statut social et associatif au service de la politique sociale du tourisme ? » (Délégué national)

Au sein de la Fédération, l'association de tourisme, représentée par son directeur, est qualifiée de structure *pilote*. Elle est la seule à mettre en œuvre un projet élargi d'accueil de familles et de personnels en situation d'exclusion.

Le **Directeur** qualifie son fonctionnement « d'illogique » : il s'inquiète de « l'implication excessive » de son personnel. Il estime que le personnel effectue entre 10 % et 30 % de tâches supplémentaires et qu'il est obligé d'exiger que les repos soient pris. Des saisonniers n'hésitent pas à venir sur leur temps libre afin d'aider leurs collègues à préparer le démarrage de l'activité. De plus dans un contexte socio-économique délicat, les résultats financiers positifs permettent à l'OESS de développer un double projet social :

- maintenir une politique sociale des « Vacances pour tous »<sup>68</sup> : ne pas augmenter les prix des séjours et ainsi garantir le maintien d'un prix le plus bas possible ;
- mener un « Chantier d'insertion »<sup>69</sup> et une politique salariale attractive pour l'ensemble du personnel. En menant ce projet, l'OESS souhaite le rapprocher du premier projet social originel. Comme le souligne J. Froidure (1997<sup>70</sup>), les actions menées auprès des populations, exclues du travail, permettent également de lutter contre les exclusions pendant le temps des vacances.

---

<sup>68</sup> Projet social historique des associations de tourisme au lendemain de la seconde guerre mondiale. La vocation est de développer un tourisme à la portée de tous qui doit permettre au plus grand nombre de partir en vacances, aux prix de journée-vacances les plus bas. Dans les années 1950 seulement 30 % des familles pouvaient partir en vacances, elles sont près de 60 % depuis le début des années 1980. Parmi les personnes reçues, 50 % sont aidées dont environ un tiers estime qu'elles ne pourraient pas partir sans cette aide. in LANQUAR R. et RAYNOUARD Y., *Le tourisme social et associatif*, Que sais-je ?, PUF, n°1725, 1978, 4<sup>ème</sup> édition 1991, p. 5 ; CHAUVIN J., *Le tourisme social et associatif en France. Acteur majeur de l'économie sociale*, L'Harmattan, 2002, 176 p., p. 31 et 104.

<sup>69</sup> Créés par la loi du 29 juillet 1998, les chantiers d'insertion couvrent des initiatives locales à l'initiative des conseils généraux et des communes qui conventionnent des organisations pour mener des activités d'utilité sociale en accueillant des personnes en situation d'exclusion dans le cadre de contrats aidés. in « L'insertion par l'activité économique en 2003, Premières Informations, n°6.2, Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, DARES, février 2005, 8 p.

<sup>70</sup> FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme*, L'Harmattan, 1997, 190 p.

### 3.2.1.2.2 Expression d'une problématique

Le dirigeant désire être **accompagné dans le pilotage** de son projet social. Depuis près de 14 ans, il tente de transposer son vécu au sein de son association en le modélisant et en proposant de le diffuser et de l'essaimer au sein d'autres associations. Il recherche à démontrer, aux professionnels et à ses parties prenantes institutionnelles, la faisabilité économique de concilier une activité marchande et non marchande. Pour cela, il souhaite trouver les **outils de mesure et de pilotage de son projet social**. Il exprime également le besoin d'effectuer un **diagnostic** sur le fonctionnement de son organisation afin **d'affiner la mise en œuvre stratégique et la gestion de ses actions sociales** au profit des personnes en situation d'exclusion.

## 3.2.2 Présentation du terrain de recherche

Une fois la problématique et les ambitions de la recherche définies, l'intervenant-chercheur répond aux besoins et aux caractéristiques du terrain en définissant une convention d'intervention.

### 3.2.2.1 Définition des caractéristiques du terrain

Le terrain d'expérimentation de notre recherche est une OESS ou, plus précisément, une association de tourisme gestionnaire de villages de vacances. Notre recherche a été menée au sein d'un village de vacances situé en zone touristique de montagne. Créé en 1981, il regroupe 55 logements et totalisent 300 lits. Ouvert toute l'année, il réalise 1,9 million de chiffre d'affaires représentant près de 40 000 journées-vacances (nuitées) par an, dont 1 000 sont réalisées au profit des familles les plus défavorisées. Il regroupe en moyenne 34 membres de personnels en équivalent temps plein au sein de 4 services : l'accueil et l'hébergement, la restauration, l'entretien et l'animation (adultes et enfants).

Depuis 1983, l'association est membre d'une Fédération d'associations de tourisme qui regroupe des entreprises de tourisme indépendantes les unes des autres. C'est une union volontariste d'organisations qui défendent des mêmes valeurs telles que « la liberté, la personne, la laïcité, la relation vraie, le compagnonnage et la solidarité ». Elles défendent également une même conception des « loisirs, du tourisme social, de la culture et de l'animation ». Leur but est de développer une idée de la « promotion sociale et humaine, personnelle et communautaire de tous leurs membres »<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> Extraits de la présentation de l'association par le directeur dans les documents promotionnels et commerciaux.

Depuis le début des années 1990, cette association à but non lucratif et à gestion désintéressée œuvre en faveur d'un double projet social en faveur de la solidarité et de l'insertion professionnelle :

- à destination des **vacanciers** : l'OESS propose l'accueil du **plus grand nombre de familles** grâce à l'organisation de clubs et de tarifs calculés selon le quotient familial. En collaboration avec des associations caritatives, elle a mis en place un programme d'accueil de familles en grande difficulté lors de leurs premiers départs (environ 20 nouvelles familles partent en vacances tous les ans grâce à ce programme) ;
  - à destination du **personnel** : l'OESS aménage au sein des quatre services, des postes de travail pour **des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion dans le monde du travail**. En collaboration avec des organismes ou institutions locales et nationales, il est défini des postes adaptés à la réalité de chaque personne (11 personnes sont en situation d'exclusion ou en phase d'insertion sociale et professionnelle).
- ✓ *La direction résume en spécifiant que le « travail social est une **action de type plutôt expérimental** qui tente de concilier, autour d'une action concrète, les mots Tourisme et Social dans l'évolution constante de notre société ».*

### 3.2.2.2 Définition d'un cahier des charges

La recherche-intervention a pour objectif la production de connaissance à la fois scientifique et utile à l'action (Hatchuel, 1994<sup>72</sup> ; Moisdon, 1984<sup>73</sup>). Elle « consiste à aider, concevoir et mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini (...) (David, 2000<sup>74</sup> ; Hatchuel et al., 2002<sup>75</sup>).

La définition d'un **projet** différencie donc la recherche-intervention de la recherche-action. Cette dernière est définie par E. Schein (2001<sup>76</sup>) comme un programme de recherche dans lequel les « sujets » sont impliqués à l'initiative du chercheur. Selon A. David (2000<sup>77</sup>), elle s'inscrit dans une « démarche militante », « une recherche collaboratrice ». Elle est guidée par un processus de recherche et se focalise « sur la nature dynamique de la relation entre les acteurs, sur les synergies

---

<sup>72</sup> HATCHUEL A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7, 1994, pp. 59-75.

<sup>73</sup> MOISDON J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion* n° 47-48, septembre – octobre 1984, pp. 61-73, p. 64.

<sup>74</sup> DAVID A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *in* DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, pp. 193-211, p. 210.

<sup>75</sup> HATCHUEL A., MASSON P.L., WEIL B., « From Knowledge Management to Design-oriented Organizations », *International Social Science Journal*, n° 171, 2002, pp. 25-37.

<sup>76</sup> SCHEIN E., « Clinical Inquiry/Research », *in* REASON P. Et BRADBURY H. (edited by), *Handbook of Action Research – Participative inquiry and Practice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237.

<sup>77</sup> DAVID A., « La recherche-intervention... », 2000, op. cit., pp. 193-211, p. 210.

[qui] évoluent durant les interactions formelles et informelles, modelant et influençant le processus de recherche et son résultat » (Shani, David et Willson, 2004<sup>78</sup>).

La négociation de la recherche intervention s'est articulée autour de trois étapes : la définition des objectifs (1), la formalisation d'un processus de recherche à travers la méthodologie appliquée et la mise en œuvre des prestations d'intervention (2), la définition de son calendrier (3).

### 3.2.2.2.1 Définition des objectifs

Les objectifs de la recherche-intervention formulés par le chercheur permettent de valider les attentes du dirigeant. Il s'agit de positionner la recherche au cœur de la problématique de l'entreprise. Deux objectifs généraux ont été formulés, correspondant aux différentes phases de notre recherche :

- *Phase 1 : Mesurer et modéliser les critères et facteurs de performances sociaux, économiques et d'intégration de l'OESS.*
- *Phase 2 : Définir un système de mesure et de pilotage des performances sociales extérieures.*

Ces objectifs ont été démultipliés en objectifs intermédiaires afin de préciser l'expression du besoin du dirigeant qui les a validés (Figure 3.10).

#### ➤ OBJECTIFS INTERMEDIAIRES DES DEUX PHASES D'INTERVENTION

PHASE 1 : MESURE DES COUTS-PERFORMANCES	PHASE 2 : DEFINIR DES INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démontrer que le projet social d'accueil des personnels et des familles « aidées » en difficulté facilite le management du personnel et la gestion de l'OESS</li> <li>▪ Etablir les critères de performances socio-économiques d'une politique sociale et d'intégration au sein d'une OESS</li> <li>▪ Définir les conditions de réussite d'une politique de réussite de gestion socio-économique et d'intégration de personnes en réinsertion (personnels et clients)</li> <li>▪ Modéliser l'expérience de l'OESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir et démultiplier un plan d'actions prioritaires du projet social</li> <li>▪ Identifier et construire des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers des coûts-performances sociales internes et externes</li> <li>▪ Etablir une balance économique du projet social</li> <li>▪ Réaliser un tableau de bord de pilotage du projet social</li> </ul>

Figure 3.10

Source : Résultats expérimentaux (2002/2004)

<sup>78</sup> SHANI A.B., DAVID A. et WILLSON C., « Collaborative Research – Alternative Roadmaps », in ADLER N., SHANI A.B., STYHRE A. (Ed.), *Collaborative Research in Organizations – Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development*, Sage Publications, 2004, pp. 83-84.

### 3.2.2.2.1 Elaboration d'une proposition d'intervention

La négociation préliminaire d'un terrain permet de définir les investigations, les pratiques et les processus de gestion (Savall et Zardet, 2004<sup>79</sup>). Elle doit garantir la réussite d'une recherche-intervention grâce à la formulation concertée des objectifs et des termes de la conduite des prestations (Plane, 2000<sup>80</sup>). Elle définit l'arborescence de l'intervention composée des « produits objectifs », « produits méthodes » et « produits prestations »<sup>81</sup> :

- Les **produits-objectifs** sont la formulation des résultats à atteindre par rapport à l'expression des besoins de l'entreprise ou de l'organisation. Ils représentent le cœur du problème formulé en objectifs.
- Les **produits-méthodes** présentent des techniques et des méthodes adéquates pour répondre à la demande du dirigeant.
- Les **produits-prestations** sont la matérialisation concrète des actions à mettre en œuvre dans l'entreprise ou l'organisation.

Pour chacun des projets, les objectifs généraux et intermédiaires ont été définis et validés auprès de la direction de l'OESS. Le contenu de l'intervention a été élaboré sous la forme d'une arborescence (Figures 3.11 et 3.12). Cette présentation constitue la base de la négociation avec le dirigeant afin de calibrer l'expérimentation au sein de l'organisation. Elle constitue une forme d'**assurance concertée** entre les acteurs-praticiens et l'intervenant-chercheur.

---

<sup>79</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 364.

<sup>80</sup> PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, 2000, op. cit., p. 25.

<sup>81</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Vers un développement du professionnalisme du conseil en management. Recherche expérimentale dans un grand cabinet de conseil », *Rapport ISEOR*, 1986, 50 p. et annexes.

➤ **PRODUITS METHODES ET PRODUITS PRESTATIONS – PHASE 1**

PRODUITS METHODES	PRODUITS PRESTATIONS
<p>DIAGNOSTIC APPROFONDI INTERNE ET EXTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etat des lieux des facteurs de performance socio-économiques et d'intégration des personnels et des familles « aidés » au sein de l'OESS</i></li> <li>• <i>Etat des lieux et évaluation des dysfonctionnements de l'organisation dans la mise en œuvre de l'intégration des personnels et des familles « aidées » au sein de l'OESS</i></li> <li>• <i>Etat des lieux et mesure des facteurs de motivation et d'implication du personnel</i></li> <li>• <i>Analyse du rôle et de la contribution de l'association auprès des parties prenantes locales</i></li> </ul>	<p>DIAGNOSTIC APPROFONDI INTERNE (ENTRETIEN 1 HEURE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 entretiens qualitatifs direction et encadrement (8 personnes)</li> <li>- 5 entretiens qualitatifs personnel de base (15 personnes)</li> <li>- 5 entretiens quantitatifs direction et encadrement (5 personnes)</li> </ul> <p>Exploitation des entretiens : sélection des phrases-témoins dysfonctionnelles et relatives aux actions d'intégration – Imputation des phrases en thèmes, sous-thèmes et idées-clés – Calcul des coûts-performances cachés et coûts d'intégration</p> <p>Présentation par effet-miroir des dysfonctionnements, des facteurs et critères de performances sociales et économiques</p> <p>Définition des facteurs et critères de performances et d'intégration de l'OESS</p> <p>DIAGNOSTIC EXTERNE (ENTRETIEN 1 HEURE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 entretien qualitatif auprès du Délégué national de la Fédération des associations de tourisme (1 personne)</li> <li>- 2 entretiens qualitatifs de représentants de la commune - Adjoint au maire, chargé du tourisme et Direction de l'Office du Tourisme (2 personnes)</li> <li>- 2 entretiens qualitatifs des parties prenantes dans la politique d'insertion - Association d'insertion et Agence locale pour l'emploi (2 personnes)</li> </ul> <p>Exploitation des entretiens : sélections des phrases-témoins dysfonctionnelles et relatives aux actions d'intégration – Alimentation de l'avis d'expert</p>
<p>FORMATION DE LA DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etat des lieux des compétences des personnels en contrat aidé</i></li> <li>• <i>Assistance personnalisée à l'utilisation des outils</i></li> <li>• <i>Mesure des coûts-performances</i></li> </ul>	<p>FORMATION AUX OUTILS GRILLE DE COMPETENCES ET BALANCE ECONOMIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une séance de formation auprès des membres de la direction et de l'encadrement (8 personnes)</li> <li>- Assistance personnalisée auprès de la direction et de l'encadrement pour établir la balance économique du projet d'accueil et d'insertion des personnes en contrat aidé</li> </ul>

Figure 3.11

Source : Résultats expérimentaux (2002)  
Source : © ISEOR, 1994

➤ **PRODUITS METHODES ET PRODUITS PRESTATIONS – PHASE 2**

PRODUITS METHODES	PRODUITS PRESTATIONS
<p>DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etat des lieux des facteurs de performance socio-économiques et d'intégration des personnels et des familles « aidées » au sein de l'OESS.</i></li> <li>• <i>Etat des lieux des performances extérieures</i></li> <li>• <i>Analyse du rôle et de la contribution de l'association socio-économique auprès des parties prenantes locales</i></li> </ul>	<p>DIAGNOSTIC INTERNE (ENTRETIEN 1 HEURE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 entretiens qualitatifs présidence, direction et encadrement (8 personnes)</li> <li>- 9 entretiens qualitatifs personnel de base (14 personnes)</li> <li>- 6 entretiens quantitatifs direction et encadrement (6 personnes)</li> </ul> <p>Exploitation des entretiens : sélection des phrases-témoins dysfonctionnelles et relatives aux actions d'intégration – Imputation des phrases en thèmes, sous-thèmes et idées-clés – Calcul des coûts-performances cachés et coûts d'intégration</p> <p>Définition des facteurs et critères de performances et d'intégration de l'OESS</p> <p>EVALUATION EXTERNE (ENTRETIEN 2 x 1 HEURE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 entretiens qualitatifs des parties prenantes dans la politique d'insertion – Administration de l'emploi et de la formation professionnelle (Etat), Collectivité territoriale (département), et Agence locale pour l'emploi local (3 personnes)</li> </ul> <p>Exploitation des entretiens : Définition des objectifs alloués à l'OESS. Définition et évaluation des actions concrètes de l'OESS. Elaboration des balances économiques externes</p> <p>ASSISTANCE PERSONNALISEE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 assistance personnalisée de 3 heures avec l'animateur du projet pour élaborer les balances économiques pour l'OESS et les personnes en contrat aidé)</li> </ul>

<p>GRUPE DE PROJET ET ASSISTANCE PERSONNALISEE AUPRES DE LA DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Définition du projet social de l'OESS</i></li> <li>• <i>Assistance à la démultiplication en actions prioritaires et concrètes</i></li> </ul>	<p>CONDUITE D'ENTRETIENS ET ANALYSE DES DOCUMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 entretiens qualitatifs présidence et direction (3 personnes)</li> <li>- 5 entretiens qualitatifs encadrement (6 personnes)</li> <li>- 3 entretiens qualitatifs personnes en insertion (3 personnes)</li> <li>- 2 entretiens qualitatifs avec des parties prenantes externes (2 personnes)</li> </ul> <p>Etude et analyse des statuts, des supports de communications de l'OESS</p> <p>Exploitation des entretiens et des documents : sélection des phrases-témoins définissant le projet social – regroupement en thèmes et sous-thèmes.</p> <p>Présentation par effet-miroir des phrases-témoins et de l'avis d'expert sous la forme d'une proposition d'architecture du projet social</p> <p>CONDUITE D'UN GROUPE DE PROJET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 séance de groupe de projet restreint de 2 heures avec la direction et le responsable de l'animation du projet (2 personnes)</li> <li>- 1 séance de groupe de projet plénier de 3 heures avec la direction et les membres de l'encadrement (6 personnes)</li> <li>- 1 séance de groupe de projet restreint de 2 heures avec la direction pour formalisation et validation de la démultiplication des axes stratégiques, en objectifs et actions prioritaires</li> </ul>
<p>GRUPE DE PROJET ET ASSISTANCE PERSONNALISEE AUPRES DE LA DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Définition des indicateurs de coûts-performances du projet social</i></li> </ul>	<p>CONDUITE D'UN GROUPE DE PROJET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 séance de groupe de projet collective de 2 heures avec la direction et les membres de l'encadrement soit (6 personnes)</li> <li>- 1 séance d'assistance personnalisée d'1 heure avec les membres de l'encadrement et de 3 heures avec l'animateur du projet (5 personnes)</li> </ul> <p>Définition et mise en œuvre de l'évaluation du parcours d'insertion et d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers de pilotage du projet social</p>

Figure 3.12

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Nous avons conduit une recherche expérimentale axée sur une méthode d'intervention en *profondeur* au sein d'une OESS (Savall et Zardet, 1987<sup>82</sup>). Nous avons très largement sollicité la **participation des parties prenantes internes et externes. 67 personnes**, regroupées en **4 catégories**, ont été rencontrées au cours des trois principales étapes de notre intervention (Figure 3.13).

► **NOMBRE DE PERSONNES RENCONTREES AU COURS DU PROCESSUS DE RECHERCHE**

	Direction	Encadrement	Personnel de base	Parties prenantes externes	Total	
					Internes	Externes
Phase 1 : Diagnostic	2	6	15	5	23	5
Phase 2 : Diagnostic	3	5	14	3	22	3
Phase 2 : Projet	3	6	3	2	12	2
					57	10

Figure 3.13

Source : Résultats expérimentaux (2002-2004)

<sup>82</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., pp. 192-212.

### 3.2.2.2 Définition du planning d'intervention

Le cahier des charges comporte le planning de l'intervention qui a pour objectif de présenter sous la forme synoptique la répartition dans le temps des prestations de l'intervenant au sein de l'entreprise et de l'organisation. Ce document permet de mettre en évidence le budget temps de la recherche-intervention. La particularité de notre intervention était concentrer chacune des phases dans un temps limité compte tenu des contraintes de disponibilité de chacune des parties prenantes. Les personnels disposaient de peu de temps dans le cadre de leur activité saisonnière, tandis que nous devions intervenir pendant nos temps libres. Nous présentons le calendrier de l'ensemble du processus qui démontre les différentes phases de la recherche-intervention (Figure 3.14).

#### ► PLANNING DU PROCESSUS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Méthodes	Dates	2002		2003		2004		2005	
		S1*	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
<b>PHASE 1 : Mesurer et modéliser les critères et facteurs de performances sociaux, économiques et d'intégration de l'OESS.</b>									
Diagnostic socio-économique		◆◆							
Formation Grille de compétences, de comportements et Balance économique		◆◆	◆◆	◆◆					
<b>PHASE 2 : Définir un système de mesure et de pilotage des performances sociales extérieures</b>									
Diagnostic socio-économique et élaboration des balances économiques						◆◆	◆◆		
Groupe de projet de formalisation du projet social							◆◆	◆◆	
Groupe de projet de formalisation des indicateurs socio-économiques								◆◆	◆◆

Figure 3.14

Source : Résultats expérimentaux (2002-2004)

\*S1 : Semestre 1 – S2 : Semestre 2

Nous avons conduit une recherche de type **longitudinal**. Selon la définition de S. Ménard (2001<sup>83</sup>), une **recherche longitudinale permet de réaliser une analyse de données recueillies sur deux moments distincts**, sur des sujets identiques d'une période à l'autre, comparant les données entre elles. Outre l'approche méthodologique, nous devons également préciser le contexte de la recherche afin de motiver cette approche :

- comme précisé<sup>84</sup>, par ailleurs, notre recherche était dépendante de notre apprentissage opérationnel et théorique dans la conduite d'une recherche-intervention et la maîtrise des outils de gestion et de management socio-économique ;
- cette approche longitudinale était également motivée par la demande de la direction de renouveler notre premier diagnostic réalisé au mois d'avril 2002. La fin de la saison hivernale

<sup>83</sup> MENARD S., « Longitudinal Research », *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, n°07-076, Newberry Park, Sage, 1991, in THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 1999, op. cit., p. 423.

<sup>84</sup> Cf. section 3.2.1.1.1 de ce chapitre.

est un moment délicat car les membres du personnel sont las. Elle ne pouvait pas, selon le dirigeant, représenter toute la valeur ajoutée du projet ;

- au cours des différentes phases du processus d'intervention, nous avons pu recueillir des données tout au long des quatre années, au cours de deux temps forts de notre expérimentation entre 2002 et 2005 ;
- d'un point de vue scientifique, comme le soulignent J. Allouche et al. (2005<sup>85</sup>) l'approche longitudinale semble particulièrement adaptée pour comprendre les mécanismes de causalité entre les variables (sociales et comportementales) et les conséquences ou évolutions économiques.

### **3.3 Présentation du processus expérimental de la recherche**

Le processus expérimental détermine les conditions d'intervention au sein de notre terrain de recherche. Nous présentons les caractéristiques de la recherche-intervention (section 3.3.1). Cette expérimentation nous a permis d'acquérir de nombreux matériaux exploités en étroite collaboration avec les acteurs-praticiens. Nous allons présenter notre parcours initiatique d'intention scientifique (section 3.3.2).

#### **3.3.1 Les modalités d'une recherche-intervention**

##### **3.3.1.1 Les caractéristiques d'une recherche-intervention**

Comme son nom l'indique, la recherche-intervention, développée au sein des centres de recherche ISEOR (Université Jean Moulin Lyon 3), CGS (Ecole Nationale des Mines de Paris) et CRG (Ecole polytechnique), est une méthode en sciences de gestion basée sur une implication directe du chercheur sur le terrain. Ainsi, dans sa conception, la recherche-intervention est une méthodologie de recherche en sciences de gestion qui se différencie de trois autres démarches de recherche (David, 2000<sup>86</sup>) :

- l'observation participante a pour objectif de concevoir un modèle descriptif sur la base d'une observation sur le terrain ;
- la conception en « chambre » de modèles ou d'outils réalisés sans que le chercheur ne se déplace ou ne les valide sur le terrain ;
- la recherche-action aboutit à une construction concrète de la réalité en partant d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation.

---

<sup>85</sup> ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 177-188.

<sup>86</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations...* 2000, op. cit., p. 120.

Le but de notre recherche répond à l'objectif alloué à une recherche-intervention « d'aider sur le terrain à concevoir et mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini ». La recherche-intervention consiste à établir un projet de transformation qui est conduit et finalisé sur le terrain de recherche. Plus largement, cette méthodologie nous paraît particulièrement adaptée pour les raisons suivantes :

- Le chercheur peut accéder à des données et situations professionnelles grâce à la collecte de documents, des entretiens et des observations directes. En contrepartie il doit aider à la **résolution de problèmes**. Cet accord est formalisé dans un cahier des charges faisant l'objet d'une négociation (Savall et Zardet, 2004<sup>87</sup>).
- L'intervenant-chercheur **participe concrètement à l'action** avec les acteurs pour améliorer leur propre système d'action (Savall, 1984<sup>88</sup>), (David, 2000<sup>89</sup>), le tout produisant un « apprentissage croisé » (Hatchuel, 1994<sup>90</sup>).
- La recherche-intervention est une « méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à **visée transformative** (Savall, 1977<sup>91</sup>) par opposition aux démarches dites « contemplatives » (Avenier, 1989<sup>92</sup>). Selon le principe « d'interactivité cognitive » (Savall et Zardet, 1995<sup>93</sup>), la création de connaissances entre le chercheur et les acteurs est possible à partir de l'observation des situations produites et des changements volontaires (Plane, 1997<sup>94</sup>).
- L'intervenant-chercheur doit respecter une **alternance** entre des périodes d'immersion sur le terrain et des périodes de **distanciation** indispensables, de même que le travail en équipe de recherche, sur le terrain et en laboratoire, (David, 2000<sup>95</sup>), (Savall et Zardet, 2004<sup>96</sup>).
- La recherche-intervention doit respecter une « **démarche heuristique** » qui, par principe d'honnêteté, conduit le chercheur à exprimer des hypothèses avant d'aller les valider ou infirmer sur le terrain d'observation scientifique (Savall et Zardet, 2004<sup>97</sup>). Nous rapprocherons ce point du principe de A. David (2000<sup>98</sup>) selon lequel l'intervenant-chercheur doit faire articuler une double démarche scientifique de recherche et d'intervention.
- Enfin, nous retiendrons le principe complémentaire de « l'inachèvement » (David, 2000<sup>99</sup>) qui désigne le **caractère imprévisible** de la recherche et le risque de ne pas aboutir à des résultats.

<sup>87</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion...*, 2004, op. cit., p. 79.

<sup>88</sup> SAVALL H., « Développement et perspectives de la recherche en gestion en France au cours des prochaines années, *Economies et sociétés, Revue Sciences de Gestion*, 1984, n°5, pp. 355-356.

<sup>89</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations...*, 2000, op. cit., p. 120.

<sup>90</sup> HATCHUEL A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire*, 1994, n°7, pp. 59-75.

<sup>91</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise... », 1977, op. cit.

<sup>92</sup> AVENIER M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », 1989, op. cit.

<sup>93</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau...*, 1995, op. cit.

<sup>94</sup> PLANE J.-M., « Recherche-intervention en management et développement de l'entreprise, *Revue Gestion* 2000, novembre-décembre, n°6, 1997, pp. 119-131.

<sup>95</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations...*, 2000, op. cit., p. 120.

<sup>96</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion...*, 2004, op. cit.

<sup>97</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *ibid.*

<sup>98</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coordonné par), *Les nouvelles fondations...*, 2000, op. cit.

<sup>99</sup> DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., *ibid.*

### 3.3.1.2 Evaluation des caractéristiques de la recherche intervention

Sur la base des caractéristiques précédemment définies nous avons essayé d'auto-évaluer notre recherche expérimentation au sein de l'OESS :

- La négociation de la recherche-intervention a permis l'élaboration de deux **cahiers des charges** définissant notre rôle et les objectifs de l'expérimentation.
- Les attentes des acteurs étaient très importantes pour légitimer leur projet social auprès des partenaires et parties prenantes. De ce fait, nous avons trouvé rapidement un **intérêt commun** à l'obtention de résultats utiles à la fois à l'OESS et à nos recherches.
- Grâce à notre présence au sein de l'équipe de recherche ISEOR, nous avons pu mieux appréhender la méthode de **pilotage** d'une recherche-intervention.
- La recherche a été menée en alternance du fait du caractère saisonnier de l'activité du terrain et de nos disponibilités. Ces contraintes nous ont permis de respecter des temps de **distanciation** pour exploiter nos matériaux et rechercher des solutions adéquates. Dans le cadre d'un processus heuristique, nos hypothèses ont fait l'objet de multiples confrontations entre les résultats obtenus et nos recherches bibliographiques.
- Les résultats obtenus sont le fruit d'une très étroite **coopération** et **coproduction** entre l'intervenant-chercheur et les acteurs-praticiens, rendues possibles grâce à une volonté et à un intérêt partagés.
- L'intervention a fait l'objet d'un **co-pilotage** réalisé avec la direction de l'OESS afin d'assurer la qualité de la mise en œuvre et la validation des résultats successifs. Notre recherche exploratoire ne disposait pas d'un dispositif formel de pilotage. Cependant, nous avons établi des synthèses avant chaque séance de travail avec la direction.

A travers cette analyse, nous relevons ainsi quelques divergences entre notre intention scientifique de recherche-intervention et la mise en œuvre pratique des actions opérationnelles. Nous proposons de les mettre en exergue grâce à l'utilisation d'une cotation. Le *carré noir* signifie que nous nous sommes rapproché des caractéristiques scientifiques d'une recherche-intervention. Le *carré semi-noir* relève certaines divergences dans la réalité opérationnelle sur le terrain (Figure 3.15).

➤ **AUTO-ANALYSE DES CARACTERISTIQUES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION**

Caractéristiques d'une recherche-intervention	Intention scientifique	Réalité opérationnelle du terrain	Auto-Evaluation
Négociation et formalisation d'un cahier des charges	Négociation – Convention d'intervention	Négociation - Convention d'intervention	■
« Apprentissage croisé »	Très forte implication des intervenants-chercheurs dans le pilotage de l'intervention	Situation de coproduction et situation d'apprentissage croisé	▣
Interactivité à visée transformative	Interactivité cognitive à visée transformative	Interactivité pour la co-production d'outils de gestion	▣
Alternance – distanciation	Alternance – distanciation et fort travail d'équipe sur le terrain et dans le laboratoire	Alternance – distanciation et fort travail d'équipe dans le laboratoire	■
Recherche intentionnelle	Formulation d'hypothèses	Formulation d'hypothèses Processus heuristique	■
Autonomie	Autonomie concertée	Autonomie concertée	■
Principe de découverte	Intervention fortement pilotée	Recherche exploratoire avec pilotage	▣

Figure 3.15

Compte tenu de notre expérience au sein de l'équipe de l'ISEOR dans la conduite de recherches-interventions, nous pouvons noter quelques divergences qui sont principalement expliquées par le fait que la direction de l'OESS souhaitait conduire une expérimentation sans mener un véritable processus de résolution de problèmes<sup>100</sup>.

Toutefois, dans le cadre de cette recherche expérimentation, nous avons adopté une **approche clinique** (Schein, 1969<sup>101</sup>) qui induit :

- un processus d'**aide** : une démarche d'aide dans le but de soigner ou de donner des conseils à autrui ;
- un processus de **création d'outils** : une démarche de connaissance dans un processus réussissant à articuler l'intention scientifique de la pratique d'intervention ;
- un dispositif de **concertation** : un rapport à l'autre en engageant avec l'objet de recherche une relation qui fait elle-même partie de la recherche.

A ce titre, nous estimons qu'en qualité d'intervenant au sein de l'OESS nous avons également combiné les trois fonctions d'un intervenant-chercheur : médiateur, méthodologue et thérapeute (Savall et Péron, 1999<sup>102</sup>) :

<sup>100</sup> Axe du processus d'intervention présenté dans le point 3.1.1.2 de ce chapitre.

<sup>101</sup> SCHEIN E.H., *Process Consultation. Its Role in Organizational Development*, Reading Massachusetts, Addison-Wesley, OD series, 1969, 150 p.

<sup>102</sup> Présentation du métier d'intervenant ou de consultant qui pourrait s'apparenter au rôle d'intervenant-chercheur à condition que le conseil et/ou la consultation soient considérés comme une « technologie de la recherche, un outil

- L'acte de **médiation** consiste à faciliter un accord entre deux ou plusieurs personnes ou partis<sup>103</sup>. Dans le cas d'une intervention, il s'agit simultanément de mener une médiation entre les « acteurs praticiens » et le chercheur (Henriot, 2005<sup>104</sup>). Par une certaine « intelligence des situations, il (intervenant-chercheur) combine à la fois un rôle d'agent de consensus, de négociateur permanent et tous azimuts auprès des acteurs » (Savall, 2003<sup>105</sup>)
- L'action **méthodologique** consiste à garantir le respect des règles de fonctionnement de la recherche-intervention dont le chercheur est garant. Il explique, par exemple, avant chaque début de séance, l'objectif de celle-ci et le rôle qui lui est assigné dans le processus d'intervention pour lequel il existe un engagement contractuel entre les acteurs praticiens et les intervenants-chercheurs. De plus, il joue un rôle d'expert dans l'apport des solutions dans la gestion du processus ou dans le cadre de l'implantation d'outils de pilotage et de management.
- L'action de **thérapeute**<sup>106</sup> se rapproche de la définition de l'intervenant « médecin » (Schein, 1969<sup>107</sup>) dont l'objectif est d'effectuer un diagnostic et de mettre en œuvre les résolutions des problèmes. Cette qualité s'exprime dans le processus de conduite du changement où l'intervenant doit régulièrement solliciter une expression des acteurs praticiens.

Tout au long de cette recherche, nous avons respecté les caractéristiques scientifiques d'une recherche-intervention en privilégiant une forme de posture épistémologique axée sur trois principes d'une recherche clinique (Henriot, 2005<sup>108</sup>) :

- **décentrée**, permettant au chercheur de négocier une situation d'observation « naturelle » et « concrète » ;
- **compréhensive**, favorisant la compréhension à l'explication ;
- **non normative**, la thérapie ne peut être imposée sans être discutée et elle peut être l'objectif qui guide l'action.

---

de recherche scientifique en management. », in SAVALL H. et PERON M., « How to Negotiate Possible Obstacles between Academics and Practitioners : Consultancy as a Scientific Research Tool in Management, *The Academy of Management Meeting in Chicago*, Managerial Consultation Division, août 1999, 18 p.

<sup>103</sup> Définition du dictionnaire du « Larousse », 2003, un médiateur est une « personne qui s'entremet pour faciliter un accord entre plusieurs personnes, entre différents partis ».

<sup>104</sup> HENRIOT J., *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens – Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005, 354 p., pp. 218-219.

<sup>105</sup> SAVALL H., « L'éthique du consultant non courtisant », *Ressources Humaines et Management*, n° 9, avril 2003, p. 37.

<sup>106</sup> Définition du dictionnaire du « Larousse », 2003, « un thérapeute est une personne qui soigne les maladies ».

<sup>107</sup> SCHEIN E.H., « Process Consultation... », 1969, op. cit.

<sup>108</sup> HENRIOT J., *Génération et gestion d'une dynamique coopérative...*, 2005, op. cit.

- ✓ *Cette exploration, en étroite collaboration avec les parties prenantes internes et externes, nous semble répondre au principe « d'interaction cognitive » dont la finalité est de favoriser la connaissance de l'objet complexe grâce à l'aide des acteurs praticiens pour extraire la matière à communiquer dans une logique de coproduction (Savall et Zardet, 2004<sup>109</sup>).*

### 3.3.2 Présentation des modalités de construction des résultats

Notre recherche expérimentation est assimilée à un « parcours initiatique d'intention scientifique »<sup>110</sup>. De ce fait, comme le rappelle A. Kaplan (1964<sup>111</sup>), il convient d'expliquer ici, non pas les résultats de la recherche, mais le **processus de recherche** que nous avons suivi. Il s'agit de rendre compte des étapes de construction des matériaux qualitatifs, quantitatifs et financiers. Nous présentons, dans ce point, la méthodologie que nous avons adoptée pour obtenir les résultats de notre expérimentation. Nous identifions trois principales étapes qui constituent l'architecture des trois chapitres suivants :

- 1 – Rendre lisible et évaluer la contribution socio-économique d'une organisation sociale d'économie sociale.
  - 2 – Mesurer la contribution économique des parties prenantes dans le financement du projet social.
  - 3 – Mesurer la responsabilité sociale d'une organisation d'économie sociale et solidaire.
- ✓ *L'objectif est de produire des résultats qui apportent des réponses à notre question de recherche, de rendre visible la responsabilité sociale des OESS afin d'améliorer le pilotage des performances et légitimer leur utilité et leur contribution socio-économique auprès des parties prenantes.*

#### 3.3.2.1 Présentation du processus d'évaluation de la contribution socio-économique

L'évaluation de la contribution socio-économique consiste à identifier les conséquences socio-économiques de la mise en œuvre d'actions sociales en faveur des membres du personnel en situation d'exclusion au sein de l'OESS. Dans une approche longitudinale, nous avons mené deux diagnostics socio-économiques (en 2002 et 2004) afin de recueillir des données qualitatives, quantitatives et financières utiles pour **évaluer la contribution socio-économique interne et externe de l'OESS**.

---

<sup>109</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 198.

<sup>110</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *ibid.*

<sup>111</sup> KAPLAN A., *The conduct of inquiry – Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler ed., 1964, 428 p.

### 3.3.2.1.1 Evaluation des coûts et des performances internes

La méthode du diagnostic a été conçue en 1973 par H. Savall. Elle est utilisée dans le cadre de l'intervention socio-économique dans un processus de résolutions de problèmes. Nous l'avons également utilisé afin d'identifier les actions d'intégrations mises en œuvre par l'OESS dans le cadre de son projet social. Dans une approche qualitative, l'objectif de la conduite d'un diagnostic est d'**identifier les dysfonctionnements et les actions d'intégration** déclarés par les acteurs de l'organisation. Puis, dans une approche quantitative, la finalité est d'**évaluer les impacts économiques des dysfonctionnements et des actions d'intégration** en mesurant les coûts-performances cachés internes et externes.

- Le recueil des données qualitatives

Le **recueil des informations qualitatives** constitue un temps d'**écoute** de tous les acteurs impliqués durant lequel il convient de s'assurer de la fiabilité et de la qualité des informations recueillies (Girin, 1986<sup>112</sup>). L'approche qualitative a été réalisée à partir de la collecte d'informations sur le terrain selon deux techniques :

- La conduite des **entretiens** constitue la technique privilégiée pour recueillir une description précise des dysfonctionnements et des actions d'intégration. Nous rencontrons l'ensemble des catégories des personnes concernées au sein de l'OESS. Les entretiens avec la direction et les membres de l'encadrement sont individuels et durent une heure. Les entretiens avec les membres du personnel et les personnes en contrat aidé sont collectifs par groupe de 2 à 3 et durent une heure et demie. Les entretiens sont semi-directifs afin de recueillir un maximum d'informations en mettant en œuvre une stratégie de conduite d'entretien. Ils sont réalisés sur la base de la nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de **dysfonctionnements** qui permettent également de définir - sous les mêmes thèmes et sous-thèmes - les **actions d'intégration** menées par l'OESS.
- L'**observation directe** permet de **recenser des informations** à la fois sur les dysfonctionnements et les actions d'intégration, en termes de régulation ou d'effets économiques induits en cascade. Dans le cadre de notre expérimentation, elle fut **diffuse** à travers des temps différents au sein de l'OESS, mais **concentrée** en nombre d'heures ou de journées durant lesquelles nous étions présent.

---

<sup>112</sup> GIRIN J., « Table ronde d'introduction », Colloque de l'ISEOR-FNEGE, « *Qualité des informations scientifiques en gestion* », 18-19 novembre 1986, 285 p., pp. 12-28.

Le recueil des informations est articulé sur la base d'une grille d'entretien<sup>113</sup>, proposé et développé par l'analyse socio-économique, qui se décompose en **six domaines** :

- Les conditions de travail recouvrent à la fois les conditions de physiques de travail (espaces de travail, nuisances de l'environnement physique de travail, sécurité...) et les relations de travail (ambiance...).
- L'organisation du travail comprend la structuration de l'entreprise (organigramme), la répartition des missions, la conception des postes de travail.
- La communication désigne tous les types d'échanges d'informations entre acteurs, la coordination s'applique aux dispositifs d'échanges d'informations entre acteurs, la concertation caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif opérationnel commun à réaliser.
- La gestion du temps individuelle et collective comprend les méthodes d'organisation du travail (planification, programmation), la répartition du temps entre les individus.
- La formation intégrée met en exergue les difficultés générées par une inadéquation entre la formation et l'emploi proposé aux personnes qui expriment des manques de compétences ou des défauts dans l'organisation de dispositifs internes et externes.
- La mise en œuvre stratégique englobe la formulation claire de la stratégie et de sa déclinaison en actions concrètes pour atteindre des objectifs stratégiques. La mise en œuvre englobe les moyens financiers, technologiques et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions.

La problématique est d'identifier les dysfonctionnements internes au sein de l'OESS, mais aussi les actions volontaires d'intégration des personnes en situation d'exclusion. Comme dans le cadre d'une intervention socio-économique, les entretiens sont orientés vers une **analyse dysfonctionnelle**, dont la finalité est de faire exprimer les difficultés rencontrées par les membres du personnel dans la gestion et l'encadrement des personnes en situation d'exclusion. Toutefois en complément, les acteurs interviewés (direction, encadrement, personnel de base et personnes en situation d'exclusion) doivent également préciser les **conditions nécessaires** pour mener à bien l'accueil des personnes en insertion. Pour cela, elles s'expriment sur chacun des domaines de la nomenclature. Par exemple, l'accueil de ces personnes est possible si la structure est capable de les héberger (domaine des conditions de travail).

---

<sup>113</sup> Cf. Annexe n°2 : Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes.

- L'exploitation des données qualitatives

La **méthode d'analyse des entretiens qualitatifs** utilisée est celle créée et mise au point par H. Savall et l'équipe de l'ISEOR<sup>114</sup>. Sur la base des notes exhaustives prises au cours des entretiens, nous sélectionnons entre 10 et 12 phrases témoins qui illustrent à la fois les dysfonctionnements et les actions d'intégration. Nous les classons ensuite en respectant une arborescence de dépouillement en thèmes, sous-thèmes et idées-clés. Des regroupements de plusieurs phrases-témoins sous une même idée-clé sont effectués afin de calculer des fréquences<sup>115</sup> d'expression d'un problème ou d'une action d'intégration selon le nombre de phrases-témoins par idée-clé. Enfin, la répartition des phrases par population, de direction, d'encadrement ou de personnel de base, permet d'obtenir une expression des **convergences et des spécificités** entre les populations interviewées.

- ✓ *Le traitement et le classement de l'expression des acteurs de l'organisation permettent de mettre en exergue l'ensemble des dysfonctionnements et des actions d'intégration regroupés dans des idées-clés, des sous-thèmes imputés dans une grille de lecture articulée autour des six thèmes de l'analyse socio-économique.*

- Valorisation économique des dysfonctionnements et des actions d'intégration

Après la conduite des entretiens qualitatifs, nous réalisons de nouveaux entretiens auprès des membres de la direction et de l'encadrement. Chacune des personnes est interviewée à deux reprises, pendant une heure, afin de collecter des informations économiques permettant de **valoriser les effets des dysfonctionnements et des actions d'intégration**. L'approche quantitative est réalisée à partir de la collecte d'informations sur le terrain selon deux techniques :

- La conduite des **entretiens directifs** permet de recueillir la fréquence, les effets économiques et les consommations de ressources engendrés par les régulations des dysfonctionnements et des actions d'intégration.
- L'**analyse des documents** est essentielle pour l'évaluation des coûts cachés, puisqu'elle permet de collecter des informations relatives aux indicateurs sociaux de l'absentéisme, de la rotation du personnel et des accidents du travail. Il s'agit de regrouper l'ensemble des documents ou indicateurs utiles pour comprendre les activités, les procédures ou les dépenses liées à l'activité du micro-espace diagnostiqué.

---

<sup>114</sup> La première version est présentée par ZARDET V., « Analyse socio-économique du fonctionnement d'une société nationale de télévision : conditions de travail, organisation et qualité », *Rapport ISEOR*, août 1981, 164 p.

<sup>115</sup> Le terme « fréquence » fait référence au nombre de personnes ayant observé ou exprimé des dysfonctionnements et des actions d'intégration.

La méthode de calcul des coûts-performances cachés est applicable à condition de définir la **contribution économique d'une heure de travail à la création de valeur ajoutée**. Le calcul de la contribution d'une heure de travail consiste à déterminer la valeur économique générée par les acteurs ou le couple homme-machines pendant une heure. Cette valeur économique est, par conséquent, celle d'une heure de travail rémunérée par l'entreprise ou l'organisation. Elle permet de valoriser les surtemps et les non-productions et constitue un **indicateur mesurant la performance organisationnelle**. Appelée la Contribution Horaire à la Marge sur Coûts Variables (CHMCMV), elle détermine le montant de création de la valeur ajoutée à laquelle chaque personnel doit contribuer pendant une heure de travail. Cette valeur dépasse le coût salarial d'une personne qui travaille dans l'entreprise ; nous devons inclure les charges fixes et le résultat afin de déterminer le montant d'une production solvable attendue. La CHMCMV se calcule de la façon suivante : Chiffre d'affaires – Charges variables avec le niveau d'activité = Marge sur coûts variables (MCV) que nous divisons par le nombre d'heures attendues de l'ensemble des personnels.

- ✓ *L'adoption de ce principe comptable permet d'obtenir une valeur économique moyenne et approchée d'une heure de travail d'une personne quelle que soit sa fonction. De plus, il donne une valeur économique aux dysfonctionnements exprimés par les acteurs de l'organisation.*

La méthode de traitement des coûts-performances cachés consiste à classer l'ensemble des fiches obtenues par indicateurs. Les trois premiers sont sociaux : l'absentéisme révèle les dysfonctionnements liés à l'absentéisme, à l'exception de ceux qui sont répertoriés dans les accidents du travail ; la rotation du personnel relève l'ensemble des mouvements des personnels au sein de l'unité diagnostiquée. Deux autres indicateurs économiques permettent de répertorier les coûts cachés relatifs aux défauts de qualité (production de biens et de services), ainsi que les écarts de productivité directe qui mesurent les défauts de productivité au sein de l'unité, par exemple.

Dans un second temps, les coûts cachés sont classés dans les **six composants financiers** :

- Les sursalaires : ce composant regroupe les régulations qui sont liées à des glissements de fonction pour des actes réalisés par une personne mieux rémunérée qu'une autre et qui aurait dû la prendre en charge. C'est par exemple le cas d'un membre de l'encadrement qui réalise le travail d'une personne en situation d'exclusion car elle est absente pour raison médicale.
- Les surtemps : ce sont les temps supplémentaires passés dans l'entreprise pour réaliser des tâches ne correspondant pas à une création de valeur ajoutée. Par exemple, le surtemps d'un membre du personnel assistant une personne en situation d'exclusion qui éprouve des difficultés à effectuer des tâches normalement dévolues à l'équipe dans laquelle elle est affectée.
- Les surconsommations : sont des consommations de ressources qui auraient pu être évitées. Par exemple, l'oubli de refermer des pots de peinture engendre une surconsommation de matière première nécessaire pour la réfection des bâtiments.

- Les non-productions : perturbations ou arrêts de l'activité liés à un dysfonctionnement. Ce sont par exemple les temps des personnels qui, souffrant d'alcoolisme, s'arrêtent pour boire au lieu de continuer normalement leur tâche.
- Les non-créations de potentiel : sont considérés comme des coûts d'opportunités. Autrement dit, il s'agit de regrouper les coûts cachés provoqués par des dysfonctionnements qui repoussent ou annulent une action ou un investissement matériel ou immatériel utile dans la mise en œuvre d'un plan d'actions stratégiques.
- Les risques : ils expriment « une source de contre-performances assimilables à des coûts cachés, dans la mesure où ils provoquent des rétentions de performances »<sup>116</sup>.
- ✓ *L'objectif de la valorisation économique des dysfonctionnements invoqués au sein de l'organisation est double : prendre conscience de l'existence des dysfonctionnements et de leurs conséquences ou impacts économiques ; inciter les acteurs à mener des actions correctives et/ou anticipatives afin de limiter les impacts économiques des dysfonctionnements.*

Notre approche **longitudinale** a révélé à la fois les **causes racines** des dysfonctionnements internés au sein de l'organisation et les **conditions essentielles de réussite** pour mener à bien la conduite d'un projet social en faveur des personnes en contrat aidé. La valorisation économique a permis de mettre en exergue les coûts cachés engendrés par la mise en œuvre d'une politique sociale. Cette méthodologie qualitative, quantitative et financière a pour finalité de définir les conditions de **survie et de développement interne** d'un projet social.

- ✓ *Nous rappelons que les impacts économiques des surtemps ou des non-productions, par exemple, constituent par définition des activités économiques supplémentaires qui impactent la marge brute d'une organisation (survie) mais aussi, des ressources économiques qui pourraient être allouées sur des projets créateurs de valeur ajoutée (développement).*

### 3.3.2.1.2 Evaluation des coûts et des performances externés

Dans cette approche nous allons au-delà des conséquences internes sociales et économiques que nous avons repérées. Nous recherchons à déterminer la valeur ajoutée créée du projet social d'accueil des personnes en contrat aidé ainsi que l'implication de l'OESS dans la conduite d'une politique socio-économique locale. Pour cela, nous utilisons les matériaux que nous retraitions. L'objectif est de rendre compte de la **contribution** de l'OESS dans la réalisation de la politique sociale locale. A ce titre, nous évaluons les **performances externées** par l'OESS.

---

<sup>116</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 2004, op. cit., p. 127.

- Evaluation de la valeur ajoutée du projet social de l'OESS

En parallèle des diagnostics, nous conduisons des entretiens qualitatifs auprès des parties prenantes. Nous réalisons des entretiens auprès du responsable de la Fédération des associations de tourisme, des acteurs politiques locaux, des acteurs associatifs partenaires dans la conduite du projet social, des acteurs institutionnels en charge de l'animation et du financement de la politique sociale et économique au niveau local. Les parties prenantes sont interviewées une ou deux fois, pendant deux heures. Lors de la première phase de notre intervention, l'objectif est d'identifier les critères d'évaluation de la valeur ajoutée. Au cours de la seconde phase, les institutionnels évaluent la valeur ajoutée de l'OESS suivant une cotation.

La nomenclature de la valeur ajoutée est construite, selon un processus interactif de coproduction, avec les acteurs internes et les acteurs externes en charge de la définition, de la mise en œuvre et du pilotage du projet social en faveur des personnes en situation d'insertion au sein de l'OESS. La collecte d'informations sur le terrain se déroule selon trois techniques :

- La conduite des **entretiens avec les parties prenantes** permet de recueillir les grands axes et les objectifs alloués à l'OESS. En d'autres termes, les acteurs externes expriment des besoins pour mener à bien une politique sociale d'intégration des personnes en situation d'exclusion.
- L'**observation directe** au cours d'un comité de pilotage annuel souligne les demandes et les préoccupations opérationnelles et quotidiennes des parties prenantes dans la conduite du projet social.
- L'**analyse des documents collectés** est essentielle pour établir la liste des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers liés à l'activité sociale et économique du méso-espace diagnostiqué.

La méthode de traitement des données qualitatives, quantitatives et financières consiste à les classer dans une nouvelle nomenclature composée de thèmes et sous-thèmes. Nous avons fait le choix de conserver les six thèmes (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique) utilisés dans une approche interne afin de pouvoir établir des liens avec une approche externalisée des coûts et des performances. Nous identifions dans les documents et nous sollicitons les attentes et les besoins des parties prenantes sur chacun des six thèmes. Nous les regroupons sous la forme de sous-thèmes dans lesquels nous imputons l'ensemble des données qualitatives, quantitatives et financières.

Par exemple, les parties prenantes attendent de la part de l'OESS qu'elle propose une **organisation du travail adaptée** (thème 2), c'est-à-dire qu'elle doit permettre aux personnes de participer à des **activités utiles et valorisantes** (sous-thème 2.1), afin de les mener à suivre un **processus de revalorisation** (sous-thème 2.2), de **resocialisation** (sous-thème 2.3) et de **reconstruction** personnelle

(sous-thème 2.4). Mais les parties prenantes précisent que cela n'est possible qu'à la condition de définir des **règles du travail adaptées** (sous-thème 2.5), de mettre en œuvre un **accompagnement collectif** (sous-thème 2.6) et **personnalisé** (sous-thème 2.7).

- ✓ *L'objectif de cette nouvelle nomenclature est de définir les critères d'évaluation externes de la valeur ajoutée des actions ou moyens internes mis en œuvre par l'OESS pour mener à bien le projet social en faveur de l'accueil des personnes en situation d'insertion ou d'exclusion.*

Sur la base d'une cotation, l'OESS et les principales parties prenantes institutionnelles (État, collectivités territoriales et agence pour l'emploi) évaluent la capacité de l'OESS à détruire de la valeur (coûts) ou au contraire à produire de la valeur (valeur ajoutée).

- ✓ *En d'autres termes, il s'agit de définir la capacité de l'OESS à produire des **performances** au profit de la collectivité.*

- Evaluation de la contribution de l'OESS à la conduite d'une politique sociale et économique

Après une évaluation micro-économique des conséquences socio-économiques au sein de l'OESS, nous évaluons la valeur ajoutée des actions de l'OESS à l'échelle méso-économique d'une vallée en zone de montagne. L'objectif est d'élargir notre évaluation en mesurant la contribution de l'OESS au niveau macro-économique.

La définition de la nomenclature est articulée sur la base des axes définis par l'OCDE<sup>117</sup> reconnaissant que le secteur à but non lucratif européen a la capacité de contribuer à l'amélioration de la **protection sociale**, à la **création d'emplois** et à l'animation du **développement local**. Ces trois axes constituent les thèmes de notre nouvelle nomenclature. Sur la base des matériaux obtenus, au cours de notre précédente étape, nous définissons des sous-thèmes et des idées-clés. La nomenclature est ensuite validée ou infirmée au cours de quatre nouveaux entretiens d'une heure avec le responsable du projet social de l'OESS et chacun des représentants des parties prenantes (État, collectivité territoriale, agence locale pour l'emploi).

La méthode de traitement, pour mesurer la contribution de l'OESS dans la mise en œuvre de ces trois axes, consiste à imputer sous les idées-clés les phrases-témoins des dysfonctionnements et des actions d'intégration (données qualitatives). Puis, nous regroupons en sous-thèmes les grilles de coûts-cachés (données quantitatives et financières). Nous avons choisi d'exploiter l'ensemble des données de l'année 2004 qui permet de réaliser une forme d'évaluation en clôturant notre processus d'identification et d'évaluation des coûts-performances internes et externes.

---

<sup>117</sup> L'OCDE définit les trois contributions du secteur à but lucratif aux sociétés et aux économies européennes. *in Le secteur à but non lucratif d'une économie en crise*, 2003, OCDE, 365 p., pp. 52-57.

- ✓ *L'objectif est de **rendre compte**, à travers l'imputation des phrases-témoins et des grilles de coûts-cachés, de la **capacité** d'une organisation à **mobiliser ses ressources** matérielles, humaines et financières pour **contribuer** à la mise en œuvre d'**objectifs externes** définis par les **parties prenantes**.*

### 3.3.2.2 Présentation du processus d'évaluation de l'efficacité économique de la contribution volontaire des parties prenantes

L'évaluation de la contribution économique consiste à identifier la capacité financière d'une OESS à mener à bien un investissement sur le projet social (IPS) et la contribution collective des parties prenantes au financement de cet investissement. Il s'agit de **mesurer l'efficacité des ressources internes et externes d'une organisation dans la conduite d'un projet social**.

#### 3.3.2.2.1 Evaluation de l'investissement sur le projet social

La définition d'un **système de comptabilisation** repose sur la définition d'une nomenclature des activités établie à partir des trois axes définis par l'OCDE (la protection sociale et l'insertion sociale, le développement local, l'emploi et l'insertion professionnelle).

Nous ajoutons un thème de gestion interne qui regroupe les activités de gestion interne et d'encadrement des personnes. Nous répertorions et imputons l'ensemble des activités mises en œuvre au sein de l'OESS, en distinguant les dysfonctionnements et les actions d'intégration sur la base d'une grille de lecture qualitative et quantitative. Nous évaluons ensuite les régulations et les effets induits économiques qui sont répartis en trois catégories : les coûts-performances cachés (non identifiés dans le système d'informations comptable), les coûts visibles (charges identifiées dans le système d'informations comptable traditionnel), et les heures des contributions volontaires des membres du personnel (valeur économique des heures supplémentaires réalisées pour mener à bien le projet social et non identifiées dans le système d'informations comptable).

Nous imputons enfin ces charges (coûts historiques) et ces coûts cachés (coûts d'opportunités) dans un compte de résultat afin de **mesurer les conséquences financières** de la mise en œuvre d'un investissement pour le projet social. Nous identifions trois options possibles :

- **Option 1** : L'OESS mesure les coûts internes au projet social. Elle repère et isole les **coûts historiques imputés dans les comptes de charges**. Elle ne prend pas en considération les coûts-performances cachés, ni la contribution volontaire du personnel.
- **Option 2** : L'OESS prend en compte les coûts-performances cachés liés au projet social. Dans une version « rénovée » du compte du résultat, il s'agit de **cumuler les coûts historiques et les coûts-performances cachés**. Ils constituent principalement des sur-temps alloués par l'OESS pour gérer et animer le projet social ainsi que des non-productions qui représentent

des gisements de ressources non exploitées ou acceptées dans un contexte d'insertion de personnes en situation d'exclusion.

- Option 3 : L'OESS comptabilise **l'ensemble des coûts visibles et cachés**. Cette somme représente l'intégralité des investissements matériels, immatériels et incorporels réalisés par l'OESS.
- ✓ *Dans un premier temps, il s'agit de définir l'ensemble des ressources allouées par l'OESS pour mieux mesurer sa capacité à supporter l'investissement sur le projet social (IPS).*

#### 3.3.2.2.2 Evaluation de la contribution de l'OESS à la création de la valeur ajoutée

Après une approche globale de l'investissement sur le projet social, nous mesurons les incidences de l'imputation des coûts-performances cachés sur la création de la valeur ajoutée de l'OESS.

Nous définissons un indicateur pour mesurer la performance de l'OESS : la **Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables**. Il est calculé sur la base des produits de l'exercice desquels nous devons soustraire les charges liées à l'activité (charges variables) afin d'obtenir la marge brute (MCV). Ce montant est divisé par le nombre d'heures attendues des personnes qui composent l'unité diagnostiquée. Cet indicateur économique ne se distingue pas de la CHMCV. Toutefois, l'enjeu est de **rendre lisible la création de la valeur des organisations non marchandes** qui poursuivent une double finalité sociale (accueil de personnes en situation d'exclusion) et économique (pérenniser l'activité). Cet **indicateur de performance globale** met en exergue l'importance du **facteur humain** dans la conduite d'un projet qui contribue à créer des performances exogènes et endogènes, matérielles et immatérielles, sociales et économiques. Il mesure la contribution horaire à la création de la valeur ajoutée de chacune des heures attendues.

En d'autres termes, nous déterminons la **capacité de l'OESS à créer de la valeur ajoutée (ou performances) pour l'ensemble des activités** qui répondent aux missions sociales et économiques. Pour cela, nous identifions quatre options possibles :

- Option 1 : Mesure de la CHVACV de l'**activité traditionnelle** de l'OESS sans imputer les coûts et les performances cachés. Il s'agit de ne pas considérer les coûts cachés, ni la contribution volontaire des personnels afin de mesurer la création de la valeur sur la base d'un compte de résultat traditionnel.
- Option 2 : Mesure de la CHVACV de l'**activité économique** de l'OESS. Nous isolons la production des journées-vacances sans prendre en considération l'activité sociale d'accueil des personnes en situation d'insertion. La création de la valeur économique permet de comparer les performances à n'importe quelle autre entreprise marchande, productrice de séjours de vacances.

- Option 3: Mesure de la CHVACV de l'**activité globale** de l'OESS qui s'obtient en additionnant l'ensemble des coûts et des performances, visibles et cachés. Cet indicateur mesure la performance globale de l'OESS sur la base de l'ensemble des charges et des produits historiques et potentiels qui sont intégrés dans le compte de résultat.
- Option 4: Mesure de la CHVACV de l'**activité sociale**. Comme pour la production de journées-vacances nous isolons la production sociale des journées d'insertion. Cette production répond essentiellement à la mission d'accueil des personnes en situation d'exclusion. La création de la valeur sociale permet de comparer les performances avec toutes les organisations non-marchandes dont l'activité consiste à produire des journées d'insertion en faveur de personnes en situation d'exclusion.
- ✓ *L'objectif est d'identifier et de mesurer les incidences économiques de la mise en œuvre d'un investissement sur le projet social. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'un indicateur capable de rendre compte de la création de la valeur sociale et économique d'une OESS.*

### 3.3.2.2.3 Evaluation de l'efficacité des ressources internes et externes de l'OESS

Après une vision globale des performances d'une OESS, nous présentons un système de comptabilisation des ressources afin de mieux comprendre leur utilité. Sur la base des nouvelles orientations qui consistent, par exemple, à rendre compte d'un coût de fonctionnement par rapport aux services rendus. Il s'agit de définir la réelle **contribution des ressources allouées par l'ensemble des parties prenantes internes** (OESS et personnels) **et externes** (institutions et organisations en charge de la politique sociale et de son financement).

Sur la base de l'indicateur de la performance sociale, l'objectif est de mettre en exergue la contribution volontaire de l'OESS et des parties prenantes dans le financement du projet social en faveur de l'accueil des personnes en situation d'exclusion. Le montant de la contribution volontaire des parties prenantes divisée par l'indicateur de création de la valeur sociale permet d'obtenir le nombre de postes d'insertion financés par chacune d'entre elles.

- ✓ *Par conséquent, nous pouvons établir la contribution volontaire des parties prenantes et le niveau d'efficacité des ressources allouées par les parties prenantes. Cette évaluation permet à une OESS de justifier de sa capacité à mobiliser et à maîtriser des ressources internes et externes pour lesquelles les parties prenantes attendent des performances extérieures.*

### 3.3.2.3 Présentation d'un processus pour rendre compte de la responsabilité sociale d'une OESS

Après la mesure de l'efficacité des ressources investies de l'ensemble des parties prenantes, nous devons établir un système opérationnel pour rendre compte de la **responsabilité sociale** d'une OESS. Cela consiste à définir quelles sont les actions mises en œuvre au sein de l'OESS et à évaluer leur contribution à **créer de la valeur** au profit des parties prenantes qui investissent des ressources au sein de l'organisation. Il s'agit d'**évaluer l'efficacité de la contribution sociale et économique d'une organisation dans la conduite d'un projet social collectif**.

#### 3.3.2.3.1 Traduction d'un projet social en plan d'actions prioritaires

Nous avons établi le lien entre la volonté de rendre compte de l'engagement d'une organisation et le caractère stratégique de la démarche. Compte tenu des évolutions et des changements environnementaux, les OESS sont contraintes d'engager des plans d'actions à caractère stratégique pour justifier auprès de leurs parties prenantes leur engagement social.

Le plan d'actions prioritaires est également construit selon un processus interactif de coproduction, avec les acteurs internes et externes. La collecte d'informations sur le terrain se déroule selon deux techniques :

- La **conduite des entretiens** avec les parties prenantes internes (direction, encadrement et personnes de base) et externes (représentants de l'État, les collectivités territoriales et l'agence locale pour l'emploi), permet de recueillir l'expression des grands axes et des objectifs alloués au projet social de l'OESS.
- L'**analyse des documents collectés** (statuts, documents de promotion, lettre de l'association destinée aux adhérents) permet de repérer les idées-clés qui dictent les grandes orientations sociales et traduisent l'engagement de l'OESS.

Le plan d'actions prioritaires est réalisé dans le cadre d'**un groupe de projet** composé des membres de la direction et de l'encadrement. Ce dispositif collectif interne permet de valider les phrases-témoins et de formuler les axes stratégiques qui traduisent les engagements de l'OESS. Chacun des axes est ensuite démultiplié en objectifs prioritaires et en actions prioritaires.

Dans une dernière phase, nous établissons les liens entre les actions prioritaires internes et les trois axes externes qui traduisent les besoins et les attentes des parties prenantes auxquelles l'organisation s'est engagée à répondre. Nous reprendrons les trois axes externes afin de rendre compte de la valeur ajoutée des actions de l'OESS en faveur du projet social d'accueil des personnes en situation d'exclusion.

- ✓ *L'enjeu est de traduire le projet social d'une organisation en véritable plan d'actions prioritaires afin de rendre visibles les axes, les objectifs et les actions concrètes qui définissent son engagement social et sa responsabilité. .*

### 3.3.2.3.2 **Rendre compte de l'utilité sociale d'un projet social d'une organisation**

Après la formalisation d'un engagement en actions concrètes, l'objectif est de rendre compte de leur **utilité**. Le choix méthodologique consiste à privilégier la construction d'outils et d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers pour rendre compte de la diversité des valeurs sociales et économiques des actions en faveur des parties prenantes internes et externes sur chacun des trois axes externes.

- Axe 1 : Protection sociale et insertion sociale: L'action interne consiste à développer l'accompagnement des personnes en situation d'insertion. La finalité est de réduire les routines défensives de ces personnes en développant chez elles de nouvelles compétences et de retrouver des comportements adaptés au sein de l'organisation, puis de la société. Il s'agit de mesurer l'évolution des personnes sur la base de l'évaluation de leurs **compétences** et de leurs **comportements**.
  - Axe 2 : Développement local: L'action interne consiste à développer les initiatives afin de créer des richesses au profit de la société. L'organisation s'engage à mener certaines actions sociales et économiques en réponse aux attentes et aux besoins des parties prenantes. Il s'agit d'évaluer les conséquences économiques, sous la forme **d'une balance économique**, de la prise en charge des personnes en situation d'exclusion au niveau méso et macro-économique.
  - Axe 3 : Emploi et insertion professionnelle: L'action interne consiste à accompagner les personnes en situation d'exclusion dans un processus axé vers l'obtention d'une nouvelle autonomie sociale et professionnelle. La conduite de ce processus aboutit à mesurer la progression des personnes tout au long d'un **parcours d'insertion individualisé**. De plus, les résultats peuvent être également évalués individuellement par chacune des personnes concernées sous la forme d'une **balance socio-économique**.
- ✓ *L'objectif est de rendre compte de l'utilité d'un projet d'insertion individualisé. L'évaluation consiste à mesurer les résultats et l'efficacité des services rendus aux parties prenantes internes et externes.*

### 3.3.2.3.3 Rendre compte de la responsabilité sociale d'un projet social

Après la formalisation d'un engagement en actions concrètes et de leur mise en œuvre, l'objectif est de rendre compte des résultats obtenus, aux parties prenantes internes et externes, dans une logique de gouvernance élargie. Le choix méthodologique consiste à établir un bilan « rénové » privilégiant la complémentarité des données qualitatives, quantitatives et financières. Nous avons réalisé un **bilan socio-économique** interne et externe :

- Le bilan de l'OESS à vocation interne définit les **effets socio-économiques** internes d'un projet social en faveur des personnes en situation d'exclusion sur la base d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.
- Le bilan des parties à vocation externe définit les **effets économiques consolidés** pour les parties prenantes représentantes de la société, ainsi que les **impacts sociaux** des actions de l'OESS sur chacun des trois axes (protection sociale et insertion sociale, développement local, emploi et insertion professionnelle).
- ✓ *L'objectif est de **mesurer la responsabilité sociale** d'une OESS en faveur d'un projet social d'insertion de personnes en situation d'exclusion.*
  
- ✓ *Dans ce processus exploratoire, l'implication des parties prenantes semble répondre au principe « **d'intersubjectivité contradictoire** » dont la finalité est de remplacer l'objectivité toute relative en sciences de gestion par une intersubjectivité plus réaliste qui s'élabore progressivement au moyen de la diversification. (Savall et Zardet, 2004<sup>118</sup>).*

---

<sup>118</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 198.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 3

---

---

Ce troisième chapitre a pour objectif d'exposer notre « parcours initiatique d'intention scientifique ».

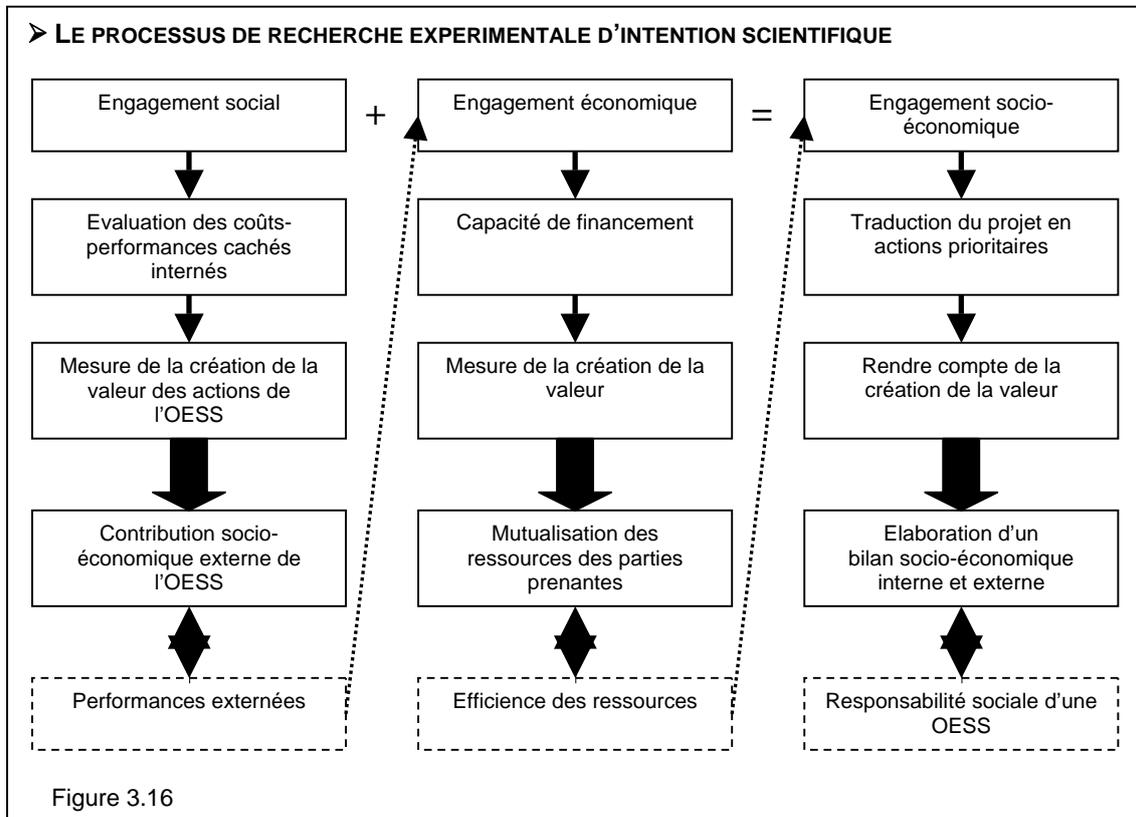
Dans une première section nous avons précisé le cadre théorique de notre recherche. Nous avons présenté le laboratoire et l'équipe de recherche avec lesquels nous avons conduit notre expérimentation. Nous démontrons comment nous contribuons aux travaux collectifs de l'équipe de l'ISEOR sur le thème de la **responsabilité sociale durable et supportable** des entreprises et des organisations.

Dans une seconde section, nous présentons notre terrain d'observation scientifique. L'accès au terrain a fait l'objet d'une négociation qui a abouti à l'élaboration d'un **cahier des charges** sur la base d'un besoin exprimé d'une association gestionnaire d'un village de vacances.

Enfin dans une dernière section nous définissons le processus expérimental de la recherche. Nous précisons les caractéristiques de la **recherche-intervention** et de notre positionnement en qualité d'**intervenant-chercheur** au sein de l'organisation sociale. Notre recherche doit être assimilée à un parcours articulé autour de trois étapes nécessaires pour répondre à notre question : **Comment rendre visible la responsabilité sociale des OESS pour améliorer le pilotage des performances et légitimer leur utilité et leur contribution socio-économique auprès des parties prenantes ?**

- Etape 1 : L'évaluation de la contribution socio-économique permet de définir la valeur ajoutée organisationnelle des OESS, c'est-à-dire leur capacité à prendre en charge les coûts-performances cachés induits des dysfonctionnements internes et des actions d'intégration volontaires. L'**engagement social** des OESS doit générer des **performances externées** au service de la collectivité.
- Etape 2 : Ces performances externées sont possibles à la condition de disposer des ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Il s'agit de mesurer l'investissement pour le projet social et de déterminer la capacité de création de valeur ajoutée de l'investissement au sein de l'OESS. L'**engagement économique** des OESS doit contribuer à assurer l'**efficience des ressources** des parties prenantes.
- Etape 3 : Pour justifier de l'efficience économique, il est nécessaire de définir concrètement les activités des OESS, les outils et les indicateurs de pilotage afin de justifier de leur utilité sociale et économique auprès des parties prenantes. L'**engagement socio-économique** des OESS doit permettre de rendre compte de leur **responsabilité sociale**.

La responsabilité sociale d'une organisation est mesurée sur sa capacité à mener à bien un double engagement socio-économique. Nous proposons de le démontrer à travers le schéma de notre processus de recherche expérimentale d'intention scientifique (Figure 3.16).



## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

---

---

Cette première partie s'intéresse à la **compréhension des fondements du secteur de l'économie sociale et solidaires**. Le premier chapitre, à travers une approche historique, présente les composantes et les particularités d'un **tiers secteur** ou d'un tiers système. Ce dernier est confronté à d'importants changements sociaux, politiques et économiques qui contraignent les organisations à muter pour ne pas disparaître. Ces mutations aboutissent à l'émergence d'une nouvelle forme d'entreprise à but social qui tente de concilier et de mettre en œuvre une double finalité marchande et non marchande.

Dans un second chapitre, nous nous interrogeons sur la place du projet au sein des OESS et son rôle dans la volonté de **traduire l'importance de leurs engagements dans la société**. Ce chapitre expose la nécessité, pour les structures, d'adopter un véritable comportement pro-actif face aux perpétuels mouvements environnementaux. Nous démontrons l'intérêt de concilier des logiques d'efficacité et d'efficacité pour rendre compte de leurs véritables contributions socio-économiques. Le projet doit devenir un outil pour légitimer les OESS face à leurs parties prenantes.

Pour contribuer à cette réflexion, nous avons construit un « parcours initiatique d'intention scientifique ». Nous présentons, dans un troisième chapitre, notre intégration dans un programme de recherches et d'interventions collectives sur le thème de la **responsabilité sociale durable et supportable des organisations et des entreprises**. Dans une phase de négociation, nous avons sollicité et obtenu l'accord d'un dirigeant d'une association de tourisme, pour mener une **recherche-intervention** afin de rendre visible la **responsabilité sociale de cette OESS** auprès de ses parties prenantes (État, collectivités territoriales et partenaires).

Pour ce faire, la seconde partie comporte trois étapes :

- l'**engagement social** de l'OESS sur la base de sa contribution sociale et économique (chapitre 4) ;
- l'**engagement économique** de l'OESS à travers l'évaluation de l'efficacité des ressources allouées par l'ensemble des parties prenantes pour mener à bien le projet social (chapitre 5) ;
- l'**engagement socio-économique** interne et externe de l'OESS permettant de rendre compte de sa responsabilité sociale (chapitre 6).



## **CONCLUSION GENERALE**

**COMMENT RENDRE VISIBLE LA  
RESPONSABILITE SOCIALE DES  
ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE ?**



## CONCLUSION GENERALE

---

Notre recherche permet d'apporter des réponses aux questions soulevées par notre problématique. Après avoir présenté les **principaux résultats**, nous nous attacherons à identifier les **limites** et les **perspectives** de notre recherche.

### LES RESULTATS

La pertinence des résultats de notre recherche ne peut s'apprécier hors du contexte de leur production. C'est pourquoi nous devons rappeler l'objectif de celle-ci, synthétisé dans notre problématique.

---

Comment rendre visible la **responsabilité sociale** des organisations de l'économie sociale et solidaire afin d'améliorer le **pilotage des performances externalisées** et **légitimer leur utilité** socio-économique auprès des parties prenantes qui contribuent au financement du projet social ?

---

Pour répondre à cette problématique, nous avons précisé son champ et exprimé trois nouvelles questions :

- Quelles sont les caractéristiques des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) en termes de responsabilité et d'utilité sociale qui permettent de justifier leur positionnement et leur rôle au sein de la société ?
- Comment justifier de l'intérêt socio-économique de développer un projet social durable et supportable aux côtés des parties prenantes qui contribuent à son financement ?
- Comment rendre opérationnel un projet social et mesurer la responsabilité sociale en conciliant des données sociales et économiques ?

Nos développements se sont attachés à explorer, puis à proposer des réponses à ces questions supportant notre hypothèse de recherche.

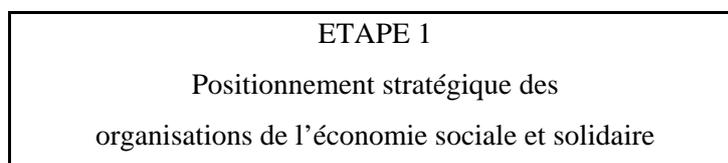
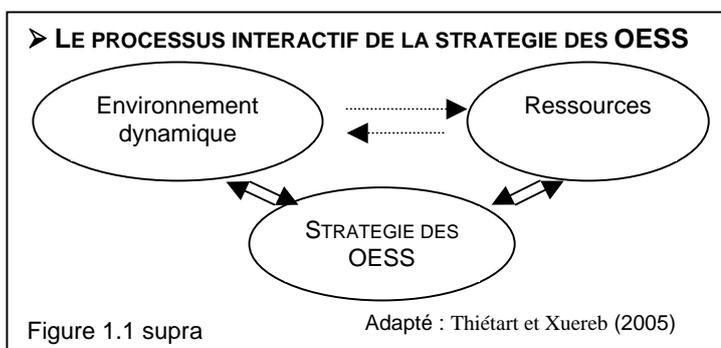
---

La **double finalité**, marchande et non marchande, des organisations de l'économie sociale et solidaire, les positionne au centre d'une chaîne de valeur. En mesurant leurs **contributions socio-économiques** les organisations replacent le **projet social** au cœur de leur activité afin de rendre visible leur **responsabilité sociale**.

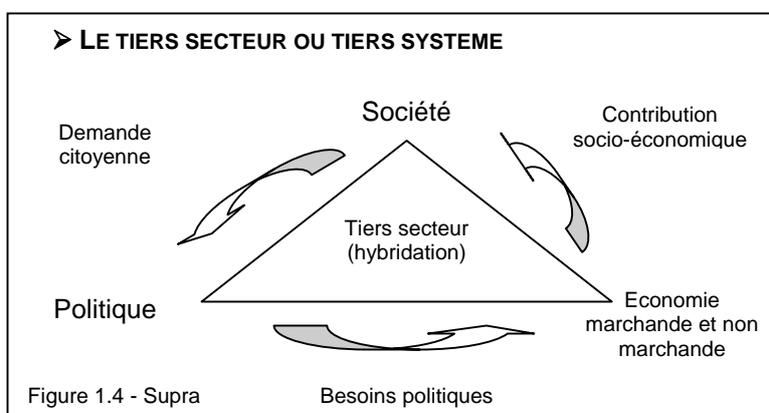
---

Quelles sont les caractéristiques des OESS en termes de responsabilité et d'utilité sociale qui permettent de justifier leur positionnement et leur rôle au sein de la société ?

L'étude du positionnement des OESS met en exergue un « processus interactif de leur stratégie ». Ce système d'interactions entre l'environnement et les ressources semble indispensable pour les experts et les responsables politiques qui préconisent un **accroissement des ressources** et le **renforcement de l'économie sociale et solidaire** au cœur de la Cité. La question de la responsabilité et de l'utilité sociale des OESS nous apparaît relever d'une problématique plus large, relative au positionnement stratégique de ces organisations au sein de la société. *Les OESS doivent engager un « processus interactif stratégique » qui met en lien la gestion des ressources et leur stratégie.*

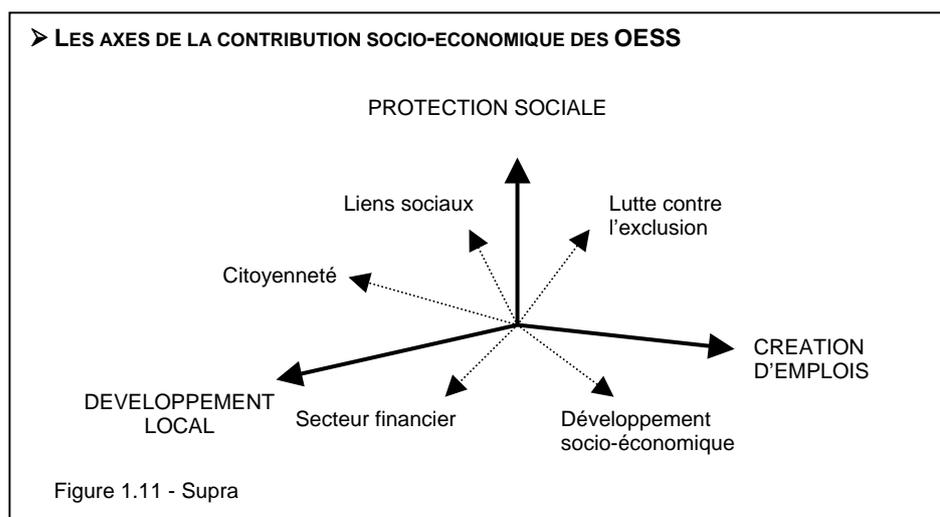


Il existe trois grandes catégories d'OESS : les associations, les mutuelles et les coopératives intégrées dans le *tiers secteur* qui œuvrent en faveur d'une recherche de modalités de liaison entre l'économie marchande et non marchande, les demandes de la société et celles des acteurs politiques. C'est un système *hybride* que nous définirons comme **socio-économique, composé de parties prenantes en charge de collaborer dans la conduite d'un projet d'innovation**. Sa finalité est de co-produire des biens et des services marchands, non marchands et non monétaires pour répondre à des besoins pour lesquels ni le marché, ni le service public ne semblent en mesure d'apporter de solutions adéquates. Le secteur de l'économie sociale et solidaire ou « tiers secteur » se



présente alors comme **un véritable vecteur de développement économique, social et territorial** au centre d'un système socio-économique « pluriel ». Il exprime les liens inéluctables tissés entre le marché économique et l'État pour contribuer à la production de services sociaux et solidaires. Ce secteur n'est plus distingué par une simple finalité – marchande ou non marchande – mais au contraire par sa *capacité à concilier des échanges monétaires (marchands) et solidaires (non-marchands et non monétaires)*.

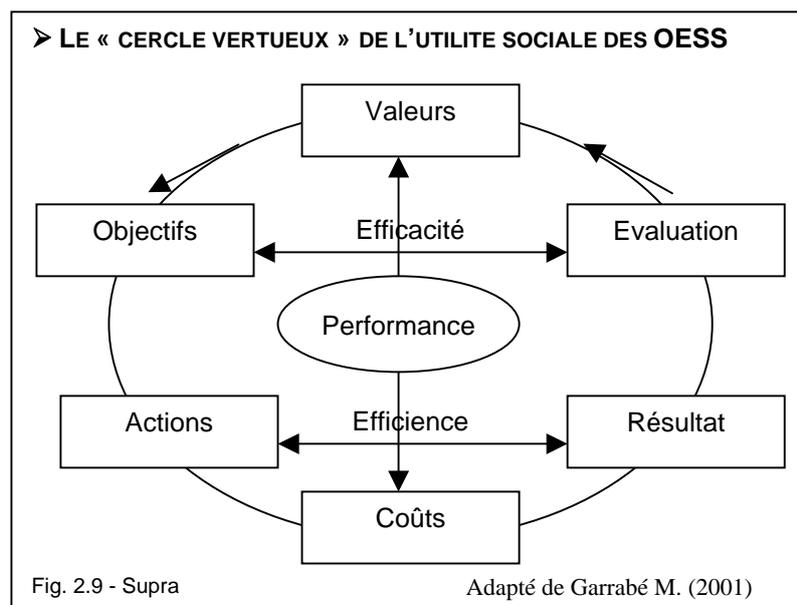
Les OESS sont depuis longtemps dépendantes des orientations, des contraintes et des obligations édictées par les pouvoirs publics. Elles adoptent souvent des stratégies réactives face aux contraintes fixées par l'État et plus généralement par leur environnement réglementaire et concurrentiel. La clarification du positionnement des OESS a pour conséquence de créer un double



paradoxe : D'une part, les pouvoirs publics les encouragent à développer leurs fonds de ressources qu'ils ne peuvent plus prendre en charge, d'autre part, ils délimitent leurs périmètres d'actions. D'un côté, le secteur marchand ne peut ou ne veut pas prendre en charge la solidarité, de l'autre des détracteurs accusent les OESS de concurrence déloyale.

**ETAPE 2**  
 Identification des caractéristiques de  
 la responsabilité et de l'utilité sociale des  
 organisations de l'économie sociale et solidaire

Le concept de la responsabilité se fonde sur la notion « d'obligation de répondre à des obligations » et contraint les organisations à adopter des stratégies subies et réactives. A contrario, ce concept peut également se traduire par des intentions induisant une forme de **responsabilité en lien étroit avec l'action**. L'acteur engage sa responsabilité et assume les conséquences de ses actes.



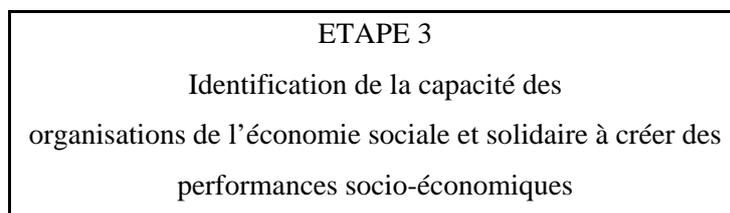
C'est dans ce sens que nous lui donnons une dimension stratégique à ce concept.

Toutefois, les OESS sont confrontées à une forte concurrence des organisations sociales et des entreprises marchandes. Cet état de chose engendre des confusions entre les entreprises et les organisations non-marchandes et les oblige à adopter des stratégies concurrentielles pour lesquelles il est délicat de définir les liens entre les valeurs sociales et la performance économique. Il convient de reconnaître que leur mise en œuvre représente un coût et un investissement. L'enjeu pour les OESS, est de pouvoir concilier leur valeur sociale et leur capacité de survie-développement grâce à des actions en faveur d'une « *responsabilité sociale durable et supportable* ». Il s'agit de **concilier la double logique de la mesure de la performance à travers la mesure de l'efficacité et de l'efficience**.

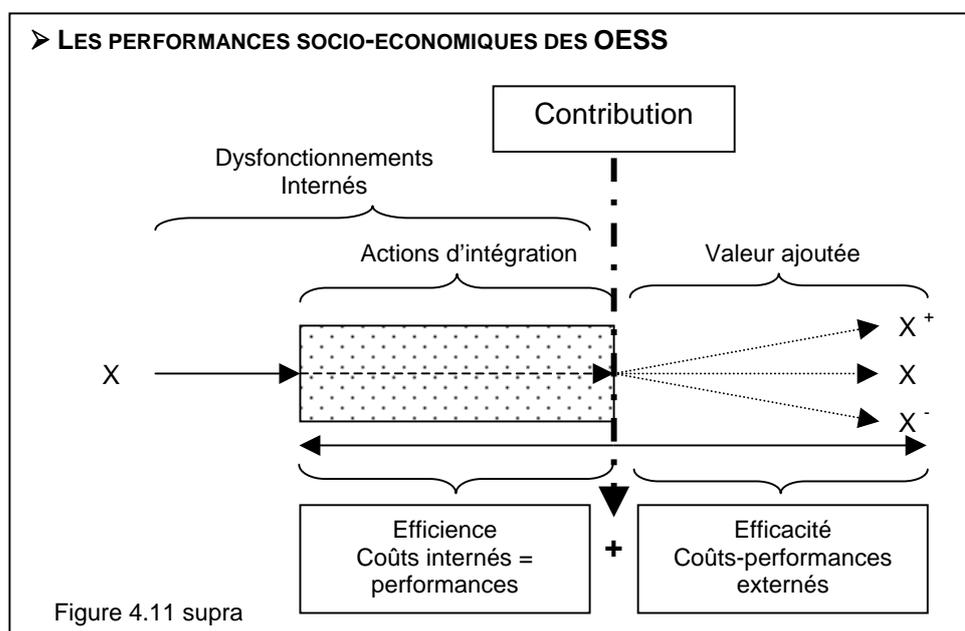
Nous proposons d'appréhender le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise selon deux axes :

- **L'utilité sociale des OESS** induit deux interrogations. La première détermine le rôle et les régulations spécifiques auxquelles les OESS doivent répondre compte tenu du nombre et de la qualité des parties prenantes concernées. La seconde détermine les pratiques, les activités, la production de services qui rendent compte d'un comportement socialement responsable.
- **La performance des OESS** induit une dernière interrogation, laquelle définit les critères et attributs permettant de mesurer la création de la valeur ajoutée et leurs performances.

Comment justifier de l'intérêt socio-économique de développer un projet social durable et supportable aux côtés des parties prenantes qui contribuent à son financement ?



La situation concurrentielle associée aux contraintes contractuelles et conventionnelles obligent les OESS à rendre compte de leur capacité à créer de la *valeur ajoutée organisationnelle*. Il convient de mesurer les coûts-performances cachés internés par l'OESS (*efficience*) et de mesurer sa capacité à répondre à des besoins sociétaux dont les objectifs sont définis par les parties prenantes (*efficacité*).



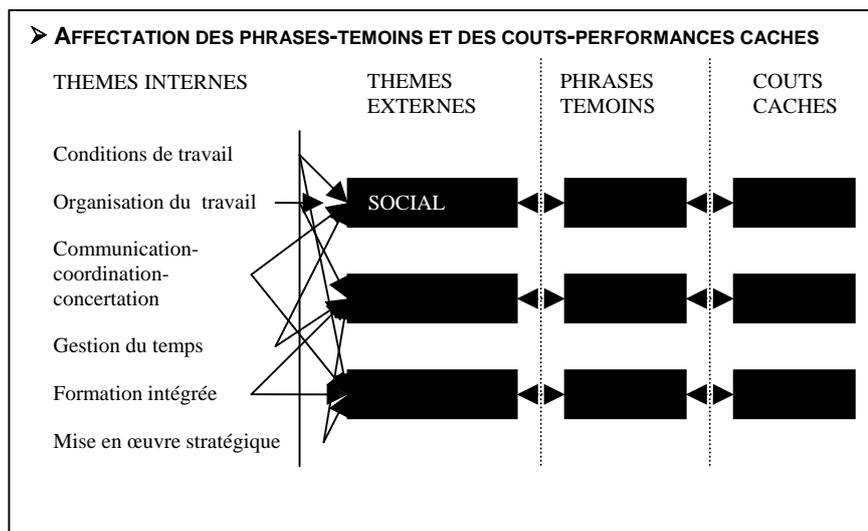
A partir d'un diagnostic socio-économique, nous identifions les coûts internés répartis en :

- **dysfonctionnements**, relatifs à la conduite du projet social qui permettent d'évaluer les conséquences économiques des régulations ;
- **actions d'intégration**, considérées comme des performances cachées en faveur d'une politique sociale volontaire d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé.

Après avoir établi, en 2004, le montant des coûts cachés (118 090 €) et des performances cachés (31 840 €), les parties prenantes – internes et externes – ont repris les six domaines communs aux actions dysfonctionnelles et aux actions d'intégration pour évaluer la valeur ajoutée de l'OESS. 85 % des actions de l'OESS correspondent aux besoins et aux attentes des parties prenantes.

Dans une dimension macro-économique, nous avons défini trois thèmes génériques correspondant aux attentes des parties prenantes externes : *Protection sociale – Insertion sociale, Développement local, Emplois et insertion professionnelle.* Le

retraitement des phrases témoins et des fiches de coûts-performances cachés permet de rendre compte de la **contribution sociale et économique de l'OESS** à chacune des trois thématiques sur



l'accompagnement social, le développement local et l'emploi. *Nous pouvons évaluer la contribution socio-économique de l'OESS, particulièrement dans le domaine de l'accompagnement professionnel.*

**ETAPE 4**  
 Identification de la capacité d'investissement de  
 l'organisation d'économie sociale et solidaire

La mesure de la contribution économique de l'OESS a pour finalité de quantifier sa capacité d'investissement, de financement du projet d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation de réinsertion. Nous relevons trois étapes :

- Identifier la capacité d'**investissement de l'OESS**. Pour ce faire, nous avons **converti les coûts-performances cachés en coûts visibles** afin de les imputer dans un compte de résultat « rénové ». Ces résultats mesurent le poids économique de *l'Investissement sur le Projet Social (IPS)* par rapport au résultat d'exploitation de l'OESS. Le deuxième intérêt est de la prise de conscience du **poids économique du projet** dans l'hypothèse où le système d'information comptable prend en considération à la fois les coûts-performances cachés et la contribution volontaire du personnel d'encadrement.

➤ **CALCUL DE L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL**

	Compte de résultat réel	Compte de résultat rénové	Compte de résultat complet
Investissement sur le Projet Social (IPS)	19 140 €	173 650 €	211 350 €
Excédent disponible après affectation au projet social	56 205 €	56 205 €	56 205 €
<b>Pourcentage IPS / résultat d'exploitation</b>	<b>25 %</b>	<b>75 %</b>	<b>78 %</b>

Figure 5.12–Supra

- Identifier la capacité de création de la **valeur endogène et exogène de l'OESS** à travers ses différentes activités. Nous mesurons la performance globale composée des performances sociales et économiques. Pour ce faire, nous avons mise en place *l'indicateur de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coût Variable (CHVACV)* qui représente la **valeur économique d'une unité de temps de travail humain**. Il est calculé par le ratio de la marge sur coût variable par rapport au nombre d'heures de travail attendues.

➤ **CALCUL DE LA VALEUR ECONOMIQUE DES ACTIVITES DE L'OESS**

	Résultat classique <sup>1</sup>	Journées vacances <sup>2</sup>	Résultat complet <sup>3</sup>	Journées Insertion <sup>4</sup>
Produits de l'exercice en 2004	2 210 590 €	2 210 590 €	2 402 800 €	330 690 €
Montant de Charges variables en 2004	783 500 €	783 500 €	783 500 €	19 140 €
Marge sur coûts variables en 2004	1 427 090 €	1 427 090 €	1 619 300 €	311 550 €
Nombre Heures attendues	53 992	41 923	55 572	21 303
<b>CHVACV</b>	<b>26 €</b>	<b>34 €</b>	<b>29 €</b>	<b>15 €</b>

Figure 5.15–Supra

<sup>1</sup> Résultat classique : Résultat d'exploitation traditionnel de l'OESS dans le cadre de notre expérimentation.

<sup>2</sup> Journées Vacances : Résultat d'exploitation de l'activité économique de production de journées vacances (nuitées) des familles ou des groupes.

<sup>3</sup> Résultat complet : Résultat d'exploitation classique dans lequel nous avons imputé les coûts-performances cachés et les contributions volontaires de l'encadrement et du personnel de base.

<sup>4</sup> Journées Insertion : Résultat d'exploitation de l'activité sociale de production de journées d'insertion des personnes en contrat aidé.

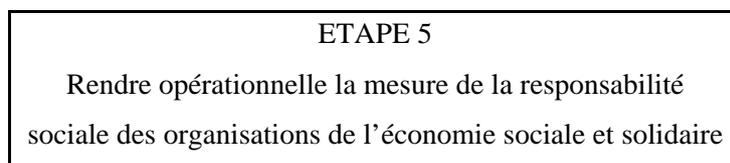
- Mesurer le **niveau de la contribution économique des parties prenantes** dans le financement des *journées d'insertion des personnes en contrat aidé*. Ces résultats permettent, au-delà de la mesure de la contribution de l'OESS, de rendre compte de **l'efficience de l'ensemble des ressources, internes et externes**, allouées au projet social. Dans une première lecture, nous constatons que les parties prenantes financent environ 40 % du projet social. *L'OESS contribue à la hauteur de 48 % du projet*. Il faut noter que ce projet ne serait pas supportable sans la contribution volontaire de l'encadrement. Dans une seconde lecture des écarts, les parties prenantes internes et externes disposent d'un *gisement de ressources cachées* (4 500 heures), qui peut être alloué à de nouveaux projets ou permettre l'amélioration des performances sociales de l'OESS.

➤ **CONTRIBUTION VOLONTAIRE A L'ACTION SOCIALE DE L'OESS EN 2004**

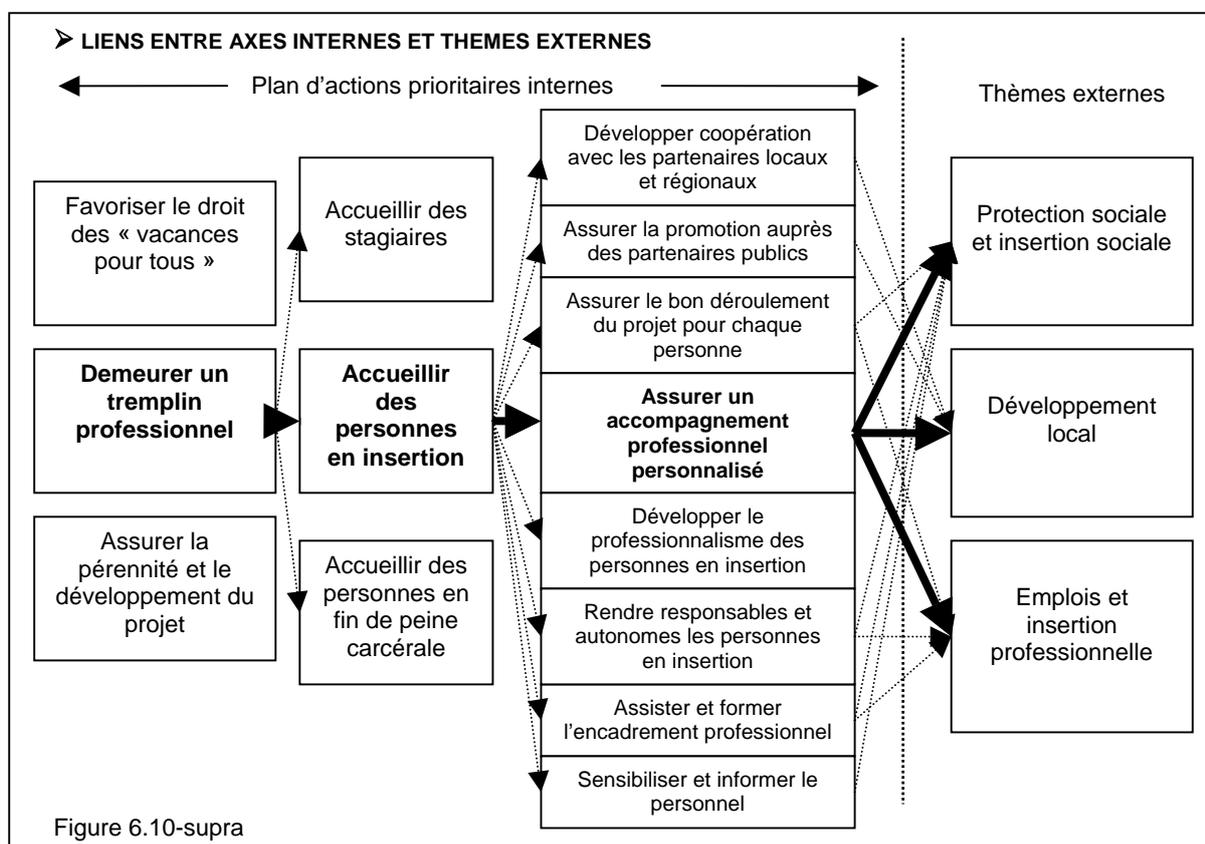
PARTIES PRENANTES	CONTRIBUTION	HEURES IPS	PERSONNES ETP	% DE LA CONTRIBUTION
État, collectivité territoriale	138 480 €	9 232 H	5,91 Pers.	<b>40,5 %</b>
Contribution volontaire personnel	37 700 €	2 513 H	1,62 Pers.	<b>11,1 %</b>
Contribution OESS	165 270 €	11 018 H	7,06 Pers.	<b>48,4 %</b>
Capacité de prise en charge (1)	<b>341 450 €</b>	<b>22 763 H</b>	<b>14,59 Pers.</b>	<b>100 %</b>
Capacité prévisionnelle de prise en charge	<b>278 690 €</b>	<b>18 579 H</b>	<b>11,7 Pers.</b>	
<b>Ecart</b>	<b>- 62 670 €</b>	<b>- 4 511 H</b>	<b>- 2,89 Pers.</b>	<b>- 19 %</b>

Figure 5.20–Supra

Comment rendre opérationnel un projet social et mesurer la responsabilité sociale en conciliant des données sociales et économiques ?



Le projet social d'une OESS est présenté en **activités** afin de rendre lisible et opérationnelle sa mise en œuvre dans une logique de *chaîne de valeur interne et externe* au profit d'une mission d'insertion. Nous formalisons le projet social en plan d'actions prioritaires, répondant aux thèmes des parties prenantes externes : Protection sociale et insertion sociale, Développement local, Emplois et insertion professionnelle.



Pour mesurer sa responsabilité sociale, l'OESS doit rendre compte de sa contribution socio-économique sur chacun des thèmes externes. Dans le cadre de notre expérimentation, nous avons choisi de mesurer la contribution socio-économique de l'action prioritaire « Assurer un accompagnement professionnel personnalisé » qui démultiplie l'objectif prioritaire « Accueillir des personnes en insertion » ainsi que l'axe stratégique « Demeurer un tremplin professionnel ». Cette action a la particularité de répondre aux attentes des trois thématiques des parties prenantes externes.

- Evaluation de la contribution de l'OESS sur le **thème de Protection sociale et insertion sociale**

Une des valeurs organisationnelles de l'OESS est de mettre en œuvre un véritable accompagnement social et professionnel. Les personnels en contrat aidé acquièrent des **compétences** et des **comportements** socioprofessionnels que nous pouvons **mesurer**.

➤ **EXTRAIT DES GRILLES DE COMPETENCES DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

ACTIVITES ACTEURS	GS*		GD*	GS		GD	GS		GD	%	%*
	Utiliser l'aspirateur	Faire les vitres et les miroirs	Faire les commandes de produits	Balayer les coursives	Réparer un radiateur électrique	Effectuer de la maçonnerie	Dresser des buffets	Nettoyer la salle	Réapprovisionner les buffets	Moyenne Exemple	Moyenne générale
A Resp. 2002	■	■	—							44%	36%
A Resp. 2004	■	■	—							55%	61%
A Auto. 2004	■	■	—							55%	59%

Figure 6.14-supra

\*GS = Gestion sécurité \* GD = Gestion développement \* % = Total des points / 9 points x 100%

Dans cette grille de compétences, le responsable estime que la personne A. a atteint 61 % des compétences requises sur le poste de travail. Entre 2002 et 2004, les compétences du personnel en contrat aidé ont progressé de près de 29 %.

➤ **EXTRAIT DES GRILLES DE COMPORTEMENTS DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

ACTEURS	Etre ponctuel au travail	Accepter et exécuter les tâches sans les remettre en cause	Accepter de travailler en équipe	Initiatives professionnelles	Assurer hygiène et tenue de travail	Prise en charge de sa santé	Mener un projet et reprendre possession de son histoire	Moyenne Exemple	Moyenne générale
	A Resp. 2002 <sup>5</sup>	□	□	□	□	□	□	—	28%
A Resp. 2004	■	□	■	□	■	—	■	61%	67%
A Auto. 2004	■	■	■	■	■	□	■	76%	77%

Figure 6.15-supra

\* % = Total des points / 21 points

Dans la grille de compétences, le responsable hiérarchique estime que la personne A. a atteint 67 % des comportements socioprofessionnels attendus lorsqu'elle est mise en situation professionnelle. Entre 2002 et 2004, le responsable mesure une amélioration de son comportement de 29 %.

<sup>5</sup> Nous devons signaler que les grilles de comportements ont évolué entre 2001 et 2004. Nous avons utilisé le travail réalisé en 2003 par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, intitulé « outils d'évaluation des effets du chantier d'insertion sur le parcours des bénéficiaires », afin de revoir notre grille de comportements des personnes en contrat aidé. De ce fait, cela limite les remarques comparatives dans le temps. Toutefois, les exemples utilisés étant identiques, ils permettent d'établir une tendance.

- Evaluation de la contribution de l'OESS sur le **thème de l'Emploi et l'Insertion professionnelle**

Après avoir mesuré les résultats des personnes en situation de réinsertion en termes de compétences et de comportements socioprofessionnels, il convient d'évaluer plus largement l'**utilité de chacun des parcours d'insertion au sein de l'OESS**. Dans une logique sociale, nous évaluons la contribution de l'OESS dans la progression socioprofessionnelle des personnes en contrat aidé.

➤ **EXTRAIT DE LA MESURE DE L'UTILITE SOCIALE DES PARCOURS D'INSERTION**

	Dynamique insertion			Réduction handicaps			Création dynamique d'insertion		Réduction des handicaps		Utilité sociale parcours
	Etre occupé / S'occuper			Faire émerger projet			Situation	Evolution	Situation	Evolution	Dynamique de réinsertion
	Occuper un poste de travail	Occuper son temps	Participer à des activités locales	Exprimer	Concrétiser	Mettre en œuvre					
A 2005	■	—	▲	▲	▲	▲	56%	44%	47%	24%	33%
A 2001	—	—	—	—	—	—	14%		47%		

Figure 6.17-supra

Cet extrait d'un parcours d'insertion d'une personne A. rend compte de sa dynamique de réinsertion. Le parcours d'insertion est bénéfique à la hauteur de 33 %. Dans une lecture détaillée, nous constatons que le parcours a été plus utile en termes de dynamique d'insertion (44 %) qu'en faveur de la réduction de ses handicaps.

En complément de l'utilité sociale des parcours individualisés, nous mesurons l'utilité économique en élaborant une **balance économique** pour chacune des personnes en contrat aidé.

- Evaluation de la contribution de l'OESS sur le **thème du développement local**

Dans une logique de quantification de la contribution socio-économique externe de l'OESS, une balance économique a été élaborée pour chacune des parties prenantes. Cet outil contribue à établir l'**intérêt économique d'allouer des ressources** au sein du dispositif de l'OESS.

➤ **BALANCE ECONOMIQUE DE L'ÉTAT ET DE LA NATION**

FINANCIER	CHARGES		PRODUITS	
	- Aides au financement des salaires et de l'encadrement	83 940 €	Le suivi des personnes ne serait pas réalisé par une personne de la DDTEFP	N.E.
- Assistance et co-pilotage du projet 1,5 j x (65 000 € / 220 j)	440 €	- Contribution à la création de la valeur nationale 11,7 pers x (20 h x 45,4 sem. 50 %) x 23 €	122 170 €	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>84 380 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>122 170 €</b>	
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>37 700 €</b>	

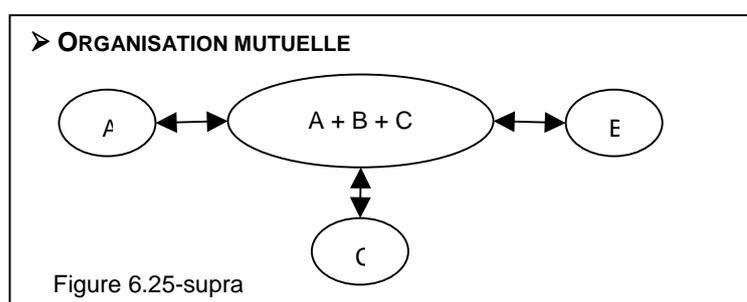
Figure 6.24-supra

Cette balance révèle l'intérêt économique de l'État à investir dans le projet social. La balance - qui mesure la rentabilité du projet au regard des moyens nécessaires à sa réalisation (coûts) et des résultats escomptés et/ou obtenus (produits) – rend compte d'une *externalité économique positive au profit de l'Etat, d'un montant de 37 700 € par an.*

**ETAPE 6**  
Mesurer la responsabilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire

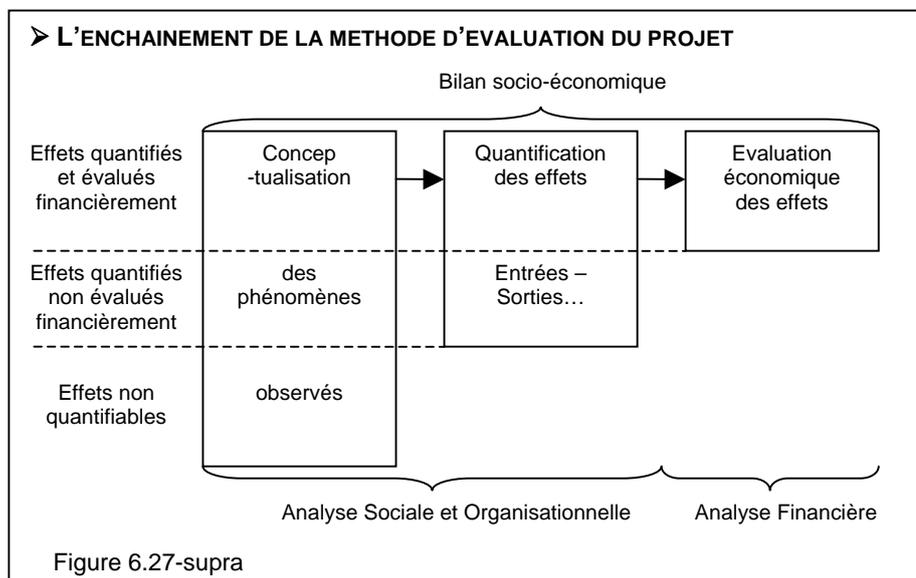
L'enjeu pour les OESS, comme pour les parties prenantes, est de mettre en œuvre un système de *mutualisation des ressources* privées

et publiques afin de mener à bien des projets sociaux. Dans une logique de double boucle de l'évaluation interne et externe de la contribution socio-économique, nous avons établi un **bilan socio-économique consolidé des parties prenantes.**



Il s'agit d'identifier, en suivant une analyse sociale, organisationnelle et financière, les effets induits internes et externes de la conduite du projet social en faveur des personnes en situation d'insertion.

L'analyse des données qualitatives, quantitatives et financières permet de rendre compte que **l'OESS contribue aux trois thématiques définies par les parties prenantes dans 72 % de leurs actions.** Plus précisément,



l'investissement des ressources économiques génère un **excédent de produit financier évalué à 120 300 € par an.** Les actions de l'OESS contribuent équitablement aux trois thématiques des parties prenantes : Protection sociale et insertion sociale (74 %), Développement local (72 %), Emplois et insertion professionnelle (70 %).

- ✓ *Ces données qualitatives, quantitatives et financières confirment la qualité de l'accompagnement social et professionnel de l'OESS, son **engagement** et sa **responsabilité sociale**.*

## LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES

Une thèse de doctorat constitue un aboutissement pour le chercheur après plusieurs années consacrées au sujet, mais aussi et surtout, un nouveau point de départ pour de nouvelles perspectives de recherches que nous espérons pouvoir concrétiser dans les prochaines années.

Notre recherche présente des limites, ce qui constitue autant de perspectives pour poursuivre nos travaux sur le *thème de la responsabilité sociale des organisations et des entreprises*.

La première limite concerne le **nombre d'organisations de l'économie sociale et solidaire**. Compte tenu de la très grande diversité du secteur, notre expérimentation au sein d'une association de tourisme limite la généralisation des résultats obtenus. Si notre expérimentation constitue un élément d'une statistique établie au sein de l'équipe du centre de recherches, nous devons rester prudent et ne pas conclure à l'universalité de nos résultats.

La seconde limite renforce notre prudence. L'association de tourisme représente un cas « atypique » qui nous permet de multiplier les éléments de mesure. Toutefois, elle est considérée comme une structure pilote par de nombreuses organisations sociales et associatives. Elle se différencie de la majorité des organisations non marchandes qui rencontrent de réelles difficultés économiques et n'envisagent pas de développer des actions innovantes, tant les pressions économiques et concurrentielles sont fortes.

Ces deux limites conduisent à envisager de multiplier le nombre de cas au sein de notre échantillon expérimental. *Nous devons élargir nos expérimentations vers des organisations marchandes et non marchandes, afin de valider ou d'infirmer nos propositions et nos orientations.*

Nous avons choisi de **ne pas considérer l'ensemble des axes du projet social**. Nous nous sommes concentré sur la gestion et l'accompagnement des personnes en situation d'insertion. Ce choix était motivé par le fait que nous souhaitions intégrer des parties prenantes externes (représentants de l'État, administrations et institutions). *Nous devons envisager, cependant, de développer la mesure de la responsabilité sociale de l'OESS sur l'ensemble des axes du plan d'actions prioritaires du projet social.*

Il nous semble aussi qu'une autre limite peut être exprimée sur la **conduite d'une recherche longitudinale**. Même si nous avons été présent régulièrement au cours de ces cinq années d'intervention, nous avons mené deux grandes phases qui ne permettent pas d'établir de véritables comparaisons sur la base de données recueillies au fil du temps. Nous réalisons un unique différentiel argumenté sur la base des expressions, de nos observations directes et des résultats obtenus en 2002 et 2004. *Nous devons multiplier les phases d'expérimentation afin de mesurer au fil du temps l'évolution des données qualitatives, quantitatives et financières.*

Sur le **plan conceptuel de notre recherche, nous avons dû faire des choix quant aux thèmes périphériques** de notre recherche. Plusieurs concepts ont émergé de nos développements, mais en raison de données trop souvent parcellaires, nous ne les avons pas tous traités ou présentés. Nous pensons, par exemple au concept de la gouvernance, de l'éthique des affaires, que nous aurions pu davantage développer et approfondir. Cette limite renvoie à une autre qui concerne le choix des auteurs pour appréhender ces concepts. *Nous n'avons pu approfondir certaines recherches sur des auteurs sources.*

Enfin, la dernière véritable limite, mais aussi et surtout, une nécessaire prolongation à nos travaux est l'élaboration d'un véritable tableau de bord de pilotage du projet social à partir de données et indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers complémentaires. Nous devons *le faire vivre au sein de l'OESS et multiplier les cas d'implantation pour développer le nombre d'indicateurs socio-économiques internes et externes.*

Nous souhaitons également réfléchir sur les *bilans social et financier* qui pourraient être adaptés à la problématique de la **mesure de la responsabilité sociale et économique, durable et supportable des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire.**



---

**LEXIQUE**

---

**Acteur-praticien** : Toute personne participant à l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

**Acteur interne** : Personne ou groupe de personnes appartenant à une entreprise ou une organisation (propriétaire, salariés, bénévoles).

**Acteur externe** : Individu, groupe de personnes ou entité appartenant à l'environnement pertinent de l'entreprise ou de l'organisation.

**Activité** : Ensemble d'actions ou de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus ou moins court terme, un ajout de valeur à l'objet ou de permettre cet ajout de valeur (Lebas, 1991).

**Action d'intégration** : Action complémentaire à l'activité d'une entreprise ou organisation en faveur de personne en situation d'exclusion, qui crée des coûts ajoutés et de la valeur ajoutée à la demande et au profit de la société.

**Association** : L'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, de façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que celui de partager leurs bénéfices.

**Bénévolat** : Ensemble de plusieurs personnes (bénévoles) qui se caractérisent par une volonté libre d'agir de façon non rémunérée (acception fiscale), au sens monétaire du terme, dans un espace donné, pour générer une production de biens matériels et matériels (Delattre, 1998).

**Balance socio-économique** : Outil de l'analyse socio-économique qui contribue à établir l'intérêt économique d'allouer des ressources au sein d'un projet. Elle mesure sa rentabilité au regard des moyens nécessaires à sa réalisation (coûts) et des résultats escomptés et ou obtenus (produits).

**But non lucratif** : Caractère impartageable ou limité des excédents permettant de constituer une capacité de financement de l'activité sociale d'une entreprise ou d'une organisation au service de la collectivité.

**CHVACV** : Indicateur qui permet de souligner son efficience et sa capacité à créer de la valeur économique, il représente un résumé de la performance économique de l'entreprise à l'instant (t). Cet indicateur permet également d'établir une estimation prévisionnelle de la création de la valeur dans le but de servir de base à la préparation d'un budget ainsi qu'à son évaluation en mesurant les écarts entre les prévisions et les réalisations.

**CHVAS** : Indicateur de contribution horaire volontaire à l'action sociale détermine la contribution économique nécessaire pour conduire chacune des heures allouées au projet social d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé.

**Comptabilité de gestion** : Une comptabilité représentative de l'activité de ceux qui gèrent.

**Compétences** : Connaissances théoriques et pratiques détenues ou acquises par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle.

**Comportements** : Manifestations de l'homme effectivement observées et ayant une incidence sur l'environnement physique et social des personnes en situation de travail.

**Contribution** : La contribution d'une OESS ou sa valeur ajoutée est composée de la somme des coûts-performances internes (prise en charge des coûts à la place de la société) cumulés aux coûts-performances externes (réponses positives à des besoins exprimés).

**Contribution volontaire** : Heures supplémentaire des salariés, au-delà de leur temps de travail et présentant un caractère professionnel est pris en considération pour être valorisés.

**Contrôle de gestion** : Un des éléments du contrôle organisationnel, son rôle fondamental est de permettre au dirigeant d'être assuré de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définies dans le long terme (Bouquin, 1986).

**Contrôle de gestion managérial** : Outil de contrôle de gestion qui doit permettre de faciliter l'activité communicationnelle ou l'interaction entre les parties prenantes. Il est fondé sur une forme de communication intersubjective qui postule et présuppose des critères de rationalité et de validité. Il possède un rôle interprétatif et sert de base à la communication entre des groupes très divers d'une réalité construite.

**Contrôle de gestion socio-économique** : Pilotage de la performance économique et sociale de l'organisation à court, moyen et long termes, par une évaluation qualitative, quantitative et financière des coûts-performances visibles et cachés (Savall et Zardet, 1991).

**Coopérative** : Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

**Coût externalisé** : Coût généré par l'organisation et imposé à des tiers.

**Coût interne, internalisé** : Coût généré par des tiers et imposé ou accepté par l'organisation.

**Coûts visibles** : Le coût est visible lorsqu'il répond à trois caractéristiques : une dénomination, une mesure et un système de surveillance.

**Coûts cachés** : Le modèle d'analyse socio-économique définit les coûts-performances cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'informations dont est doté l'entreprise. Ils sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements.

**Coûts historiques** : Toute valeur inscrite en comptabilité est fondée sur le prix d'acquisition ou le coût de revient de l'élément considéré (Capron, 1993).

**Coûts d'opportunité** : Repose sur l'idée de manque à produire, de manque à gagner. Ils représentent le surplus de ressources virtuelles procurées par une production non réalisée pour une raison particulière.

**Diagnostic socio-économique** : Diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation issus de l'interaction entre les structures et les comportements.

**Dysfonctionnements** : Ecart entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement constaté.

**Economie marchande** : Economie dans laquelle la distribution des biens et services sur le marché est réalisée en partenariat ou contractualisée avec des partenaires privés.

**Economie non marchande** : Economie dans laquelle la distribution des biens et des services est organisée sous la tutelle de l'État-providence sur la base de conventions entre les parties prenantes.

**Economie non monétaire** : Economie rend possible le développement d'actions coopératives avec des agents producteurs et bénéficiaires selon la règle d'un échange réciproque entre l'offre et la demande au sein d'entités de proximité.

**Economie plurielle** : Economie traditionnellement fondée sur le principe d'une articulation possible entre les trois pôles économiques : marchand, non-marchand et non-monétaire (Locquet, 2004).

**Economie sociale** : Secteur ou espace d'activités socio-économiques, dont la capacité à générer et mutualiser des ressources ne peut être le critère unique de richesse ou de profit qui sera, par ailleurs, non partagé entre les acteurs, producteurs de biens et de services marchands et non-marchands.

**Economie solidaire** : Secteur ou espace d'activités socio-économiques, dont la finalité est de consolider des services de solidarité en favorisant des relations de confiance entre les parties prenantes, grâce à la capacité de co-production des acteurs qui génère des ressources hybrides marchandes, non-marchandes et non-monétaires.

**Economie sociale et solidaire** : Economie au centre d'un système socio-économique « pluriel » qui exprime les liens inéluctables entre ces trois formes d'économie ; un compromis entre le marché économique et l'État pour proposer de contribuer à la production de services sociaux et solidaires.

**Efficacité** : C'est la réalisation d'une action dont les résultats correspondent aux résultats attendus.

**Efficience** : C'est la réalisation d'une action dont les résultats correspondent aux résultats souhaités dans le respect des moyens alloués à l'atteinte de ces résultats. Mise en relation des résultats du processus ou des services obtenus (performances) et des ressources ou moyens (coûts-investissements) mis en œuvre.

**Effets boomerang** : Conséquences dues à la non prise en charge par les acteurs économiques de la totalité de leurs coûts, tentant d'externaliser ces risques vers d'autres acteurs dans son environnement. (Savall et Zardet, 1995).

**Effets induit** : Effets « secondaires » sont « ceux qui ne sont pas directement représentatifs de l'activité ou des finalités de l'organisation ». Elles correspondent à une sorte de « production jointe » à la production principale et peuvent produire des événements ou « effets » positifs ou négatifs, à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations (« internes » ou « externes ») (Pérez, Pesqueux et Igalens, 2005).

**Entreprise et organisation marchande** : Entreprises et organisations définies comme les « agents économiques en position d'offreurs sur les marchés primaires de biens et de services – et les institutions qui leurs sont dédiées » (Pérez, Pesqueux et Igalens, 2005).

**Entreprise et organisation non-marchande** : Entreprises et organisations productrices de biens et de services qui ne sont pas destinés aux marchés. Leur « produit principal » peut être très divers, selon les finalités qui leur sont assignées (Pérez, Pesqueux et Igalens, 2005).

**Indicateur** : Informations mesurées, liées étroitement à une action dans une organisation.

**Intelligence socio-économique** : L'intelligence socio-économique qualifie les informations d'ordre socio-économique (c'est-à-dire établissant une relation entre des variables sociologiques et des variables économiques, notamment financières) utiles à la décision et à l'action des acteurs (Cappelletti, 1998).

**Investissement sur le Projet Social (IPS)** : Contribution socio-économique, qui traduit l'engagement social de l'OESS, constitue une forme d'investissement nécessaire pour mener à bien le projet social auprès des personnes en contrat aidé.

**Investissements Immatériel, Intellectuel et Incorporel** : Ensemble des mini actions individualisées ou collectives qui opèrent de façon durable sur les actifs tangibles et intangibles pour produire des résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers (Savall et Zardet, 1987).

**Investissement immatériel** : Ensemble de mini actions individualisées ou collectives et synchronisées qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise démultipliés à tous les niveaux (Savall, Zardet, 1987).

**Légitimité** : Ce qui justifie par le bon droit, la raison, le bon sens.

**Mesure** : Action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce prise comme unité et comme référence.

**Mutuelle** : Personne morale de droit privé à but non lucratif qui mène, notamment au moyen de cotisations de leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et des ayant droits, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de ses membres et à l'amélioration de ses conditions de vie.

**Mutualiser** : Ce principe présente les caractéristiques d'un système de solidarité entre les membres d'une chaîne de valeur à base d'entraide mutuelle. Ce sont des parties prenantes qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but d'associer leurs ressources sociales et économiques pour développer un système durable et supportable.

**Orthofonctionnement** : Fonctionnement attendu d'une organisation qui devrait lui permettre de réaliser des objectifs compte tenu de ses moyens et de ses contraintes internes et externes, sociales et économiques.

**Outils de gestion** : « Ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité, ou tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon, 1997).

**Personnel de base** : Acteurs qui n'ont pas de responsabilité d'encadrement formelle.

**Performance** : Critères de la **performance**, fondée sur le couple « valeur-coût », mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (Lorino, 1997). La **performance** d'une entreprise ou d'une organisation est mesurée selon que ces coûts participent au bon fonctionnement (orthofonctionnement) ou à la régulation d'un fonctionnement (dysfonctionnement).

**Performances externalisées** : Actions volontaires des organisations qui s'engagent à répondre à des attentes exprimées par les parties prenantes.

**Parties prenantes** : (stakeholders). Individus ou groupes d'individus qui peuvent être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman, 1984).

**Processus** : Enchaînement de tâches, d'activités ou d'opérations réalisées par des entités différentes à l'aide moyens en traitant des objets de gestion (informations, contrat...) en vue de résultats obtenus (services ou produits).

**Productivité** : Capacité de produire des biens matériels et immatériel appréciés par des acteurs-clients ou usagers, dans une période donnée (unité de temps).

**Recherche-intervention** : Recherche à visée transformative menée par des chercheurs mais initiée par une demande d'aide de la part d'une organisation et fondée sur une forte interaction cognitive entre les intervenants-chercheurs et les acteurs praticiens.

**Survie-développement** : Désigne les deux composantes de la pérennité d'une entreprise ou d'une organisation, son existence à court terme, mais aussi à plus long terme dans son inscription à long terme.

**Tableau de bord de pilotage** : Outil de la théorie socio-économique qui regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnels et stratégiques.

**Tiers secteur** : Système socio-économique composé de parties prenantes ayant la charge de collaborer dans la conduite d'un projet d'innovation, dont la finalité est de co-produire des biens et des services marchands, non marchands et non monétaires pour répondre à des besoins pour lesquels ni le marché, ni le service public ne semblent en mesure d'apporter de solutions adéquates.

**Tiers système** : Caractérise le « tiers secteur » qui entend exister sur le mode de la coopération entre les parties prenantes afin de favoriser l'innovation socio-économique (OCDE).

**Unité active** : Une unité est dite active si, par son action propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est à dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action (Perroux, 1973).

**Utilité sociale** : Il y a utilité sociale lorsque la collectivité, au sens large ou plus restreint du terme, profite aussi des effets produits par les prestations associatives et que ce bénéfice collectif est recherché en tant que tel par l'association. Il s'agit de déterminer le rôle et les régulations spécifiques auxquelles les organisations doivent répondre, compte tenu du nombre et de la qualité des parties prenantes concernées, c'est-à-dire, les pratiques, les activités, la production de services qui rendent compte d'un comportement socialement responsable.

**Valeur ajoutée** : Contribution d'une entreprise ou d'une organisation qui peut être évaluée dans la durée à travers les services rendus à la collectivité.

**Valeur substantielle** : Valeur d'une activité (du portefeuille) de la chaîne de valeur qui peut contribuer à la position de la firme en termes de coûts ou créer une base de différenciation sur le marché. Cette vision intégrée peut donc servir de cadre de référence à la valeur substantielle par opposition à une valeur purement financière (Hoarau et Teller, 2001).





## BIBLIOGRAPHIE

- Actes du Colloque International de l'ISEOR 2004, *Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?*, Economica, 2005, 255 p.
- ALCOLEA-BURETH A.-M., *Pratiques et théories de l'économie solidaire. Un essai de conceptualisation*, L'Harmattan, 2004, 397 p.
- ALLAIS M., *La théorie générale des surplus*, PUG, 1989, 716 p.
- ALLLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 177-188.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 1996, 3<sup>ème</sup> édition augmentée, 2005, 298 p.
- ANSOFF H.I., *Strategic Management*, McMillan, 1979, 236 p.
- ANTHONY R.N., « Cost Concept for Control », *The Accounting Review*, April 1957, pp. 229-234.
- ANTHONY R.N., *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1993, Traduction française de *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, 1988 (Réédition).
- ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1965.
- ARCHAMBAULT E., « Le secteur associatif en France et dans le monde », *Fondation*, n°9, mai 1999, pp. 13-35.
- ARCHAMBAULT E., *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*, Economica, 1996, 261 p.
- ARGYRIS et D. SCHON, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass : Addison Wesley Publishing, 1978, 450 p.
- ARSEGUEL A. et EZZEDINE B. (dir.), *Désengagement de l'État et réorientation des politiques sociales en matière sociale*, Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Tunis, 2001, 220 p.
- ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993, nouvelle édition 1998, 716 p.
- ATTAC, *Agir local, penser global*, Mille et une nuits, 2001, 109 p.
- AUTISSIER et WACHEUX F. (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, 2000, 320 p.
- AVENIER M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economie et sociétés, Revue Sciences de gestion*, n° 14, décembre 1989, pp. 199-218, p. 206.
- AVENIER M.-J., « Recherche-action et épistémologie constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quels « boucles étranges » fécondes », *Revue Internationale de systémique*, vol.6, n°4, 1992, pp. 403-420.
- AZNAR G., CAILLE A., LAVILLE J.-L. et SUE R., *Vers une économie plurielle. Un travail, une activité, un revenu pour tous*, Syros, 1997, 173 p.
- BARDOS-FELTORONYI N., *Comprendre l'économie sociale et solidaire*, Chronique sociale, Couleur livres, 2004, 397 p.
- BARDOUT J.-C., *L'histoire étonnante de la loi 1901. Le droit d'association en France avant et après Waldeck-Rousseau*, Edition Juris Service, 2000, 285 p.
- BEAUCOURT C., « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue française de gestion*, n°107, 1996, pp. 121-131.
- BEAUCOURT C., « La gestion des ressources humaines dans le secteur social », in ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1385-1393.

- BEN-NER A., « Non Profit Organizations : Why do they Exist in Market Economies », in *The Economics of Non Profit institutions*, ed. S. Rose-Akerman, NY-Oxford, Oxford University Press, 1986.
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations : initiation*, Seuil, 1985, 382 p.
- BIDET E., *L'économie sociale*, Le Monde Poche, Marabout, 1997, 214 p.
- BLOCH-LAINE F., « Entre l'administration et le marché : les associations », *Revue d'économie politique*, vol.27, n°4, 1977.
- BOISSELIER P., *L'investissement immatériel : gestion et comptabilisation*, De Boeck université, 1993, 208 p.
- BOLTANSKI L. et CHIAPPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, 842 p.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification - Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1987, 2<sup>ème</sup> édition 1991, 483 p.
- BONNET M., « Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois de faible niveau de qualification dans l'industrie française », *Communication au Congrès organisé par l'IAE avec le soutien de la FNEGE sur le thème des Sciences de Gestion face aux problèmes de l'emploi*, 22 et 23 septembre 1994, 19 p.
- BONNET M., « Expériences de traitement de l'illettrisme en entreprise industrielle. Cas d'une intervention socio-économique dans une verrerie », *Actualité de la formation permanente*, n° 96, 1988, pp. 27-29.
- BONNET M., « Méthode d'évaluation des investissements immatériels. Cas d'expérimentations socio-économiques », *Communication au 3<sup>ème</sup> Congrès Mondial de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management)*, juillet 1996, 21 p.
- BORZAGA, C., DEFOURNY, J. et ADAM S., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 2001, 416p.
- BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Le sociologue, PUF, 1991, 183 p.
- BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, Economica, 1993, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, 359 p.
- BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, 6<sup>ème</sup> édition, 2004, 508 p.
- BOYER L. et EQUILBEY N., *Histoire du management*, Organisation, 1990, 190 p.
- BOYER L. et EQUILBEY N., *Organisation. Théories et applications*, Organisation, 1999, 363 p.
- BRABET J., « Quelle gouvernance pour des entreprises acteurs du développement durable ? », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 197-203.
- BRECHET J.-P. et DESREUMAUX A., « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », *Revue Sciences de gestion*, n°28, pp. 217-245.
- BRECHET J.-P., coord., « Valeur, marché et organisation », *Tome 1 des Actes des 14<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE*, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, 1998, 704 p.
- BREGÉON J., « Développement durable, versus responsabilité », in IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, Organisation, 2004, pp. 75-92.
- BRUMMER J.J., *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood press, N.Y., 323 p.
- BRUNI L., « Per un economia capace di felicità », *Impresa Sociale*, n°62, mars/avril, pp.45-56.
- BRUNSTEIN I., « Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH », *Gestion 2000*, mars 1999, pp. 67-82.
- BUCKI J. et PESQUEUX Y., « Le système de valeurs et sa dynamique », *Les cahiers de Recherche HEC*, n°533, 1995, 30 p.
- BURLAUD A. et SIMON C.J., *Le contrôle de gestion*, La découverte, 123 p.
- C. FOUREL, *La nouvelle économie sociale : efficacité, solidarité et démocratie*, Alternatives économiques, 2001, p. 67.
- CADIOU C., « Variation sur le thème de la valeur : à la recherche d'un modèle de légitimité », in BARANGER P. (dir.), *La chaîne de valeur. Un concept démodé ?*, PUR, 2004, pp. 189-202.
- CAMERON K., « Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education », *Administrative Science Quarterly*, n°17, 1972, pp. 604-632.

- CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.
- CAPRON M. et FRULEUX D., « Le Bilan Social : un outil pour le diagnostic de l'Expert-Comptable du Comité d'Entreprise », *Communication 20<sup>ème</sup> anniversaire de LIRHE*, 2000, pp. 179-191.
- CAPRON M. et LESEUL G., « Pour un bilan sociétal des entreprises », *Revue d'Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°266, 1997, pp. 28-47.
- CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, 2004, 251 p.
- CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion, audit*, Economica, 2000, pp. 407-419.
- CAPRON M., *La comptabilité en perspective*, Repères, La découverte, 1993, 124 p.
- CAROLL A.B., « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), 1979, pp. 497-505.
- CASTA J.-F., COLLASSE B. (Coord.), *Juste valeur : enjeux techniques et politiques*, Economica, 2001, 323 p.
- CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Le travail Humain, Presses Universitaires de France, 2003, 243 p.
- CHANLAT J.-P., « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », *in* ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, 440 p., pp. 159-175.
- CHANSON G., « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence », *Communication XII<sup>ème</sup> conférence AIMS*, 3-7 juin 2003, 20 p.
- CHARREAU G. et DESBRIERES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, juin 1998, vol.1, n°2, p. 57-88.
- CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence, lecture et relectures », chapitre 2, *in* KOENIG G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Economica, 1999, pp. 61-141.
- CHAUVIN J., *Le tourisme social et associatif en France. Acteur majeur de l'économie sociale*, L'Harmattan, 2002, 176 p.
- CHEVALLIER J., *Le service public, Que sais-je ?*, PUF, n°2359, 1987, 5<sup>ème</sup> édition, 2003, 128 p.
- CLARKSON M.B.E., « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- COASE R., *L'entreprise, le marché et le droit*, Organisation, 2005, 245 p.
- COLLARD F., *Comprendre et élaborer un bilan social*, Liaisons sociales, 1998, 150 p.
- COLLE R. et PERETTI J.-M., « Une « GRH Cafétéria » Pour les entreprises socialement responsables », *Working-Paper*, n° 686, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Avril 2004, 18 p.
- COMHAIRE P. et DENDAUIW C., « Du bilan social vers un tableau de bord social », *Actes 20<sup>ème</sup> anniversaire de LIRHE*, 2000, pp. 125-143.
- COOPER R., « Does Your Company Need a New Cost System ? », *Journal of Cost Management*, Spring, 1987, pp. 45-49.
- COOPERRIDER D.L. et PASSMORE W.A., « The Organization Dimension of Global Change », *Human Relation*, vol. 44, n°8, 1991.
- CRIMMINS J.-C. et KEIL M., *Enterprise in the Non-profit Sector*, The Rockefeller Brothers Fund, New York, 1983.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Point Essais, 1977, 500 p.
- CYERT R.M. et MARCH J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall, 1963.
- D'ARCIMOLES C.-H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines. Nécessité et pertinence du Bilan Social*, Economica, 1995, 249 p.

- DAVENPORT K., « Corporate Citizenship : A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It », *Business and Society*, vol.39, n°2, juin 2000, pp. 210-219.
- DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (Coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, 215 p.
- De BACKER P., « Les indicateurs sociaux de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 7, novembre-décembre, 1976.
- De WOOT P., *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Promothée ?*, Economica, 2005, 208 p.
- DECOCK GOOD C., « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°4, décembre 2001, pp. 29-57.
- DEJEAN F. ET GOND J.-P., « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du LIRHE*, n°382, juin 2003, p. 9.
- DELATTRE M., « Professionnalisme et bénévolat : alibi de l'amateurisme ou crise des discours ? Dossier Droit et pratiques associatives », *Revue RECMA*, n°283, pp. 53-66.
- DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, La découverte, 2001, 207 p.
- DESROCHE H., *Pour un traité d'économie sociale*, CIEM, 1983, 256 p.
- DESROCHE H., *Histoires d'économie sociale d'un tiers Etat à un tiers secteur 1791-1991*, Syros Alternatives, 1991, 261 p.
- DESROCHE H., *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Edition Ouvrières, 1976, 464 p.
- DETRIE, P., *L'entreprise durable : utilité à la société, satisfaction pour les clients, performances pour les propriétaires, accomplissement des salariés*, Dunod, 2005, 272 p.
- DI MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n° 48, 1983, p. 147-160.
- DI MAGGIO P.J., « Interest and Agency in Institutional Theory », in ZUCKER L.G. (ed.), *Institutional Patterns and Organizational : Culture and Environment*, Cambridge, 1988, pp. 3-21.
- DONALSON T. et PRESTON L.E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91.
- DOUARD J.P. « Les coopérations inter-entreprises en 2000 et 2001 : état des lieux et regard sur le lien théorie-pratique en management stratégique », *XVIe Journées des IAE, Université Paris IV*, 10,11 et 12 septembre 2002.
- DRAPERI J.-F., « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 82, n°288, avril 2003, pp. 48-66.
- DUFOURCQ E. (Présidente), « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises », Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, mars 2004, 170 p.
- DUPUIS Y. et GUIBERT N., « La confiance, variable clé d'un contrôle rénové », *Actes du 16<sup>ème</sup> colloque de l'Association Française de Comptabilité*, Montpellier, mai 1995, pp. 356-370.
- DUPUIS Y., « Comptabilité de gestion », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 179-191.
- DUPUIT J., « De l'utilité et de sa mesure », *Journal des économistes TXXXVI*, 1853, pp. 13-14.
- ENJOLRAS B., « Services de proximité dans l'action sociale : l'apport de la théorie du choix institutionnel », *Revue RECMA*, 1992, n° 44-45.
- ENJOLRAS B., « Vers une théorie socio-économique des associations », *RECMA*, n° 250, 4<sup>ème</sup> trimestre 1993.
- EVERS A., « Im Intermediären Bereich. Soziale Träger und Projekte Zwischen Haushalt », *Staat und Markt, im Journal für Sozialforschung* 2, pp.189-200 p.
- EVRAERT S. et LACROIX M., « Responsabilité Sociale et Reporting de la Performance » in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 37 -57.

- EVRAERT S., « Confiance et comptabilité », in COLASSE (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, 2000, pp. 461-471.
- FERON M., « Les entreprises et la communication sur la RSE : comment améliorer la confiance dans les rapports annuels ? », *Communication au 2<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, IAE de Toulouse, 22, 23 octobre 2004, 15 p.
- FERONE G., D'ARCIMOLES C.-H., BELLO P., *Le développement durable*, Organisation, 2001, 385 p.
- FERRARY M. et PESQUEUX Y., *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Presses Universitaires de France, 2004, 294 p.
- FLECHEL M. et PERETTI J.-M., « Audit du plan social », *Actes de la X<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut d'Audit Social*, 1994.
- FOUREL C. (dir.), *La nouvelle économie sociale. Efficacité, solidarité et démocratie*, Préface de M. JOSPIN, Premier Ministre, Syros, 2001, 121 p.
- FREDERICK, W. C., « From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought », (Working paper n° 279, 1978, University of Pittsburgh, Published in 1994, *Business and Society*, n°33 (2), 1994, pp. 150-164.
- FREEMAN R.-E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984,
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993, 404 p.
- FRIEDMAN M., « The social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, September 13, 1970, pp. 32-33.
- FROIDURE J., *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme*, L'Harmattan, 1997, 190 p.
- FROOMAN J., « Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth : A Meta-Analysis of Events Studies », *Business and Society*, n° 36 (3), 1997, pp. 221-249.
- GABRIEL P., « Contribution du développement durable et élargissement du concept de chaîne de valeur », in BARANGER P. (dir.), *La chaîne de valeur. Un concept démodé ?*, PUR, 2004, 323 p., pp. 203-221.
- GADREY J. et JANY-CATRICE F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La découverte, 2005, 123 p.
- GADREY J., « Identification et mesure de l'utilité sociale et solidaire », *Communication au séminaire de l'IES*, février 2005, 18 p.
- GADREY J., *Socio-économie des services*, La découverte, 1992, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 123 p.
- GADREY J., « De nouveaux indicateurs de richesse », in *L'utilité sociale*, Alternatives économiques, Hors série pratique n° 11, septembre 2003, 136 p., pp. 24-28.
- GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », Centre d'études de projets, n° 108, octobre 2001, 38 p.
- GAUTIER F., *Pilotage des projets de conception et développement des produits nouveaux*, Economica, 2003, 360 p.
- GELINIER O., SIMON F.X., BILLAR J.P., *Le développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable*, ESF, 2004, 157 p.
- GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, Economica, 1988, 8<sup>ème</sup> édition, 2005, 774 p.
- GILBERT P. et SCHMIDT G. (dir.), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica, 1999, 155 p.
- GIRIN J., « Table ronde d'introduction », *Colloque de l'ISEOR-FNEGE*, « *Qualité des informations scientifiques en gestion* », 18-19 novembre 1986, 285 p., pp. 12-28.
- GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Préface de J.-L. BEFFA, Dunod, 1991, 390 p.
- GOND J.-P., « Apprendre à devenir tous responsable ! Apprentissage organisationnel et performance organisationnelle de l'entreprise », in IGALENS J. (dir.), *Tous responsables*, 2004, Organisation, 572 p., pp. 109-130.
- GOND J.-P., « L'éthique est-elle profitable », *Revue Française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre, 2001, pp. 75-85.
- GOND J.-P., « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Economie et Société*, Série Gestion, 2004, 21 p

- GRAY R.H., KHOUTY R., LAVERS S., « Corporate Social and Environmental Reporting : a Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure », *Accounting, Auditing and Accounting Journal*, vol. 8, n°2, 1995, pp. 47-77.
- GREFFE X., « La gestion du non-marchand », *Revue Française de Gestion*, n° 22, 1979.
- GUIGUE B., *L'économie solidaire. Alternatif ou palliatif ?*, L'Harmattan, 2001, 79 p.
- H.A. SIMON, *Administration Behavior. A Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, 1947, Traduction française : *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 321 p.
- HABERMAS J. *Ecrits politiques*, Traduction française, Editions du Cerf, 1990, 272 p.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. « Strategy intent », *Harvard Business Review*, May-June, 1989, pp.63-76.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, vol. 71, 1993, n° 2, pp. 75-84.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, may-june, 1990, pp. 79-90.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School, 1994, 327 p.
- HAMMER H. et CHAMPY J., *Le reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances*, Dunod, 1993, nouvelle édition, 2003, 247 p.
- HANSMANN H., « Economic Theories of NPO », in Powell W. W. (ed), *The Non-profit Sector, a Research Handbook*, Yale University Press, New Heaven – London, 1987, pp. 27-43.
- HATCHUEL A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7, 1994, pp. 59-75.
- HATCHUEL A., MASSON P.L., WEIL B., « From Knowledge Management to Design-oriented Organizations », *International Social Science Journal*, n° 171, 2002, pp. 25-37.
- HATEGEKIMANA R., « Comprendre les conditions de l'employabilité des salariés : base de développement durable des entreprises », *Actes des la XXI<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, 28 et 29 août 2003, p. 81-90.
- HELFER J.-P., KALIKA M. et ORSINI J., *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition 1998, 392 p.
- HERRIAU C., « Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 2, n° 3, septembre 1999, pp. 147-178.
- HILL P., « On Goods and Services », *The Review of Income and Wealth*, 4, December, 1977, pp. 315-338.
- HIRIGOYEN G., « Stratégie et finances », in SIMON Y. et JOFFRE P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, volume 3, p. 3064.
- HOARAU C. et TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, 2001, 217 p.
- HOARAU C. et TELLER R., « Information financière et responsabilité sociale des entreprises », in *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 47-57.
- HUSTED B., « A contingency Theory of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39 n°1, 2000, pp. 24-48.
- IGALENS J. (dir.), *Tous responsables*, Organisation, 2004, 572 p.
- IGALENS J. et JORAS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Organisation, 2002, 170 p.
- IGALENS J. et PERETTI M., *Le bilan social de l'entreprise*, PUF, Que Sais-je ?, 1980, 2<sup>ème</sup> édition, 1982, p. 125
- IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, 1998, 207 p.
- IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres », *Working Paper, WP ESUG 1995/132*, 1995, 15 p.
- ISAAC H., « L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services », *Cahier de recherche*, n° 35, CREPA, mai 1996, 27 p.

- ITCAINA X., LAFORE R. et SORNETS C., *Un monde en quête de reconnaissance. Usages de l'économie sociale et solidaire en Aquitaine*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2004, 244 p.
- JAMEUX C., « Responsabilité sociale de l'entreprise : retour en territoire économique ou enjeu gestionnaire », *in La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 271-276.
- JEANTET T., « L'économie sociale face au XXI<sup>ème</sup> siècle », *La documentation française*, 2001, 103 p.
- JELLAB A., *Le travail d'insertion en mission locale*, L'Harmattan ; 1997, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, 207 p.
- JENSEN M.C. ET MECKLING W.H., « Theory of the firm : Managerial Behaviour, Agency cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, 1976, p. 305-360.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure ». *Journal of Financial Economist*, vol. 3, 1976, pp. 305-360.
- JOHNSON H.T. et KAPLAN R.S., *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business Scholl Press, 1987, 269 p.
- JONAS H., *Daz Prinzip Verantwortung*, 1979, traduction française en 1990, *Le principe de responsabilité*, Flammarion, 3<sup>ème</sup> édition 1998, 470 p.
- KAPLAN A., *The conduct of inquiry – Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler ed., 1964, 428 p.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P., « Why Does Business Need a Balance Scorecard ? », *Journal of Strategic Performance Measurement*, February-March, 1997, pp. 5 -11.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Organisation, 1998, nouvelle édition, 2003, 311 p.
- KHOUATRA D. et NOGUERA F., « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure », *Communication au Congrès AGRH du 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004, Montréal*, septembre 2004, 21 p.
- KHOUATRA D., « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », *Communication à la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine*, 15 et 16 septembre 2005, 23 p.
- KHOUATRA D., « Normalisation comptable et recherche en comptabilité financière : pluralisme méthodologique et approche qualimétrique », *Communication au Colloque International AOM-RMD*, Mars 2004, Lyon, 21 p.
- KHOUATRA D., « Stratégie de création de valeur intégrale de l'entreprise et développement durable », *Actes de la XXI<sup>ème</sup> Université de l'IAS, Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable*, Bordeaux, octobre 2003, pp. 117-130.
- KOENIG G., « Apprentissage organisationnel », *Encyclopédie de gestion – Tome 1, Economica*, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, pp. 171-187.
- KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1994, pp. 76-83.
- KOENIG G., *Management stratégique. Projet, interactions et contextes*, Dunod, 2004, 531 p.
- KOLM S.-CH., *Le service des masses. Cours d'économie publique*, Dunod, 1971, 466 p.
- LAFARGE H., « Réflexion sur les enjeux de l'évaluation de la valeur ajoutée d'une organisations associative : la mesure des performances extérieures », *Revue management et avenir*, n° 3, janvier 2005, pp. 199-216.
- LANQUAR R. et RAYNOUARD Y., *Le tourisme social et associatif*, PUF, Que sais-je ?, n° 1725, 1978, 4<sup>ème</sup> édition 1991, 127 p.
- LARDY P. et PIGE B., *La gestion stratégique des coûts. Consommation et création de valeur*, EMS, 2001, 220 p.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, 378 p.
- LAUFER R. et BURLAUD A., « Légitimité », *Encyclopédie de gestion – Tome 2, Economica*, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, pp. 1754-1772, p. 1755.
- LAUFER R., « Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 3, n° 1, mars 1985, pp. 25-48, p. 29.

- LAUZEL P. et BOUQUIN H., *Comptabilité analytique et gestion*, Sirey, 5<sup>ème</sup> édition, 1988, 492 p.
- LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, 1997, 403 p.
- LAVILLE J.-L., *Une troisième voie pour le travail*, Desclée de Brouwer, 1999, 217 p.
- LAVILLE J.-L. (dir.), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, 1994, nouvelle édition, 2000, 343 p.
- LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1997, 403 p.
- LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Erès, 2005, 180 p.
- LE BOTERF, G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Organisation, 1994, 175 p.
- LEBAS M., « L'ABM ou le management basé sur les activités », *Revue française de comptabilité*, n° 237, septembre, 1992, pp. 61-66.
- LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1984, nouvelle édition 1994, 338 p.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, 378 p.
- LEWIS J., « Le secteur associatif dans l'économie mixte de la protection sociale », in MIRE *Produire les solidarités. La part des associations*, Imprimerie Nationale, 1998, pp. 164-172.
- LIPIETZ A., *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La découverte, 2001, 155 p.
- LISSARAGUE J., *Qu'est-ce que le PERT ?*, 1971, nouvelle édition 1986, Dunod, 122 p.
- LITCHTERBERGER Y., « Compétence, compétences », in ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 203-215.
- LIVO D., *Réconcilier l'entreprise et la société. L'entreprise a-t-elle une vocation politique ?*, Village Mondial, 2002, 220 p.
- LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en œuvre*, Dunod, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 278 p.
- LOOSDREGT H.-B., *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting, 2004, 242 p.
- LORINO P., « A la recherche de la valeur perdue : construire des processus créateurs de la valeur dans le service public », *Politiques et Management Public*, vol.17, n°2, juin 1999, pp. 21-34.
- LORINO P., « Le déploiement de la valeur par le processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, 1995, pp. 55-71.
- LORINO P., *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, 1991, nouvelle édition, 1996, 212 p.
- LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 521 p.
- LOUART P., *La gestion des ressources humaines*, Edusoft, 1993, nouvelle édition 1997, 219 p.
- LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations*, Armand Colin, Coll. Cours Psychologie, 2001, 190 p.
- MAHE de BOISLANDELLE H., *Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, Economica, 1998, 517 p.
- MAHE de BOISLANDELLE H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988, 322 p.
- MALLERET V., « Du contrôle de gestion au management de la performance », in Groupe HEC, *L'école des managers de demain*, Economica, 1994, 658 p., pp. 121-143.
- MARCHAL E., « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, XXXXIII-3, 1992.
- MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles, 1993, 200 p.
- MARSCHALL C. et ROSSMAN G.B., *Designing Qualitative Research*, Sage, 1989, 3<sup>ème</sup> édition, 1999, 240 p.
- MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990, 249 p.

- MARTINET A.C. et REYNAUD E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 2001, pp. 12-25.
- MARTINET A.C. et SAVALL A. et, « Bilan social ou bilan socio-économique ? » *La revue de l'entreprise*, n°30, juillet-août 1979, pp. 24-26.
- MARTINET A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983, 322 p.
- MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition 2003, 372 p.
- MAUGER G., « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, mars 2001, pp. 5-14.
- MEADE J.E., « External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation », *Economic Journal*, mars 1953, pp. 54-67.
- MEDA D., *Qu'est-ce que la richesse ?*, Flammarion, 1999, 423 p.
- MELEZE J., *Approche systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*, Organisation, 1979, nouvelle édition 1990, 157 p.
- MERCIER S. et MULLER R., « L'encastrement institutionnel des procédures de recours internes en organisation : le cas de la politique de la porte ouverte », *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, pp. 1909-1920.
- MERCIER S., « La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux », in LAURIOL J. et MASURE H., *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, L'Harmattan, 2003, 181 p., pp. 67-91.
- MERCIER S., « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de document de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, janvier-février-mars, 2002, pp. 34-49.
- MERCIER S., *L'éthique dans les entreprises*, Repères, La découverte, 1999, nouvelle édition, 2004, 121 p.
- MESTRE J., « Sur l'originalité du droit coopératif », *Revue RECMA*, n° 261, 1996.
- MEVELLEC P., « Comptabilité par activité », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 395-405.
- MEVELLEC P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes, 1990, 198 p.
- MEYER J.W., ROWAN B., « Institutional Organisation : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, 1977, p. 340-363.
- MIGNON J.-M., « Le secteur du tourisme en équilibre instable entre concurrence et accompagnement social », *Le Monde*, 18 avril 1998, p. 16.
- MILL J.-S., *De la liberté*, [1859], Gallimard, 1990, 242 p.
- MINTZBERG H. et WATERS J. A., « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 1985, pp. 257-272.
- MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Organisation, 1986, nouvelle édition, 2003, 688 p.
- MINTZBERG H., *The Structuring of Organisations : a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall Inc., 1978, Traduit de l'américain par Romelaer P. sous le titre : *Structure et dynamique des organisations*, Organisation, 1982, 17<sup>ème</sup> édition, 2003, 434 p.
- MINVIELLE E., « L'organisation du travail. Gérer la singularité à grande échelle », *Revue Française de Gestion*, n° 109, juin-août 1996, pp. 114-124.
- MOISDON J.-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion : les outils de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Séli-Arslan, 1997, 286 p.
- MOISDON J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion* n° 47-48, septembre-octobre 1984, pp. 61-73.
- MOREAU J., « Pour une étude des rapports entre l'État et l'économie sociale : spontanéité et instrumentalisation », *Revue RECMA*, n° 284, 2002.
- MOULIER-BOUTANG Y., « De l'économie solidaire à l'économie tout court », in CALLON M. (coll.), *L'économie peut-elle être solidaire*, Cosmopolite n°5, Edition de l'Aube, 2003, 175 p.

- NARO G. et NOGUERA F., « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration possible dans le système de pilotage interne de l'entreprise ? De l'approche socio-économique aux « Sustainable balanced scorecards », *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, pp. 2137-2156.
- NARO G., « L'articulation entre contrôle de gestion et Gestion des Ressources Humaines dans les organisations qualifiantes », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 604, mai, 2001, pp. 28-32.
- NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche », *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série Sciences de Gestion, n° 26-27, 6-7, 1999, pp. 527-555.
- NARO G., « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances » *in* *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 59-71
- NEU D., WARSAME H., PEDWELL K., « Managing Public Impressions : Environmental Disclosures in Annual Reports », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°3, 1998, pp. 265-283.
- NOEL F., « John W. MEYER : La quête de légitimité » *in* ALLOUCHE J. (dir.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1725-1733.
- OCDE, « Réconcilier l'économie et le social. L'économie plurielle », OCDE poche, 1996, pp. 45-56.
- OCDE, *Le secteur à but non lucratif d'une économie en crise*, 2003, OCDE, 365 p.
- ORLEAN A. (ss. Dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, 432 p.
- OUTREQUIN P., POTIER A. et SAUVAGE P., *Les entreprises alternatives*, Syros, 1986, 175 p.
- PAILLOT P., « WEICK K.-E., Un modèle dynamique de l'organisation », *in*, ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1803-1816.
- PARODI M., « Tiers secteur, économie sociale et crise », *Revue RECMA*, n° 12, 1984.
- PASCAL C., « De la logique du projet à la logique d'activité » *in* CLAVERANNE J.P., JARAYANA N. et LARRASQUET J.M., *Projectique, à la recherche du sens perdu*, Economica, 407 p.
- PASCAL C., « La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et valeur », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°146, septembre/octobre 2003, pp. 191-203.
- PASQUERO J., « Responsabilité sociale de l'entreprise : les approches nord américaines » *in* IGALENS J. (dir.) *Tous responsables*, Organisation, 2004, pp. 257-271.
- PASSET R., « Les voies d'une économie plurielle », *Transversales sciences culture*, numéro spécial, « l'Alternative », n° 32, mars-avril 1995.
- PATUREL R. et SAVALL H., « Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie », *Communication au colloque de l'AIMS*, Ecole Centrale, Paris, mai 1999, 22 p.
- PAUGAM S., « Les deux dimensions de la précarité professionnelle », *in* ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1137-1144.
- PEIRCE C.-S., « Logic and sémiotique : theory of signs », *in* BUCHLER J. (ed.), *Philosophical Writings*, New York, Dover, 1955.
- PERETTI J.M., *Dictionnaire des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2001, 259 p.
- PEREZ R., « Management de crise ou crise de management ? L'affaire Perrier-Nestlé », 14<sup>ème</sup> journée des IAE, Nantes, Avril 1998, Actes édités par BRECHET J.-P., tome 1, *Valeur, marché et organisation*, pp. 557-576.
- PEREZ R., *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, 2003, 123 p.
- PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, 18 et 19 octobre 2005, Lyon, pp. 65-77.
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973, 139 p.
- PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.
- PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Organisation, 2002, 239 p.

- PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, Presses Universitaires de France, 1995, 295 p.
- PESQUEUX Y., « Ethique et comptabilité », in COLASSE (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, 2000, pp. 669-676.
- PESQUEUX Y., « Parler de l'entreprise : modèle, métaphore, image », *Economies et sociétés, Sciences de gestion, Série S.G.*, n° 8-9/1998, p. 497-513.
- PESQUEUX Y., *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Groupe HEC, Ellipses, 2000, 268 p.
- PLANE J.-M., « Recherche-intervention en management et développement de l'entreprise », *Revue Gestion* 2000, novembre-décembre, n°6, 1997, pp. 119-131.
- PLANE J.-M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, 2000, 256 p.
- PLANE J.-M., *Théorie des organisations*, Dunod, 2000, 126 p.
- PORTER M.E., « What is Strategy », *Havard Business Review*, November-December, 1996.
- PORTER M.E., *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1986, nouvelle édition, 1999, 647 p.
- PRADES J., « La nouvelle économie sociale devant ses pièges. De la rationalité économique imposée à la plus-value sociale revendiquée », in ALCOUFFE A. et al. (dir.), *Efficacité versus équité en économie sociale*, Actes XX<sup>ème</sup> journées de l'AES, L'Harmattan, Tome 1, 2000, pp. 158-168.
- PRESTON L.E. et PST J.E., *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, 1975.
- QUAIREL F., « La mesure de la performance sociétale à l'aune de l'instrumentation comptable et financière », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 73-87.
- REASON P. Et BRADBURY H. (edited by), *Handbook of Action Research – Participative inquiry and Practice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237.
- RENAUT M.-H., *Histoire de la fonction publique*, Ellipses Marketing , 2003, 90 p.
- REY F., *Introduction à la comptabilité sociale*, Domaines, techniques et applications, Entreprise Moderne d'Édition, 1978 ; Le bilan social, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre, 1977, pp. 139-144.
- ROCHER G., *Introduction à la sociologie générale*, Seuil, Tome 1, 1968, 188 p.
- ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, 440 p.
- ROUSTANG G., LAVILLE J.-L., EME B., MOTHE D., PERRET B., *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brower, 2000, 183 p.
- ROWLEY T. et BERMAN S., « A new Brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39 n°1, 2000, pp. 397-418.
- SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise. Organisation culture et développement*, Dalloz, 1997, 476 p.
- SALMON A., « L'entreprise citoyenne », in ALLOUCHE A. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003, pp. 183-192.
- SAVALL H. – ZARDET V., « Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise ? », Mars 2003, 12 p, in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Pérez, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 305-321.
- SAVALL H. et BECK E., « Méthodes d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois en formation intégrée », *Rapport ISEOR*, mai 1980, 133 p.
- SAVALL H. et BONNET M., « Recommandation de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires », *Communication présentée au Conseil Economique et Social*, 31 janvier 1996, 20 p.

- SAVALL H. et BONNET M., « Recommandations de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires », *Communication présentée au Conseil Economique et Social*, le 31 janvier 1996, 20 p.
- SAVALL H. et PERON M., « How to Negotiate Possible Obstacles between Academics and Practitioners : Consultancy as a Scientific Research Tool in Management, *The Academy of Management Meeting in Chicago*, Managerial Consultation Division, août 1999, 18 p.
- SAVALL H. et V. ZARDET, « Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion », *Communication au 3<sup>ème</sup> congrès mondial de l'IFSAM*, ESC Paris, juillet 1996, 17 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « De la performance globale : Peut-on synchroniser l'économie et le social ? », *Communication à la Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social*, août 1998, 18 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », *Actes du 22<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Entreprises sans frontières : quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnelle*, Université de Metz, mai 2001, 27 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion ; des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Communication présentée au V<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Avril 1984, 48 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « L'investissement immatériel, intellectuel et incorporel dans les entreprises et les organisations. Formalisation dans le cadre de l'analyse socio-économique. *Communication au Colloque de Cerisy sur les métiers de l'organisation*, juin 1998, 21 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive », *Revue Internationale de systémique*, vol. 10, n° 1-2, janvier 1996, pp. 157-189.
- SAVALL H. et ZARDET V., « Tétranormalisation, pilotage stratégique et responsabilité sociale des organisations », *17<sup>o</sup> Journées Nationales des IAE*, 13 et 14 septembre 2004 – IAE de Lyon, 2004, 21p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « The Contribution of Dialectic Synthesis to Positivist and Qualitative Methods », *communication Academy of Management*, Seattle (Etats-Unis), août 2003, *Cahier de recherche ISEOR*, 2001, 19 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », *Communication au Congrès des IAE*, Nantes, Avril 1998, 20 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « Vers un développement du professionnalisme du conseil en management. Recherche expérimentale dans un grand cabinet de conseil », *Rapport ISEOR*, 1986, 50 p. et annexes.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau souple et enraciné*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, préfaces de R.-L. Cazalet et H.-M. Talaska, Editions Comptables Malesherbes, 1991, 314 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, 410 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du professeur David Boje, Economica, 2004, 432 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p.
- SAVALL H., « Développement et perspectives de la recherche en gestion en France au cours des prochaines années », *Economies et sociétés, Revue Sciences de Gestion*, 1984, n°5, pp. 355-356.
- SAVALL H., « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion : des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 19-20-21 avril 1984, Nice, 48 p.
- SAVALL H., « L'éthique du consultant non courtisant », *Ressources Humaines et Management*, n° 9, avril 2003, p. 37.
- SAVALL H., « Mettre en évidence les coûts cachés », *Revue Le courrier du CNRS*, n° 64, Dossier : « Une jeune discipline au CNRS : la recherche en gestion », janvier-mars 1986, 4 p.

- SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », Rapport au VII<sup>ème</sup> colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. PERROUX et Présidé par J. PIAGET, décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.
- SAVALL H., « Proposition en vue de développer la contribution de la formation initiale à l'amélioration des conditions de travail », *Revue Enseignement et Gestion*, n° 3, octobre 1977, pp. 87-97.
- SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Mention spéciale du prix IAE Management, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée 1989, 230 p.
- SAVALL H., *Germàn Bernacer, l'hétérodoxie en sciences économiques*, Dalloz, Coll. Les grands économistes, 1975, 479 p.
- SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de François Perroux, Dunod, 1979, 275 p.
- SAVALL H., *Work and people. An Economic Evaluation of Job Enrichment*, Oxford University Press, 1981, 219 p.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Etude « Prévention des troubles musculosquelettiques »*, décembre 2002, 71 p. (+ Annexes).
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Libérer les performances des entreprises par un management socio-économique*, B.I.T, 2000, 182 p., 55 p.
- SAVALL H., « Management socio-économique ou comment régénérer confiance et performances », *Revue de l'ANCE, Communautés éducatives*, n° 100, Septembre 1997, pp. 36-45
- SAVALLH., *Reconstruire le travail humain. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p.
- SAY J.-B., *Traité d'économie politique* [1803], Calmann-Lévy, 1969, 400 p.
- SCHEID J.-C., *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, 1980, nouvelle édition, 2005, 247 p.
- SCHEIN E.H., *Process Consultation. Its Role in Organizational Development*, Reading Massachusetts, Addison-Wesley, OD series, 1969, 150 p.
- SCHMIDT C., « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », *Revue Sciences de Gestion*, n° 38, 2003, pp. 105-132.
- SCITOVSKY T., « The Two concepts of External Economics » *Journal of Political Economy*, Avril 1954, pp. 153-155.
- SETHI P.S., « Corporate Social Audit : An Emerging Trend in Mesuring Corporate Performance », *in* VOTAW D. et SETHI Ed., *The Corporate Dilemma : Traditionnal Value Versus Comtemprrary Problems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1973.
- SHANI A.B., DAVID A. et WILLSON C., « Collaborative Research – Alternative Roadmaps », *in* ADLER N., SHANI A.B., STYHRE A. (Ed.), *Collaborative Research in Organizations – Fondations for Learning, Change, and Theoretical Development*, Sage Publications, 2004, pp. 83-84.
- SIMON B., « Les politiques publiques d'insertion », *in* ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 715-725.
- SIMON C.J., « Valeur et comptabilité », *in* COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 1245-1257.
- SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 351 p.
- SKLOOT E., « Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations, chapitre 21 *in* Walter W. Powell (dir.), *The Non-profit Sector : A Research Handbook*, Yale University Press, 1987, pp. 380-393.
- SUE R., *La richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*, Odile Jacob, 1997, 203 p.
- SUE R., *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*, Odile Jacob, 2001, 254 p.
- TARONDEAU J.-C et WRIGHT R., « Le développement des organisations transversales ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 104, 1995, pp. 112-121.

- TARONDEAU J.-C., CHOFFRAY J.-M. ET JOLIBERT A., « Le management à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle », *Revue Française de Gestion*, n° 100, 1994, pp. 9-21.
- TARONDEAU J.-C., *La flexibilité des entreprises*, Que sais-je ?, PUF, 1<sup>ère</sup> édition, 1999, 127 p.
- THEPOT J., *Gestion et théorie des jeux : interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, 1998, 267 p.
- THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Que sais-je ?, PUF, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, 127 p.
- THEVENET T., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Organisation, 2000, nouvelle édition 2001, 269 p.
- THIETART R.A ET XUEREB J.-M., *Stratégies, concepts, méthodes et mises en œuvre*, Dunod, 1990, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 320 p.
- THIETART R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, 535 p.
- TINKER A.M., LEHMAN C., NEIMARK M., « Corporate Social Reporting : Falling Down The Hole in Middle of the Road », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 4, n°1, 1991, pp. 28-54.
- TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, Gallimard, 1961, 422 p.
- TOURAINÉ A., *Production de la société*, Seuil, 1973, 542 p.
- TURNEY P.B., « Activity-based Management – Activity Puts ABC Informations to Work », *Management Accounting*, January 1998, pp. 20-25.
- VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, volume 29, n° 146, septembre/octobre 2003, pp. 9-21.
- VERNIERES M., « La notion d'insertion professionnelle », *in* VERNIERES M. (Coord.), *L'insertion professionnelle : analyses et débats*, Economica, 1997, 197 p.
- VIENNEY C., *L'économie sociale*, La découverte, 1994, 125 p.
- VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, Edition de l'Aube, 2004, 236 p.
- WACHEUX F., « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », *in* ROUSSEL P. et WACHEUX F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, 440 p., pp. 9-30.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Préface de Jacques Rojot, Economica, 1996, 290 p.
- WADDOCK S., et GRAVE S., « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°4, 1997, pp.303-319.
- WERNERFELT B., « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975
- WILLIAMSON O.E., *The economic institutions of capitalism*, 1985.
- WILLIAMSON O.E., *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, Development*, publié par. WINTER S.G., Business & Economics, 1993, 256 p.
- WOOD D.J., « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 16, pp. 671-718.
- YONG D., « Commercialism in Non-Profit Social Service Associations », chapitre 10 *in* WeisBrod (dir.), *To Profit or Not to Profit : The Commercial Transformation of the Non-Profit Sector*, Cambridge University Press, 1998, pp. 195-216.
- ZARDET V., « Analyse socio-économique du fonctionnement d'une société nationale de télévision : conditions de travail, organisation et qualité », *Rapport ISEOR*, août 1981, 164 p.
- ZARIFIAN P., *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Liaisons, 1999, 229 p.

ARTICLES ET REVUES :

« Le secteur du tourisme est en équilibre instable entre concurrence et accompagnement social. Les associations de vacances réclament une clarification des règles fiscales. », *Le Monde*, 18 avril 1998, p. 16.

ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent ils être le reflet de projets et d'activités d'économie solidaire », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 27-32

ARNOULT E., Secrétaire Générale de la Fédération unie des auberges de jeunesse (FUAJ) et Vice-présidente du CNVA, in « Professionnels/administrateurs, revisitez votre projet associatif », *Revue Direction(s)*, mai 2004, p. 16.

BEYLEMANS C. « Revisitez son projet associatif », *Revue Direction(s)*, n° 8, mai 2004, pp. 22-29.

BRUNEAU J., « Evaluation de l'utilité sociale des associations », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 3-7.

MENGRIN J., « De l'utilité sociale », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 10-13.

MERLET J., « Introduire dans les projets des associations l'évaluation de leur utilité sociale », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp.16-18.

MOTCHANE J.-L., « Ces territoires méconnus de l'économie sociale et solidaire », *Le Monde Diplomatique*, juillet 2000, pp. 4-5.

PELLERIN S., « L'utilité sociale des associations dans les territoires », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 14-16.

RIGAUD B., « Gestion désintéressée et caractère lucratif : où en est-on ? », *Juris association*, n°254, 1<sup>er</sup> mars 2002, pp. 28-36.

SUE R., « Le social, principale ressource économique », *Le monde économie Les enjeux, Les initiatives*, 2 mars 1999, p. 7.

MEMOIRES ET THESES :

AZAM G., *De l'économie sociale au Tiers-secteur. Les théories économiques à l'épreuve de la coordination marchande*, Thèse pour le Doctorat en sciences économiques, Université des sciences économiques, Toulouse 1, octobre 2001, 432 p.

BENSALEM R., « Des incidences des coûts cachés sur le système d'information de comptabilité et leurs répercussions sur les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises et des organisations. Cas d'expérimentation », *Thèse pour le Doctorat de Science de gestion, Université Lumières, Lyon 2*, novembre 1990, 317 p.

CAPPELLETTI L., *L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise. La production d'intelligence socio-économique. Cas d'expérimentation*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lyon 2, juillet 1998, 363 p.

CHALUS M.-C., *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite des stratégies proactives dans les différentes entreprises industrielles*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, 2000, 395 p.

DELATTRE M., *Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole. Analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante. Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2, 1998, 457 p.

EUILLET A., *Le statut juridique des associations du secteur sanitaire, social et médico-social à but lucratif : La notion d'utilité sociale*, Thèse de doctorat en Droit privé, Université de Rouen, Faculté de Droit, de Sciences économiques et de Gestion, 2001, 442 p.

HENRIOT J., *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens – Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005, 354 p.

LALLE B., « Changement technique innovant produit et performance socio-économique en agences bancaires », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 1998, 506 p. p. 318.

LEPINEUX F., *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, LIPS, janvier 2003, 613 p.

LEQUIN Y., « Comptabilité et responsabilité sociale », *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France – Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires*, mars 1991. 420 p.

MOULETTE P., *Contribution à la gestion de la remédiation aux situations d'illettrisme en entreprise, cas d'expérimentation*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 2002, 565 p.

PATOUILLARD D., « Le bénévolat dans les Associations. Le statut social et fiscal du bénévolat. La prise en compte des contributions volontaires dans les états financiers des associations », *Mémoire d'expertise comptable*, Université Jean Moulin Lyon 3, 1990, 148 p.

VONGPHANITH T., « Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises », *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris XII – Val-de-Marne, ESSEC*, 2002, 376 p.

#### INTERNET :

Actualité du Haut Comité de la Santé, « La progression de la précarité en France et ses effets sur la santé », ENSP, Actualité et Dossier en santé publique, n°22, mars 1998, pp. 28-32. in <http://hosp.ensp.fr/hcspi/docspdf/adsp/adsp-22/ad227376.pdf>.

BARBIER J.-C., « Le programme de l'objectif 3 du Fonds social européen dans le système des politiques de l'emploi en France (1994-2000), Bilan des pratiques de l'emploi en 1999 », Les dossiers de la DARES, n°5-6, La Documentation Française, janvier 2001, 292 p.

BARNIER L.-M., « Le marketing social », *Communication à la journée d'étude organisée par l'Institut de Formation Sociale*, Luxembourg, 19 novembre 1999.

BONCLER J. et HLADY-RISPAL M., « Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie sociale », Edition de l'ADREG, 2003, in <http://www.editions.adreg.net>.

CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », décembre 1999, 25 p., <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/0991201.pdf>.

CIRIEC, « Les entreprises et organisations du troisième système. Un enjeu stratégique pour l'emploi », Université de Liège, Liège, 2000, in [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/3syst/fr/ciriec.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/fr/ciriec.htm)

Commission de l'Union Européenne, « *La responsabilité sociale des entreprises. Une contribution des entreprises au développement durable* », juillet 2002. in [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_index.htm).

DEFOURCQ E. (Présidente), « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises. Synthèse des travaux du groupe inter-directions », Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, mars 2004, 170 p.

DOUARD J.P. « Les coopérations inter-entreprises en 2000 et 2001 : état des lieux et regard sur le lien théorie-pratique en management stratégique », *XVIe Journées des IAE, Université Paris IV*, 10,11 et 12 septembre 2002.

DRAPERI J.-F., Directeur du Centre d'Economie Travail et Société (Cestes/CNAM) et Rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'Economie Sociale (RESCMA, Institut de l'Economie Sociale), in « Pour l'économie sociale », <http://www.crida-fr.org>, 2003, 6 p.

DREZE B., « L'économie sociale : hier et aujourd'hui, Conférence sur le thème de l'économie sociale. L'évolution historique. Les outils de professionnalisation », Institut de Formation Sociale - Luxembourg, 18 novembre 1999.

Etude de l'UNAT, « L'apport social du tourisme associatif dans les territoires », octobre 2004.

Etude-Action réalisée par le cabinet RHIZOME, LANEYRIE J.-M. et JAKOWLEFF A., « L'insertion par le travail au carrefour des politiques d'emploi et des politiques sociale. Quelle contribution des CHRS, AVA, AUS et chantier d'insertion ? », février 2004, 52 p.

Extrait du rapport, 1996, « Osons la solidarité », [www.chantier.qc.ca/economie/statique/definition.html](http://www.chantier.qc.ca/economie/statique/definition.html).

FAUCONNIER D., d'OUVILLE L. et PEULET J.-P., « La responsabilité sociale des entreprises », ANACT, février 2003, 99 p.

GADREY J., « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », février 2004, 136 p.  
[www.univlille1.fr/clerse/site\\_clerse/pages/publication/publications02/pdf/Gadrey/RapportUtiliteSociale02-04.pdf](http://www.univlille1.fr/clerse/site_clerse/pages/publication/publications02/pdf/Gadrey/RapportUtiliteSociale02-04.pdf)

- GAUDILLIERE J.-P. et LECHEVALIER A. (Coord.), Dossier « L'économie sociale et solidaire, un projet politique », Edito n° 19, *Revue Mouvements*, février 2002, [www.mouvements.asso.fr/edito\\_19.htm](http://www.mouvements.asso.fr/edito_19.htm).
- GILAIN B., « Le rôle des organisations d'économie sociale dans le secteur de l'aide à domicile en Belgique. Apports de la théorie des coûts de transaction », *Discussion paper*, Université catholique de Louvain Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), février 1999, 27 p.
- IGALENS J., « Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de la responsabilité sociale », *Les notes du LIRHE*, janvier 2003, 21 p.
- IGALENS J., BENALET J.-P., CARLES J. et PEYRE A., « Gestion des entreprises sociales », *La lettre du Cadre Territorial*, 1999.
- Infos Express Adhérents – Les acteurs du chantier école insertion / formation, mai 2005, 15 p.
- INSEE Première, « Les comptes de la nation en 2003, Au creux de la vague », n° 960, Avril 2004, 4 p.
- LAVILLE J.-L., « Le modèle français de l'économie sociale et solidaire », Intervention le 5 février 2002, au centre Thomas More, La Tourette, Evieux, in [www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition\\_ESS.htm](http://www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition_ESS.htm)
- Le courrier de l'UNESCO, juin 2001, [www.unesco.org/courrier/2001\\_06/fr/doss28.htm](http://www.unesco.org/courrier/2001_06/fr/doss28.htm).
- LEVESQUE B. et VAILLANCOURT Y., « Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation », *Cahiers du CRISES* n° 9812, Université du Québec, Montréal, 1998.
- LIPIETZ A., « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 de Madame AUBRY M., Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000, 86 p.
- Livre vert de la Commission emploi et affaires sociales, Union Européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, 30 p.
- LOCQUET P. [www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition\\_ESS.htm](http://www.reseaux21.univvalenciennes.fr/enquestions/définition_ESS.htm)
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'article L.313-9 du code de l'action sociale et des familles, in [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), 32 p.
- MEDA D., « Risque et limites du tiers secteur », *Le Tiers secteur en débat*, in [www.globenet.org/transversales/generiques/57/risques.html](http://www.globenet.org/transversales/generiques/57/risques.html).
- OBERTI P., « Externalités négatives d'environnement liées au tourisme sauvage : internalisation par taxation et allocation illustrées en région Corse, 7<sup>ème</sup> biennale de la Société Internationale pour l'Economie Ecologique, 6-9 mars 2002, 3 p.
- Premières Informations, n°6.2, « L'insertion par l'activité économique en 2003, Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, DARES, février 2005, 8 p.
- Rapport à l'attention de la Direction régionale des affaires sanitaires et sociales et de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, « Synthèse et perspective », Séminaire du 22 avril 2004, 21 p. in <http://rhone-alpes.sante.gouv.fr/social/insertion/acrobat/contribution.pdf>
- RHIZOME, LANEYRIE J.-M. et JAKOWLEFF A., « L'insertion par le travail au carrefour des politiques d'emploi et des politiques sociale. Quelle contribution des CHRS, AVA, AUS et chantier d'insertion ? », 2004, 52 p.
- SALOMON L.M et al., « Comparative Non Profit Sector Project. Dimensions of the Non-profit Sector », *The John Hopkins Center for Global Civil Society Studies*, Baltimore – États-Unis, 1999, 11 p.
- SALOMON L.M., « Philanthropie, économie sociale, troisième secteur : définitions et concepts, mythes et réalités », document présenté lors du séminaire organisé par l'Institut de recherche économique de la Caisse des Dépôts et Consignations, 22 octobre 2002, Paris.
- Site NOVETHIC : [http://.novethic/site/guide/guide\\_entreprise.jsp](http://.novethic/site/guide/guide_entreprise.jsp).
- SOMIVAL, « L'impact économique du tourisme associatif », décembre 1992 ; « L'étude des conséquences sur la gestion des organismes associatifs de tourisme d'une implantation dans des zones de faible attractivité touristique et/ou de la réalisation d'une mission d'utilité sociale, juillet 1999
- THIERRY D. et GEZE P. (dir.), « La mesure de l'utilité sociale », AVISE, avril 2003, 56 p.
- UNAT, « L'apport social du tourisme associatif dans les territoires », octobre 2004.



---

**TABLE DES ANNEXES**

---

Les annexes sont insérées dans le Tome des Annexes

<b>Annexe 1</b>	Corps d'hypothèses
<b>Annexe 2</b>	Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes
<b>Annexe 3</b>	Diagnostics qualitatifs – Dysfonctionnements – 2002-2004
<b>Annexe 4</b>	Diagnostics qualitatifs – Actions d'intégration – 2002-2004
<b>Annexe 5</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2002
<b>Annexe 6</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2004
<b>Annexe 7</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Actions d'intégration 2002
<b>Annexe 8</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Actions d'intégration 2004
<b>Annexe 9</b>	Grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle.
<b>Annexe 10</b>	Nomenclature de la contribution sociale externalisée d'une organisation
<b>Annexe 11</b>	Imputation des phrases-témoins dans les thèmes de la contribution sociale externalisée
<b>Annexe 12</b>	Tableau de synthèse de la contribution économique d'une organisation
<b>Annexe 13</b>	Contribution volontaire des membres de la Direction et de l'encadrement - 2004
<b>Annexe 14</b>	Eléments du budget prévisionnel annuel de l'accueil des personnes en contrat aidé
<b>Annexe 15</b>	Tableau de répartition du personnel en Equivalent Temps Plein entre 2000 et 2004
<b>Annexe 16</b>	Contribution volontaire des personnes en contrat aidé - 2004
<b>Annexe 17</b>	Plan d'Actions Prioritaires d'un projet social
<b>Annexe 18</b>	Grilles de compétences des personnes en contrat aidé
<b>Annexe 19</b>	Grille de comportements des personnes en contrat aidé
<b>Annexe 20</b>	Mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion
<b>Annexe 21</b>	Balances économiques des personnes en contrat aidé
<b>Annexe 22</b>	Balance économique du projet social en 2001



## TABLE DES FIGURES

<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>		
Figure 0.1	Contribution à un programme collectif de recherches	21
Figure 0.2	Positionnement de la recherche	21
Figure 0.3	Contribution aux travaux de recherches pluridisciplinaires	22
Figure 0.4	Le champ d'étude des OESS	23
Figure 0.5	Les thèmes et la synthèse du corps d'hypothèses	28
Figure 0.6	L'évaluation de la responsabilité sociale	31
Figure 0.7	Les trois missions des OESS	32
Figure 0.8	Le cadre théorique et conceptuel de la recherche	38
Figure 0.9	Le processus d'une recherche-intervention	41
Figure 0.10	Le processus d'une boucle récursive	43
Figure 0.11	Le processus « hypothético-déductif et logico-inductif »	44
Figure 0.12	Le parcours initiatique d'intention scientifique	45
Figure 0.13	Le processus de construction de la connaissance	46
Figure 0.14	Les étapes d'élaboration de la thèse	46
Figure 0.15	Semaine type de l'intervenant-chercheur	47
Figure 0.16	Synthèse temps passés dans la recherche-intervention	47
<b>PARTIE 1</b>		
<b>ETUDE DES ENJEUX DE LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>		
Figure 1.1	Le processus interactif de la stratégie des OESS	52
<b>CHAPITRE 1</b>		
<b>DEFINITION, MUTATION ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>		
Figure 1.2	Les principales références juridiques des OESS	58
Figure 1.3	Positionnement des entreprises de l'économie sociale (EES)	63
Figure 1.4	L'économie solidaire un système hybride	66
Figure 1.5	L'émergence d'un tiers secteur ou tiers système	68
Figure 1.6	Délimitation du système de l'économie plurielle	70
Figure 1.7	Le secteur de l'économie sociale et solidaire	75
Figure 1.8	Les secteurs de l'économie sociale et solidaire et du secteur sans but lucratif	77
Figure 1.9	Les critères d'appartenance au « troisième système »	78
Figure 1.10	Les composantes de l'économie sociale et solidaire	79
Figure 1.11	Le produit social des OESS	86
Figure 1.12	Les axes de la contribution socio-économique des OESS	88
Figure 1.13	Les logiques d'action du secteur de l'économie sociale et solidaire	89
Figure 1.14	Les leviers de différenciation	90
Figure 1.15	Le triangle de la médiation	96
Figure 1.16	Le triangle de la régulation	97

<b>CHAPITRE 2</b>	<b>LA CONDUITE D'UN PROJET DURABLE ET SUPPORTABLE : PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'UTILITE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
Figure 2.1	Définitions théoriques de la responsabilité sociale	105
Figure 2.2	Définitions institutionnelles de la responsabilité sociale	106
Figure 2.3	Grille de convergences/spécificités de la responsabilité sociale	112
Figure 2.4	Le processus de légitimation de la responsabilité sociale supportable	118
Figure 2.5	Les trois dimensions de la responsabilité sociale durable	120
Figure 2.6	La valeur concurrentielle	130
Figure 2.7	La valeur organisationnelle	131
Figure 2.8	La valeur substantielle	132
Figure 2.9	La valeur ajoutée des OESS	134
Figure 2.10	Le « cercle vertueux » de la performance des OESS	135
Figure 2.11	Le système de la légitimité des OESS	139
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>LE CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : L'EXPLORATION D'UN OBJET COMPLEXE</b>	
Figure 3.1	Intervention socio-économique	151
Figure 3.2	Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique	154
Figure 3.3	Construction d'un processus de recherche exploratoire	155
Figure 3.4	Participation à des recherches-interventions	155
Figure 3.5	Les effets boomerang de la double externalisation	157
Figure 3.6	Exemple d'une balance économique pour une action sur un quartier	158
Figure 3.7	Les deux paradigmes de la gouvernance	161
Figure 3.8	La responsabilité sociale durable et supportable des OESS	163
Figure 3.9	Processus de négociations d'un terrain expérimental	165
Figure 3.10	Objectifs intermédiaires des deux phases d'intervention	171
Figure 3.11	Produits méthodes et produits prestations – phase 1	173
Figure 3.12	Produits méthodes et produits prestations – phase 2	173
Figure 3.13	Nombre de personnes rencontrées au cours du processus de recherche	174
Figure 3.14	Planning du processus de la recherche-intervention	175
Figure 3.15	Auto-analyse des caractéristiques de la recherche-intervention	179
Figure 3.16	Le processus de recherche expérimentale d'intention scientifique	196
<b>PARTIE 2</b>	<b>RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
Figure 4.1	L'approche dialectique de la valeur	202
Figure 4.2	L'utilité sociale des OESS	203
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET MESURER LA CONTRIBUTION SOCIO- ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
Figure 4.3	L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique	210
Figure 4.4	Le processus du diagnostic socio-économique	211
Figure 4.5	La contribution socio-économique interne des OESS	212
Figure 4.6	L'analyse des coûts cachés internés	214
Figure 4.7	La valeur ajoutée des OESS	214
Figure 4.8	La liaison entre la vision globale et les actions locales	217
Figure 4.9	Les coûts-performances cachés	218
Figure 4.10	Les coûts-performances externes d'une OESS	219
Figure 4.11	Les performances socio-économiques des OESS	219

Figure 4.12	Idées-clés dans le thème Conditions de travail	221
Figure 4.13	Idées-clés dans le thème Organisation du travail	221
Figure 4.14	Idées-clés dans le thème Communication-coordination-concertation	222
Figure 4.15	Idées-clés dans le thème Gestion du temps	223
Figure 4.16	Idées-clés dans le thème Formation intégrée	223
Figure 4.17	Idées-clés dans le thème Mise en œuvre stratégique	224
Figure 4.18	Idées-clés dans le thème Conditions de travail	226
Figure 4.19	Idées-clés dans le thème Organisation du travail	227
Figure 4.20	Idées-clés dans le thème Communication-coordination-concertation	228
Figure 4.21	Idées-clés dans le thème Gestion du temps	228
Figure 4.22	Idées-clés dans le thème Formation intégrée	229
Figure 4.23	Idées-clés dans le thème Mise en œuvre stratégique	230
Figure 4.24	Tableau de synthèse des coûts cachés par indicateur et composant	234
Figure 4.25	Tableau de synthèse des coûts d'intégration par domaines de la performance sociale et composant	239
Figure 4.26	Les causes racines de la baisse des coûts-performances cachés	243
Figure 4.27	Processus de construction d'une grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle	244
Figure 4.28	La nomenclature d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle de l'OESS	245
Figure 4.29	Exemple de l'évaluation de la valeur ajoutée des conditions de travail	246
Figure 4.01	Répartition de l'évaluation de la valeur ajoutée par les parties prenantes	247
Figure 4.31	Processus de retraitement des phases-témoins pour évaluer la contribution sociale de l'OESS	249
Figure 4.32	Représentativité des phrases-témoins sélectionnées pour évaluer la valeur ajoutée	249
Figure 4.33	Représentation et extrait du thème « protection sociale - insertion sociale »	250
Figure 4.34	Représentation et extrait du thème « Développement local »	251
Figure 4.35	Représentation et extrait du thème « Emplois et insertion professionnelle »	252
Figure 4.36	Processus de retraitement des fiches de coûts cachés pour évaluer la contribution économique de l'OESS	253
Figure 4.37	Tableau récapitulatif des coûts –performances cachés par thèmes et par composants	253
Figure 4.38	Exemple de coûts cachés imputés dans le sous-thème « Implication de l'ensemble des acteurs »	254
Figure 4.39	Exemple de performances cachées dans le sous-thème « Accompagnement individualisé »	254
Figure 4.40	Tableau récapitulatif de la contribution socio-économique de l'OESS	255
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>MESURER LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE DES PARTIES PRENANTES DANS LE FINANCEMENT DU PROJET SOCIAL</b>	
Figure 5.1	Les performances durables et supportables	261
Figure 5.2	Les interactions organisationnelles	264
Figure 5.3	Les décisions partenariales équilibrées	265
Figure 5.4	Un processus de contrôle de gestion managérial d'un projet social	267
Figure 5.5	Définition de la carte d'activités	273
Figure 5.6	Exemple des étapes de répartition des causes et des effets quantitatifs des activités dans les thèmes du projet social	274
Figure 5.7	Exemple de répartition des effets financiers des activités dans les thèmes du projet social	277
Figure 5.8	Matrice de correspondance des couts cachés aux couts visibles	278
Figure 5.9	Tableau d'affectations des composants dans les comptes de charges d'un compte de résultat	279

Figure 5.10	Extrait du tableau de répartition des coûts visibles et coûts cachés dans les comptes de charges d'un compte de résultat	272
Figure 5.11	Eventail de l'utilité décisionnelle de l'information comptable	286
Figure 5.12	Compte de résultat rénové pour mesurer l'Investissement sur le Projet Social de l'OESS en 2004	288
Figure 5.13	Calcul de l'indicateur de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables	296
Figure 5.14	Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable entre 2000-2004	297
Figure 5.15	Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable par activité en 2004	299
Figure 5.16	L'utilité des ressources	305
Figure 5.17	Système des ressources internes et externes	306
Figure 5.18	Somme des ressources allouées au projet social par l'OESS en 2004	307
Figure 5.19	Contribution volontaire à l'action sociale de L'OESS en 2004	307
Figure 5.20	Contribution volontaire à l'action sociale des parties prenantes en 2004	309
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>INSTRUMENTER ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
Figure 6.1	L'approche du projet social de l'OESS par les parties prenantes	314
Figure 6.2	La chaîne de valeur d'une agrégation de parties prenantes	318
Figure 6.3	Le modèle de la boîte noire	319
Figure 6.4	La logique d'activité du projet	320
Figure 6.5	Processus d'un diagnostic internes et externes	321
Figure 6.6	Processus de solidification des expressions et leur classement	322
Figure 6.7	Le dispositif du groupe de projet	323
Figure 6.8	Exemple de structure d'un plan d'actions prioritaires	325
Figure 6.9	Exemple d'une démultiplication d'une phrase-témoin en axe stratégique, objectifs et actions prioritaires	326
Figure 6.10	Liens entre les axes internes et les thèmes externes	327
Figure 6.11	L'utilité socio-économique du projet social	328
Figure 6.12	La double boucle de l'évaluation de la création de valeur d'un parcours d'insertion	332
Figure 6.13	Présentation des personnes en situation de réinsertion	332
Figure 6.14	Extrait des grilles de compétences des personnes en contrat aidé	335
Figure 6.15	Extrait des grilles de comportements des personnes en contrat aidé	338
Figure 6.16	Une formalisation combinatoire	341
Figure 6.17	Exemple d'un parcours d'insertion	343
Figure 6.18	Extrait de la mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion	344
Figure 6.19	Présentation des personnes en contrat aidé	347
Figure 6.20	Bilan socio-économique de la personne A.	348
Figure 6.21	Bilan socio-économique de la personne B.	349
Figure 6.22	Balance économique de la collectivité territoriale	351
Figure 6.23	Balance économique de l'agence pour l'emploi	352
Figure 6.24	Balance économique de l'État et de la nation	353
Figure 6.25	Organisation mutuelle	359
Figure 6.26	Définition d'un projet d'une OESS	359
Figure 6.27	L'enchaînement de la méthode d'évaluation du projet	360
Figure 6.28	Matrice d'une Balance socio-économique d'un projet	361
Figure 6.29	Bilan socio-économique du projet de l'OESS	363
Figure 6.30	Bilan économique de la mutualisation des ressources des parties prenantes	365
Figure 6.31	Bilan social de la contribution de l'OESS aux objectifs des parties prenantes	366

CONCLUSION GENERALE		
Figure 1.1	Le processus interactif de la stratégie des OESS	374
Figure 1.4	Le tiers secteur ou tiers système	374
Figure 1.11	Les axes de la contribution socio-économique des OESS	375
Figure 2.10	Le « cercle vertueux » de la performance des OESS	376
Figure 4.11	Les performances socio-économiques des OESS	377
Figure	Affectation des phrases-témoins et des coûts-performances cachés	378
Figure 5.12	Calcul de l'Investissement sur le Projet Social de l'OESS en 2004	379
Figure 5.15	Calcul de la valeur économique des activités de l'OESS	379
Figure 5.20	Contribution volontaire a l'action sociale de l'OESS en 2004	380
Figure 6.10	Liens entre les axes internes et les thèmes externes	381
Figure 6.14	Extrait des grilles de compétences des personnes en contrat aidé	382
Figure 6.15	Extrait des grilles de comportements des personnes en contrat aidé	382
Figure 6.18	Extrait de la mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion	383
Figure 6.14	Extrait des grilles de compétences des personnes en contrat aidé	335
Figure 6.24	Balance économique de l'État et de la nation	383
Figure 6.25	Organisation mutuelle	384
Figure 6.27	L'enchaînement de la méthode d'évaluation du projet	384



## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>7</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>	<b>13</b>
0.1 LES MOTIFS DE LA RECHERCHE	17
0.2 L'OBJET DE LA RECHERCHE	18
0.2.1 LE CHAMP DE LA RECHERCHE	18
0.2.1.1 Une recherche individuelle au sein d'un programme collectif	18
0.2.1.1.1 Le laboratoire de recherche	19
0.2.1.1.2 Le positionnement de la thèse dans les travaux de l'équipe	20
0.2.1.2 Le positionnement de notre recherche	21
0.2.1.3 Présentation du terrain d'expérimentation	23
0.2.1.3.1 Le champ de l'économie sociale et solidaire	23
0.2.1.3.2 Le terrain d'observation scientifique	24
0.2.2 LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	25
0.2.3 DEFINITION ET VALIDATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	27
0.2.3.1 L'hypothèse centrale	27
0.2.3.2 Le corps d'hypothèse	27
0.2.3.3 Cheminement de validation du corps d'hypothèse	29
0.2.4 LES ENJEUX DE LA RECHERCHE	29
0.2.4.1 Les enjeux pour la recherche en sciences de gestion	29
0.2.4.2 Les enjeux pour les Organisations Sociales d'Economie Sociale et Solidaire	31
0.2.4.2.1 Une mission de survie économique	32
0.2.4.2.2 Une mission de légitimité	33
0.2.4.2.3 Une mission de mutualisation	33
0.3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	34
0.3.1 LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	34
0.3.1.1 La théorie socio-économique des organisations	34
0.3.1.2 L'ouverture du cadre théorique et conceptuel de la recherche	35
0.3.2 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	38
0.3.2.1 La recherche-intervention	38
0.3.2.2 Les principes d'une démarche constructiviste	40
0.3.2.3 Les principes d'un « parcours initiatique d'intention scientifique »	42
0.3.2.3.1 Une boucle d'un raisonnement d'intention scientifique	42
0.3.2.3.2 Un processus d'un raisonnement « hypothético-déductif et logico-inductif »	44
0.3.4 LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION ET L'ARCHITECTURE DE LA THESE	45
0.3.4.1 Le processus de construction de la recherche	45
0.3.4.1.1 Un processus heuristique de la recherche	45
0.3.4.1.2 La chronologie de la recherche	46
0.3.4.1.3 La gestion du temps de la recherche	47
0.3.4.2 L'architecture de la thèse	47
<b>PARTIE 1 : ETUDE DES ENJEUX DE LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 1 : DEFINITION, MUTATION ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
<b>INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE</b>	<b>53</b>
1.1 L'ECONOMIE SOCIALE : UN SYSTEME EN QUETE DE CONCEPTUALISATION	54
1.1.1 LA CONCEPTION STATUTAIRE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	54

1.1.1.1 Les trois composantes statutaires de l'économie sociale et solidaire	54
1.1.1.2 Les principes statutaires de base de l'économie sociale et solidaire	58
1.1.2 LA CONCEPTION THEORIQUE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	61
1.1.2.1 La genèse de l'économie sociale	61
1.1.2.2 L'émergence de l'économie solidaire	63
1.1.2.3 L'éclosion d'un Tiers secteur	66
1.1.2.4 L'économie plurielle	68
1.1.3 LES BASES D'UNE ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	72
1.2 L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN SECTEUR EN QUETE DE RECONNAISSANCE	76
1.2.1 UNE APPROCHE SECTORIELLE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	76
1.2.1.1 Une représentation d'un secteur en mouvement	76
1.2.1.2 Une approche économique de l'économie sociale et solidaire	78
1.2.1.2.1 L'interaction des systèmes économiques de l'économie sociale et solidaire	78
1.2.1.2.2 Le poids économique de l'économie sociale et solidaire	80
1.2.1.2.2.1 En France	80
1.2.1.2.2.2 En Europe	81
1.2.1.2.2.3 Dans le monde	81
1.2.2 LE PARADOXE SOCIO-ECONOMIQUE DES OESS	82
1.2.2.1 Le désengagement de l'État	83
1.2.2.2 L'hybridation des sources de financement	83
1.2.2.3 La pression réglementaire	83
1.2.2.4 Des acteurs de l'innovation socio-économique	85
1.2.2.4.1 Le produit social de l'innovation	86
1.2.2.4.2 Les contributions des OESS aux sociétés	86
1.2.2.5 Une démarche entrepreneuriale	89
1.2.2.5.1 Le levier de changement	90
1.2.2.5.2 Le levier organisationnel	91
1.2.2.5.3 Le levier stratégique	91
1.2.3 LA DEFINITION D'UN SYSTEME COMPLEXE	93
1.2.3.1 La définition d'une double finalité	93
1.2.3.2 La définition des missions des OESS	95
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	98
<b>CHAPITRE 2 : LA CONDUITE D'UN PROJET DURABLE ET SUPPORTABLE : PROBLEMATIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'UTILITE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
INTRODUCTION DU SECOND CHAPITRE	101
2.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES OESS : UN ENJEU STRATEGIQUE	103
2.1.1 L'APPROCHE THEORIQUE ET INSTITUTIONNELLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE	104
2.1.1.1 L'approche théorique de la responsabilité sociale	104
2.1.1.2 L'approche institutionnelle de la responsabilité sociale	105
2.1.2 LES DEFINITIONS OPERATIONNELLES DE L'ENGAGEMENT SOCIETAL	107
2.1.2.1 Les domaines de la responsabilité « réactive »	108
2.1.2.2 Les principes de la responsabilité sociale « proactive »	109
2.1.3 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES OESS	112
2.1.3.1 Les convergences et les spécificités de la responsabilité sociale	112
2.1.3.2 L'évaluation de la responsabilité sociale	115
2.1.3.2.1 les utopies et les réalités	116
2.1.3.2.1 Les critères de la responsabilité sociale	117
2.2 L'UTILITE SOCIALE DES OESS	121
2.2.1 LES CONTOURS THEORIQUES DE L'UTILITE SOCIALE	122
2.2.2 LES FINALITES DE LA MESURE DE L'UTILITE SOCIALE DES OESS	123
2.2.2.1 Le contexte socio-économique des OESS	124
2.2.2.1.1 La définition des règles de droit qui définissent l'utilité sociale	124
2.2.2.1.2 L'utilité sociale pour une nouvelle légitimité des OESS	126
2.3 DE L'UTILITE SOCIALE A LA CREATION DE LA VALEUR	128

2.3.1 RENDRE LISIBLE LA CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE	130
2.3.1.1 La mesure de la valeur concurrentielle	130
2.3.1.2 La mesure de la valeur organisationnelle	131
2.3.1.3 La mesure de la valeur substantielle	131
2.3.2 LA DEFINITION D'UN « CERCLE VERTUEUX »	133
2.3.2.1 La mesure de la contribution interne et externe	133
2.3.2.2 Une relation de contingence	134
2.4 REDONNER UNE NOUVELLE DIMENSION D'INNOVATION AU PROJET DES OESS	136
2.4.1 LA DEFINITION D'UN CADRE DE LEGITIMITE	136
2.4.1.1 Une approche légale et normative	137
2.4.1.2 Une approche idéologique	137
2.4.1.3 Une approche de la confiance	138
2.4.2 UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE	140
2.4.2.1 Un projet social multidimensionnel	141
2.4.2.2 Un projet social durable et supportable	143
CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE	146
<b>CHAPITRE 3 : LE CADRE EXPERIMENTAL ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : L'EXPLORATION D'UN OBJET COMPLEXE</b>	
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	149
3.1 PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	150
3.1.1 LE LABORATOIRE DE RECHERCHE	150
3.1.1.1 Un centre de recherche en sciences de gestion	150
3.1.1.2 La théorie socio-économique des organisations	150
3.1.2 INTEGRATION DU CHERCHEUR ET CONTRIBUTION AUX TRAVAUX COLLECTIFS	154
3.1.2.1 L'expression d'une intention personnelle	154
3.1.2.2 L'approche choisie du terrain, objet de recherche	156
3.1.2.3 Contribution à un programme collectif de recherches	156
3.1.2.3.1 Le financement des actions responsables	157
3.1.2.3.2 Le système d'informations comptable	159
3.1.2.3.3 La création de valeur	160
3.1.2.3.4 Le thème de la gouvernance	161
3.2 PRESENTATION DU TERRAIN D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE	164
3.2.1 LES CONDITIONS D'ACCES AU TERRAIN DE RECHERCHE	164
3.2.1.1 Le processus de négociation d'un terrain de recherche	164
3.2.1.1.1 L'accès au « terrain » un processus collectif	164
3.2.1.1.2 Le contenu des négociations	165
3.2.1.2 La présentation d'un besoin et d'une problématique	167
3.2.1.2.1 Rappel du contexte	167
3.2.1.2.2 Expression d'une problématique	169
3.2.2 PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE	169
3.2.2.1 Définition des caractéristiques du terrain	169
3.2.2.2 Définition d'un cahier des charges	170
3.2.2.2.1 Définition des objectifs	171
3.2.2.2.2 Elaboration d'une proposition d'intervention	172
3.2.2.3 Définition du planning d'intervention	175
3.3 PRESENTATION DU PROCESSUS EXPERIMENTAL DE LA RECHERCHE	176
3.3.1 LES MODALITES D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION	176
3.3.1.1 Les caractéristiques d'une recherche-intervention	176
3.3.1.2 Evaluation des caractéristiques de la recherche intervention	178
3.3.2 PRESENTATION DES MODALITES DE CONSTRUCTION DES RESULTATS	181
3.3.2.1 Présentation du processus d'évaluation de la contribution socio-économique	181
3.3.2.1.1 Evaluation des coûts et des performances internés	182
3.3.2.1.2 Evaluation des coûts et des performances externés	186
3.3.2.2 Présentation du processus d'évaluation de l'efficacité économique de la	189

contribution volontaire des parties prenantes	
3.3.2.2.1 Evaluation de l'investissement sur le projet social	189
3.3.2.2.2 Evaluation de la contribution de l'OESS à la création de la valeur ajoutée	190
3.3.2.2.3 Evaluation de l'efficacité des ressources internes et externes de l'OESS	191
3.3.2.3 Présentation d'un processus pour rendre compte de la responsabilité sociale d'une OESS	192
3.3.2.3.1 Traduction d'un projet social en plan d'actions prioritaires	192
3.3.2.3.2 Rendre compte de l'utilité sociale d'un projet social d'une organisation	193
3.3.2.3.3 Rendre compte de la responsabilité sociale d'un projet social	194
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	195
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	197
<b>PARTIE 2 : RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	201
<b>CHAPITRE 4 : RENDRE LISIBLE ET EVALUER LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE	205
4.1 METHODE D'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	209
4.1.1 LA METHODE D'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE	209
4.1.1.1 L'analyse sociale	209
4.1.1.2 L'analyse organisationnelle	210
4.1.1.3 L'analyse financière	210
4.1.2 LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE INTERNE	212
4.1.2.1 L'approche dysfonctionnelle	212
4.1.2.2 L'approche innovante	213
4.1.2.3 Evaluation des coûts-performances cachés internes	213
4.1.3 LA MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE EXTERNE	214
4.1.3.1 Evaluation de la valeur ajoutée organisationnelle	215
4.1.3.2 Evaluation de la contribution sociale d'une organisation	216
4.1.3.3 Evaluation de la contribution économique d'une organisation	217
4.2 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE INTERNE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	220
4.2.1 APPROCHE DYSFONCTIONNELLE DE LA CONTRIBUTION D'UNE ORGANISATION	220
4.2.1.1 Analyse du thème « Conditions de travail »	220
4.2.1.2 Analyse du thème « Organisation du travail »	221
4.2.1.3 Analyse du thème « Communication-coordination-concertation »	222
4.2.1.4 Analyse du thème « Gestion du temps »	222
4.2.1.5 Analyse du thème « Formation intégrée »	223
4.2.1.6 Analyse du thème « Mise en œuvre stratégique »	224
4.2.2 APPROCHE INNOVANTE DE LA CONTRIBUTION D'UNE ORGANISATION	225
4.2.2.1 Analyse du thème « Conditions de travail »	226
4.2.2.2 Analyse du thème « Organisation du travail »	227
4.2.2.3 Analyse du thème « Communication-coordination-concertation »	227
4.2.2.4 Analyse du thème « Gestion du temps »	228
4.2.2.5 Analyse du thème « Formation intégrée »	229
4.2.2.6 Analyse du thème « Mise en œuvre stratégique »	230
4.2.3 SYNTHESE DE L'EVALUATION ECONOMIQUE DES COUTS-PERFORMANCES INTERNES	232
4.2.3.1 Evaluation économique des dysfonctionnements internes	232
4.2.3.2 Evaluation économique des actions d'innovation menées au sein de l'OESS	238
4.3 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION EXTERNE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	243
4.3.1 EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE ORGANISATIONNELLE D'UNE OESS	244
4.3.1.1 Définition de la nomenclature d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle	244
4.3.1.2 Evaluation de la valeur ajoutée organisationnelle par les parties prenantes	245

4.3.2 MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIALE D'UNE OESS	248
4.3.2.1 Analyse du thème « Protection sociale – Insertion sociale »	250
4.3.2.2 Analyse du thème « Développement local »	251
4.3.2.3 Analyse du thème « Emplois et insertion professionnelle »	251
4.3.3 MESURE DE LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE D'UNE OESS	252
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE	257
<b>CHAPITRE 5 : MESURER LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE DES PARTIES PRENANTES DANS LE FINANCEMENT DU PROJET SOCIAL</b>	
INTRODUCTION DU CINQUIEME CHAPITRE	259
5.1 RENDRE COMPTE DE L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL	262
5.1.1 L'ELARGISSEMENT DU PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION	262
5.1.1.1 Un processus de contrôle de gestion managérial	262
5.1.1.2 Les caractéristiques d'un contrôle de gestion managérial et stratégique	268
5.1.2 LE PROCESSUS DE COMPTABILISATION DE L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL	271
5.1.2.1 Identification des causes et des effets des activités du projet social de l'OESS	272
5.1.2.2 Traduction des effets économiques cachés en coûts visibles	275
5.1.2.2.1 Rendre visibles les coûts-performances cachés	276
5.1.2.2.2 Faire correspondre les coûts-performances cachés et les coûts visibles	278
5.2 RENDRE COMPTE DE L'EFFICIENCE ECONOMIQUE D'UNE GESTION MUTUALISEE D'UN PROJET SOCIAL	283
5.2.1 LE CONTROLE DE GESTION DES ACTIVITES SUR LE PROJET SOCIAL	293
5.2.1.1 Le calcul de l'indicateur de la valeur ajoutée	293
5.2.1.2 Le calcul de la CHVACV par activité	297
5.2.2 LE CONTROLE DE GESTION DES RESSOURCES ALLOUEES SUR LE PROJET SOCIAL	304
5.2.2.1 Les objectifs de la comptabilité des ressources	305
5.2.2.2 Le calcul de l'efficacité des ressources allouées au projet social	306
CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE	311
<b>CHAPITRE 6 : INSTRUMENTER ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	
INTRODUCTION DU SIXIEME CHAPITRE	313
6.1 RENDRE OPERATIONNEL LE PROJET SOCIAL D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	316
6.1.1 LE POSITIONNEMENT D'UNE OESS AU SEIN D'UN SYSTEME DE PARTIES PRENANTES	316
6.1.1.1 La chaîne de valeur d'une agrégation de parties prenantes	316
6.1.1.2 Le positionnement des OESS dans un système élargi	319
6.1.2 LA FORMULATION D'UN PROJET SOCIAL EN ACTIONS PRIORITAIRES	320
6.1.2.1 Un processus interactif interne-externe	321
6.1.2.2 Définition des actions prioritaires	323
6.2 RENDRE COMPTE DE LA CREATION DE LA VALEUR D'UN PROJET SOCIAL	328
6.2.1 UN PROCESSUS D'EVALUATION DE LA CONTRIBUTION D'UNE OESS EN DOUBLE BOUCLE	328
6.2.2 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE L'OESS SUR L'AXE PROTECTION SOCIALE-INSERTION SOCIALE	332
6.2.2.1 Rendre compte de l'évolution des compétences socioprofessionnelles des personnes en situation de réinsertion	333
6.2.2.2 Rendre compte de l'évolution des comportements socioprofessionnels des personnes en situation de réinsertion	336
6.2.3 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE L'OESS SUR L'AXE DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE	339
6.2.3.1 Evaluation d'un parcours d'insertion de personnes en situation d'exclusion	340
6.2.3.1.1 Les difficultés de formalisation d'un parcours d'insertion	340
6.2.3.1.2 La définition d'un parcours d'insertion	342
6.2.3.1.3 Mesurer l'utilité sociale d'un parcours d'insertion	344
6.2.3.2 Evaluer des résultats d'un parcours d'insertion	346
6.2.3.2.1 Bilan individuel d'un parcours d'insertion	346

6.2.3.2.2 Bilan collectif et consolidé des parcours d'insertion	350
6.2.4 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE L'OESS SUR L'AXE DEVELOPPEMENT LOCAL	350
6.2.4.1 La balance économique de la collectivité locale	351
6.2.4.2 La balance socio-économique de l'agence locale pour l'emploi	352
6.2.4.3 La balance socio-économique de l'État et de la nation	352
6.3 MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	355
6.3.1 LES ENJEUX DE LA MESURE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE OESS	356
6.3.1.1 Les enjeux internes de la mesure de la responsabilité sociale d'une OESS	356
6.3.1.2 Les enjeux externes de la mesure de la responsabilité sociale d'une OESS	357
6.3.2 EVALUATION DES EFFETS INDUITS EXTERNES D'UN PROJET SOCIAL	360
6.3.2.1 Définition d'un bilan socio-économique	360
6.3.2.2 Le bilan socio-économique interne d'une OESS	362
6.3.2.3 Le bilan socio-économique consolidé des parties prenantes	362
CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE	367
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	369
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>373</b>
LES RESULTATS	373
LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES	385
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>389</b>
<b>LEXIQUE</b>	<b>407</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b>	<b>413</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b>	<b>419</b>
(LES ANNEXES SONT INSEREES DANS LE TOME DES ANNEXES)	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>421</b>



## **PARTIE 2**

**RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET  
MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE**



## PARTIE 2 : RENDRE LISIBLE L'UTILITE ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

Dans la première partie, nous avons démontré que les OESS doivent rendre compte de leurs performances socio-économiques auprès des parties prenantes. L'enjeu des OESS est de valoriser leurs actions socio-économiques, ce que S. Mercier (2003<sup>1</sup>) présente comme des « valeurs organisationnelles » établies en lien avec la mission et la vision des entreprises. Les OESS s'engagent dans une recherche de reconnaissance de leur utilité socio-économique. Cette quête pourrait s'apparenter à une démarche éthique des OESS qui consisterait :

- dans une **dimension environnementale** à promouvoir une image positive afin de montrer qu'elles se soucient de la communauté dans laquelle elles opèrent ;
- dans une **dimension organisationnelle** à trouver un équilibre entre l'adaptation aux pressions et exigences de l'environnement et le maintien de la cohésion organisationnelle de ses ressources humaines et financières.

Dans ce cadre, nous souhaitons contribuer à la réflexion de C. Schmidt (2003<sup>2</sup>) qui s'interroge sur la construction de la **valeur** d'un produit ou d'un service. L'auteur souligne le caractère complexe de la question et relève les limites des approches économiques classiques qui prônent deux modèles de la valeur :

- « endogène » (Smith, Ricardo ou Marx) selon laquelle « la valeur d'un bien est égale (ou proportionnelle) à la quantité de travail qui est nécessaire pour le produire » ;
- « exogène » (Walras, de Pareto, de Jevons) selon laquelle « la valeur est une valeur d'utilité ou de rareté qui apparaît dans l'échange, au regard de ce que valorisent les individus eux-mêmes, arbitrant entre le plaisir (obtenu) et la peine (évitée par l'usage de ce bien) » (Bréchet, 1998<sup>3</sup>). Dans ce cas, la valeur est donc vue comme « le jugement porté par la société sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins [...] » (Lorino, 1997<sup>4</sup>).

---

<sup>1</sup> MERCIER S., « La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux », in LAURIOL J. et MASURE H., *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, L'Harmattan, 2003, 181 p., pp. 67-91.

<sup>2</sup> SCHMIDT C., « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », *Revue Sciences de Gestion*, n° 38, 2003, pp. 105-132.

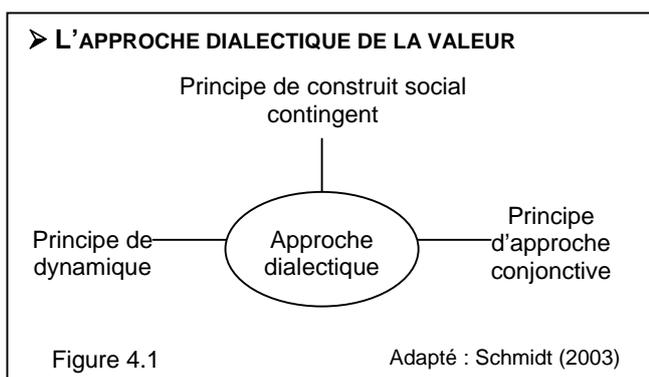
<sup>3</sup> BRECHET J.-P., coord., « Valeur, marché et organisation », *Tome 1 des Actes des 14<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE*, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, 1998, 704 p.

<sup>4</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 521 p.

D. Ceysson (2004<sup>5</sup>) relève que l'évaluation de l'utilité des organisations sanitaires et sociales ne peut être envisagée que sur la base d'enjeux internes et externes. Elles sont liées avec les institutions suivant un nœud de contrats qui définissent les **engagements** des deux parties. Les institutions sont à l'origine d'une rationalisation des OESS et d'un nouveau mode de gouvernance. L'auteur souligne l'importance des enjeux internes à travers la problématique de l'accompagnement des acteurs qui composent les OESS et qui expriment leur méfiance face aux changements institutionnalisés.

C. Schmidt (2003<sup>6</sup>) suggère alors de reconsidérer la valeur suivant une « méthode dialectique ». Elle consiste « à confronter des opinions, des assertions, des idées ou des thèses logiquement contraires ou contradictoires, et à montrer comment elles sont liées en réalité par des relations de complémentarité, d'unité ou d'identité ». Comme l'auteur, il nous semble que l'utilité des OESS ne peut être rendue visible qu'à la condition de dépasser le point de vue de la production (valeur endogène) et le point de vue de la demande (valeur exogène). Il suggère d'appliquer trois principes (Figure 4.1) :

- « Construit social » : Les acteurs internes et externes se trouvent dans une **situation contingente** nécessitant de coopérer dans un « système d'action organisé » (Friedberg, 1993<sup>7</sup>). Les acteurs sont placés dans un « contexte d'interdépendance stratégique ».
- « Dynamique » : A l'opposé d'une approche statique de la



qualité d'un produit ou d'un service, la valeur peut être envisagée comme structurante et structurée (Autissier et Wacheux, 2000<sup>8</sup>). C'est-à-dire, co-construite grâce à un **ajustement perpétuel** entre les différentes représentations des parties prenantes impliquées dans le processus de détermination de la valeur.

- « Approche conjonctive » : Il convient de ne plus opposer la **valeur endogène et la valeur exogène**, mais de faire émerger les caractéristiques propres à l'articulation de ces deux notions.

<sup>5</sup> CEYSSON D., Directeur Général d'une APEAI, Intervention au 17<sup>ème</sup> Colloque International de l'ISEOR, « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? », les 7 et 8 octobre 2004, Economica, 2005, pp. 85-104.

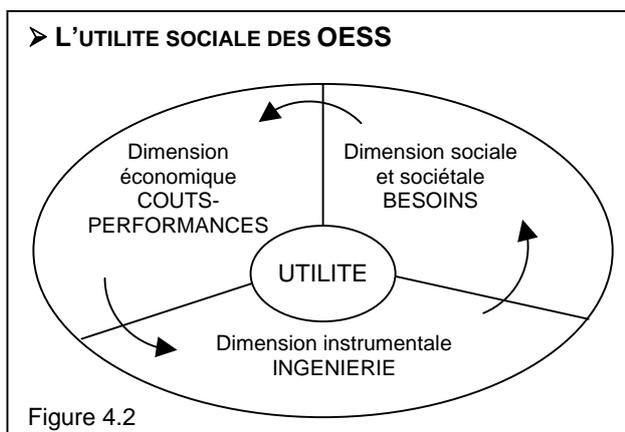
<sup>6</sup> SCHMIDT C., « La construction de la valeur... », 2003, op. cit.

<sup>7</sup> Cité par AMBLARD H. et al., Les nouvelles approches sociologiques des organisations, 1996, 3<sup>ème</sup> édition augmentée, 2005, Seuil, 298 p., p. 41.

<sup>8</sup> AUTISSIER et WACHEUX F. (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, 2000, 320 p.

La notion d'utilité des OESS peut s'évaluer suivant une démarche dialectique que nous proposons de vérifier grâce à une approche multidimensionnelle :

- **sociale et sociétale** : en réponse à un besoin exprimé par la société, correspondant au principe de construit social ;
- **économique** : établissant, à travers l'étude des coûts et des performances, la capacité de mobiliser des ressources financières internes et externes au



- service d'un projet collectif, dans la logique du principe de dynamique ;
- **instrumentale** : traduisant la capacité de rendre compte de la responsabilité sociale de l'organisation, et de mobiliser des parties prenantes autour d'un projet social, suivant le principe d'une approche conjonctive (Figure 4.2).

Cette seconde partie est composée de trois chapitres. Nous présenterons la contribution socio-économique d'une OESS à travers un système de mesure qualitatif, quantitatif et financier (Chapitre 4). Nous mesurerons à la fois le poids économique d'un investissement sur le projet social, mais aussi la répartition du financement du projet social entre les parties prenantes (Chapitre 5). Enfin, nous proposerons une vision instrumentale de la gestion des « stakeholders<sup>9</sup> » en définissant des propositions en faveur d'un mode d'évaluation socio-économique de la responsabilité sociale des OESS (Chapitre 6).

**Chapitre 4 : RENDRE LISIBLE ET EVALUER LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**Chapitre 5 : MESURER LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE DES PARTIES PRENANTES DANS LE FINANCEMENT DU PROJET SOCIAL**

**Chapitre 6 : INSTRUMENTER ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

<sup>9</sup> DONALSON T. et PRESTON Lee E., « The stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91, 1995.



## CHAPITRE 4

### RENDRE LISIBLE ET EVALUER LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

Ce chapitre a pour finalité de rendre compte de la contribution socio-économique d'une OESS. Il s'agit de participer à la réflexion collective sur la « mesure de l'utilité sociale<sup>10</sup> » et l'évaluation de la « valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale<sup>11</sup> ». Or, rappelons que l'utilité d'une OESS ne peut être reconnue qu'à condition que la **collectivité**, au sens large ou plus restreinte du terme, profite aussi des effets produits par les services d'une OESS et que ce **bénéfice collectif** soit recherché en tant que tel par l'organisation. Ce bénéfice peut être rapproché de la notion de **responsabilité sociale** de l'entreprise ou de l'organisation, selon le modèle de A.B. Carroll (1979<sup>12</sup>) qui définit la responsabilité en fonction des attentes vis-à-vis de l'organisation. Celle-ci peut être assimilée à une double **performance sociétale** : en prenant la forme d'une « configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991<sup>13</sup>) ; en affirmant sa capacité à gérer et à satisfaire les différentes **parties prenantes** (Stakeholders) de l'entreprise ou de l'organisation, en identifiant les problèmes spécifiques à chacune d'entre-elles (Clarkson, 1995<sup>14</sup>).

- ✓ *A travers la recherche de la contribution des organisations sociales, notre démarche consiste à rendre lisible les conséquences de leur **engagement social** à travers l'évaluation des coûts et des performances socio-économiques internes et externes.*

---

<sup>10</sup> THIERRY D. et GEZE P. (dir.), « La mesure de l'utilité sociale », AVISE, avril 2003, 56 p.

<sup>11</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », Centre d'études de projets, n° 108, octobre 2001, 38 p.

<sup>12</sup> Le modèle de CAROLL A.B. met en exergue quatre formes de responsabilité de l'entreprise ou de l'organisation en rappelant que la responsabilité fondamentale est économique. La seconde est juridique, fixée par le cadre légal. Enfin les responsabilités éthique - attendue par la société - et discrétionnaire - conduite de manière volontaire par l'organisation - constituent la base de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations. in CAROLL A.B., « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.

<sup>13</sup> WOOD D.J., « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 16, pp. 671-718.

<sup>14</sup> CLARKSON M.B.E., « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.

Les mesures actuelles de la contribution sociale et sociétale des entreprises et des organisations semblent être articulées autour de deux approches :

- **Qualitative et quantitative** : Les entreprises et les organisations sont souvent évaluées sur la base de systèmes de **notation**, qui permettent de rendre compte du niveau d'implication des entreprises et des organisations en termes de responsabilité ou de citoyenneté. En reprenant les différentes approches de C. Decock Good (2001<sup>15</sup>) nous pouvons également relever - au-delà des données produites par des organismes de mesures et de notation - différentes autres formes de mesures telles que : l'utilisation du rapport annuel, des données factuelles (les indices de pollutions), le recueil de données indirectes (les questionnaires), l'utilisation d'un indice de réputation.
- **Financière** : Les entreprises et les organisations cherchent à valoriser la causalité entre performance sociétale et performance économique. J. Allouche et al. (2005<sup>16</sup>) soulignent l'existence de certaines études qui révèlent des liens positifs entre les deux variables de la performance d'une organisation.

Ces deux approches de la valorisation de la mesure des conséquences socio-économiques de la contribution des entreprises et des organisations s'inscrivent dans une démarche de **légitimité** vis-à-vis de leur environnement institutionnalisé, dans lequel il ne s'exerce pas de pression visible (Di Maggio, 1988)<sup>17</sup>. Toutefois, l'environnement à travers les parties prenantes impose des exigences sociales, culturelles et économiques qui poussent les acteurs à jouer un **rôle** et à maintenir des **apparences** extérieures. Seulement, les données proposées sont critiquées :

- Le rapport de l'Inspection Générale des Finances de 2002 souligne la « **médiocre qualité** des informations recueillies, l'insuffisance des moyens dont disposent les agences et leur manque d'indépendance par rapport à certains de leurs clients ; enfin la méconnaissance des contextes locaux, éléments qui constituent autant de **limites à leur crédibilité**<sup>18</sup> ».
- La diffusion d'informations sociales ou environnementales a été analysée par les chercheurs en comptabilité comme l'un des moyens pour renforcer la légitimité (Tinker et al., 1991<sup>19</sup> ;

---

<sup>15</sup> DECOCK GOOD C., « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 4, n° 4, décembre 2001, pp. 29-57.

<sup>16</sup> ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 177-188.

<sup>17</sup> DI MAGGIO P.J., « Interest and Agency in Institutional Theory », in ZUCKER L.G. (ed.), *Institutional Patterns and Organization* : Culture and Environment, Cambridge, 1988, pp. 3-21.

<sup>18</sup> DEFOURCQ E. (Présidente), « Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises. Synthèse des travaux du groupe inter-directions », Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, mars 2004, 170 p., p. 36.

<sup>19</sup> TINKER A.M., LEHMAN C., NEIMARK M., « Corporate Social Reporting : Falling Down The Hole in Middle of the Road », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 4, n°1, pp. 28-54.

Gray et al., 1995<sup>20</sup> ; Neu et al., 1998<sup>21</sup>, Quairel F., 2005<sup>22</sup>) ou plus précisément pour légitimer les actions des entreprises. Or, selon le principe de « l'isomorphisme », les sociologues américains W. Powell et P.J. Di Maggio (1983<sup>23</sup>) soulignent qu'en acceptant de se conformer aux attentes des parties prenantes, les organisations contribuent à institutionnaliser le champ organisationnel et ainsi constituer des contraintes (coercitives, imposées par la loi ; normatives, définies par des règles, des normes ; mimétiques en phase avec les entreprises les plus innovantes).

Des universitaires et des experts émettent aussi des critiques sur certaines données qualitatives, quantitatives et financières. Ils prônent l'adoption d'un système d'évaluation et de certification moins symbolique (Neu et al, 1998<sup>24</sup>). Le Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, qui reconnaît que si la subjectivité dans la notation est inévitable, celle-ci ne doit pas remplacer un **diagnostic approfondi et partagé avec les parties prenantes**. F. Quairel (2005<sup>25</sup>) préconise d'ailleurs la mise en œuvre d'une relation contractuelle entre les parties prenantes.

De plus, J.-P. Gond (2001<sup>26</sup>, 2004<sup>27</sup>) relève que « l'articulation des dimensions et de la dynamique interne de la performance sociétale des entreprises ne faisant pas l'objet d'investigations théoriques poussées, les hypothèses reliant ce construit à d'autres dimensions de la gestion apparaissent nécessairement très (trop) généralistes ». Les relations entre les performances sociétales et financières ne peuvent être présentées uniquement comme des relations linéaires ou bidirectionnelles. En illustrant ses propos, l'auteur souligne que des études empiriques et théoriques insistent sur le **caractère complexe de ces relations**.

---

<sup>20</sup> GRAY R.H., KHOUTY R., LAVERS S., « Corporate Social and Environmental Reporting : a Review of the Litterature and a Longitudinal Study of UK Disclosure », *Accounting, Auditing and Accounting Journal*, vol. 8, n°2, 1995, pp. 47-77.

<sup>21</sup> NEU D., WARSAME H., PEDWELL K., « Managing Public Impressions : Environmental Disclosures in Annual Reports », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n°3, 1998, pp. 265-283.

<sup>22</sup> QUAIREL F., « La mesure de la performance sociétale à l'aune de l'instrumentation comptable et financière », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 73-87.

<sup>23</sup> DI MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphisme and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n°48, 1983, p. 147-160.

<sup>24</sup> NEU D., WARSAME H., PEDWELL K., « Managing Public Impressions..., 1998, op. cit.

<sup>25</sup> Un « contrat social » servirait de cadre à la diffusion de l'information et au contrôle pour éviter les communications mensongères et pour veiller à ce que les stratégies sociétales (externes) s'inscrivent dans les intérêts et les objectifs dont ils sont porteurs. in QUAIREL F., « La mesure de la performance sociétale... », 2005, op. cit., pp. 73-87.

<sup>26</sup> GOND J.P., « L'éthique est-elle profitable », *Revue Française de Gestion*, n° 136, novembre-décembre, 2001, pp. 75-85.

<sup>27</sup> GOND J.P., « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Economie et Société, Série Gestion*, 2004, 21 p.

- ✓ *Compte tenu de ces remarques, nous présentons les résultats de deux diagnostics approfondis et partagés par les parties prenantes, qui reposent sur l'évaluation socio-économique de la contribution d'une OESS – de son utilité - sur la base de l'approche des coûts-performances cachés internés et externés.*

Nous exposerons la méthode d'analyse de la contribution socio-économique, interne et externe, d'une OESS (section 4.1). Nous définirons et évaluerons les conséquences socio-économiques des dysfonctionnements internés et des actions d'intégration des personnels en situation d'exclusion au sein de l'OESS (section 4.2). Enfin, nous mesurerons la valeur ajoutée et les contributions socio-économiques de l'OESS au service de la société (section 4.3).

- |   |
|---|
| <p><b>4.1 METHODE D'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b></p> <p><b>4.2 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE INTERNE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b></p> <p><b>4.3 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE EXTERNE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b></p> |
|---|

## 4.1 METHODE D'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Nous allons exposer la méthode d'analyse socio-économique que nous avons utilisée pour rendre lisible la contribution socio-économique interne et externe d'une OESS. Nous présentons les bases de notre analyse socio-économique (section 4.1.1). Nous définissons notre approche de la contribution interne d'une OESS grâce à une double analyse dysfonctionnelle et innovante en faveur des personnes en situation d'insertion (section 4.1.2). Enfin, nous terminons par une évaluation de la valeur ajoutée d'une OESS et de ses performances extérieures en réponse à des besoins et des attentes des parties prenantes (section 4.1.3).

### 4.1.1 La méthode d'analyse socio-économique

Depuis le début des années 1970, H. Savall<sup>28</sup> démontre l'intérêt de mettre en valeur les erreurs d'analyses stratégiques et les méconnaissances des sources profondes des coûts et performances socio-économiques de l'entreprise ou de l'organisation qui sont « une sorte de véhicules stratégiques qui perdent trop d'énergie (ressources), car elles sont victimes d'hémorragies internes et externes provenant des nombreux dysfonctionnements qui se produisent tous les jours<sup>29</sup> ».

La méthode pratique d'évaluation des coûts-performances cachés est articulée autour de trois modules de l'analyse socio-économique : l'analyse sociale (S), l'analyse organisationnelle (O) et l'analyse financière (F).

#### 4.1.1.1 L'analyse sociale

L'analyse sociale constitue la base de l'analyse socio-économique. Elle consiste à effectuer et exploiter des entretiens semi-directifs avec des personnels de base, des membres de l'encadrement et de la direction. L'objectif est de détecter et d'inventorier les dysfonctionnements élémentaires<sup>30</sup> en mettant en évidence les **causes multiples des dysfonctionnements**. Elle permet de valider l'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique, selon laquelle toute entreprise ou unité de travail peut

---

<sup>28</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Mention spéciale du prix IAE Management, préface de Jacques Delors, 1975, nouvelle édition augmentée, 1979, Dunod, 229 p. et *Reconstruire le travail humain. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de François Perroux, 1979, Dunod, 275 p.

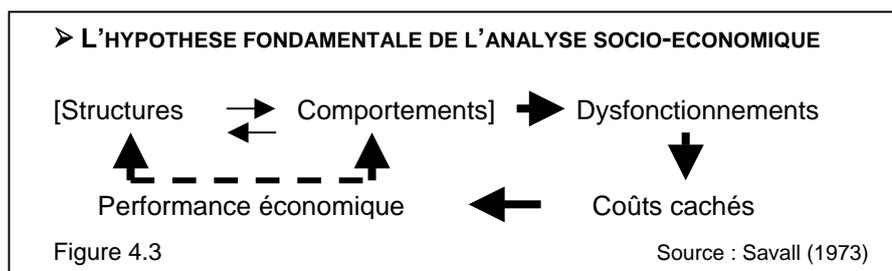
<sup>29</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, 410 p., p. 13.

<sup>30</sup> « L'option méthodologique de base est d'analyser uniquement les dysfonctionnements, en écartant d'emblée les points forts de fonctionnement au stade du diagnostic (...) C'est une analyse du fonctionnement des organisations qui se rapproche de l'étude de leurs points faibles. » in SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, *ibid.*

être considérée comme un ensemble de structures en interaction avec des comportements humains qui, placées en interaction, engendrent de l'activité segmentée en deux parties (figure 4.3) :

- l'**orthofonctionnement**, c'est-à-dire le **fonctionnement recherché**, attendu ou souhaité par les acteurs,
- les **dysfonctionnements**, considérés comme les **écarts** entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement.

Afin d'apprécier les dysfonctionnements élémentaires, l'objectif est de détecter les causes racines et de les regrouper dans cinq indicateurs :



l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits, les écarts de productivité directe.

#### 4.1.1.2 L'analyse organisationnelle

L'analyse organisationnelle consiste à impacter les dysfonctionnements élémentaires dans les six domaines : organisation du travail, conditions du travail, communication-concertation-coordination, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Cette analyse constitue une étape obligatoire de l'analyse financière, permettant de mettre en évidence les **modes de régulation des dysfonctionnements**. Autrement dit, il s'agit de dresser en cascade les effets et les incidences économiques des régulations : quantités de temps, de consommations, de « pertes » de production.

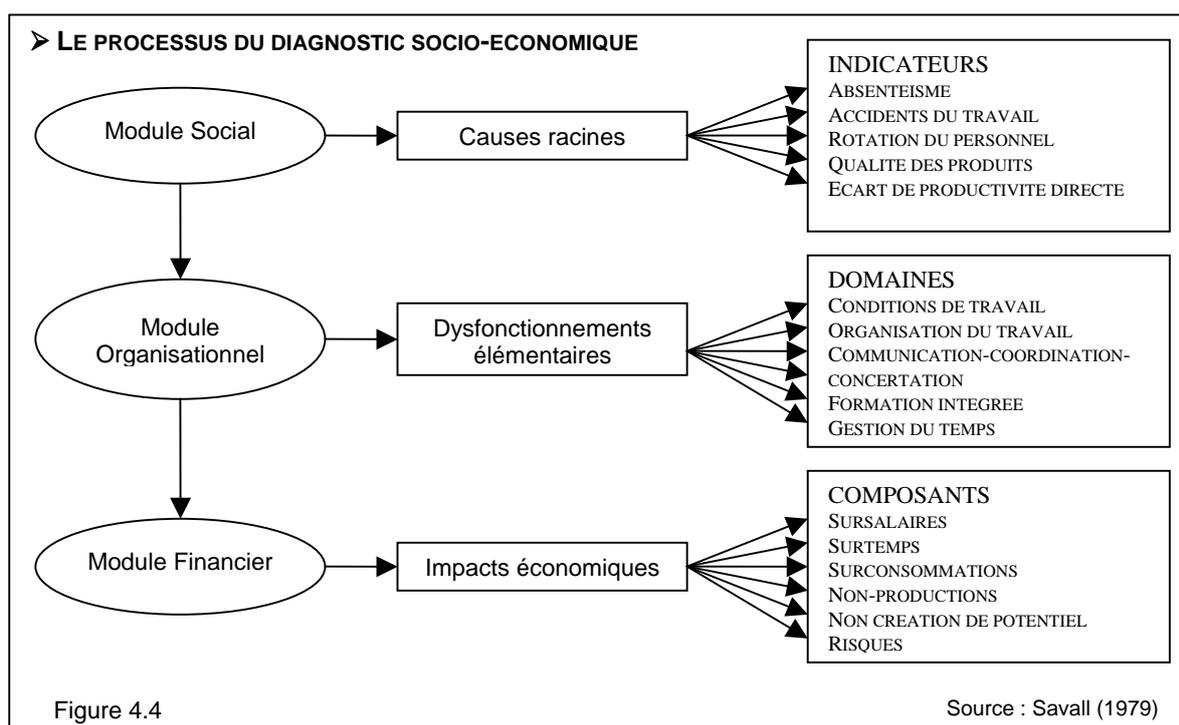
#### 4.1.1.3 L'analyse financière

L'analyse financière permet d'estimer les coûts de l'ensemble des dysfonctionnements qui englobent des coûts historiques de surconsommations de temps et matières, ainsi que des coûts d'opportunité (manque à gagner). Ces coûts sont ventilés dans six composants : sursalaires, surtemps, surconsommations, non-productions, non créations de potentiel et les risques. Les surconsommations de matières sont évaluées sur la base des prix d'achat unitaires. Les surconsommations des activités humaines sont exprimées en temps et traduites en euros grâce à la valorisation des temps humains (surtemps et non-productions) en fonction de la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV)<sup>31</sup>. Les sursalaires sont exprimés sur la base d'un écart entre les salaires de deux personnes. Enfin, les non créations de potentiel et les risques sont valorisés par des investissements matériels

<sup>31</sup> CHMCV : Marge sur coûts variables (chiffre d'affaires – charges variables) / Nombre d'heures attendues (nombre de personnes équivalent temps plein x nombre d'heures attendues) Source : © ISEOR 1991.

(achats de matériels...) et immatériels (formation...) induits pour prévenir des dysfonctionnements (court terme) ou créer du potentiel stratégique (moyen et long terme).

Le diagnostic socio-économique (figure 4.4), sur la base des trois formes d'analyse, a pour objectif de mettre en évidence et d'expliquer les causes des dysfonctionnements élémentaires. Ceux-ci engendrent des impacts économiques ou coûts-performances cachés, qui sont la cause de pertes d'énergie pour les entreprises et les organisations. Les coûts cachés constituent des surcoûts non visibles dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommés, non mesurés et non surveillés.

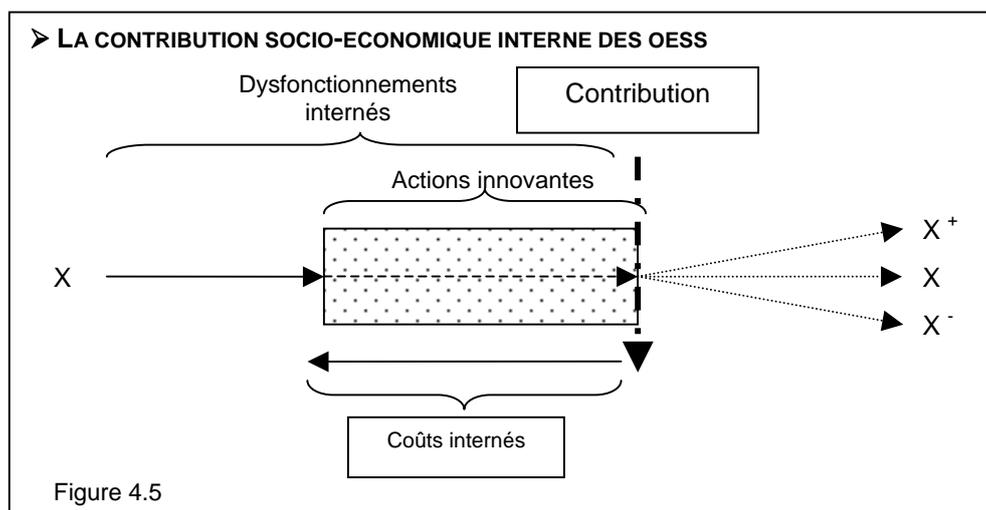


✓ Cette approche de l'analyse socio-économique mesure les impacts à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation. Dans notre approche, nous avons fait le choix d'élargir le diagnostic en associant l'évaluation interne et externe de la contribution socio-économique d'une OESS. L'enjeu est de mesurer la valeur substantielle<sup>32</sup> d'une organisation dont la caractéristique est de mettre en œuvre un processus de création de valeur ajoutée interne et externe.

<sup>32</sup> La création de la valeur d'une OESS est évaluée en associant la valeur organisationnelle (interne) et la valeur concurrentielle (externe) fondées sur leurs activités. Voir les points 2.3.1.3 et 2.3.2.1 de notre chapitre 2.

## 4.1.2 La mesure de la contribution socio-économique interne

La première étape consiste à évaluer la contribution socio-économique interne de l'organisation. Il s'agit de mesurer les **impacts socio-économiques internes** par une OESS qui prend en charge des dysfonctionnements et des actions innovantes pour mener à bien un projet social d'accueil de personnes en contrat aidé (Figure 4.5).



Notre démarche se propose d'évaluer l'**efficacité organisationnelle** d'une OESS dans la conduite d'un projet social d'accueil de personnes en situation d'exclusion. Pour cela, nous devons considérer la capacité de l'organisation :

- à réguler des **dysfonctionnements internes** au sein de l'organisation (approche dysfonctionnelle) ;
  - à développer des **actions d'intégration sociale** utiles et volontaires, en faveur des personnes en situation d'exclusion (approche innovante) pour obtenir des résultats efficaces dans le cadre d'un projet social.
- ✓ *En d'autres termes, il s'agit de relever les défauts de qualité générés par les dysfonctionnements (approche dysfonctionnelle) et les actions d'orthofonctionnement (actions innovantes) du projet social. Il s'agit bien d'identifier les **performances sociales internes** par l'OESS à travers les six domaines.*

### 4.1.2.1 L'approche dysfonctionnelle

Nous avons réalisé **une évaluation des dysfonctionnements** au sein de l'OESS. Cette approche traduit les **impacts sociaux** de la conduite d'un projet social d'intégration de personnes en situation d'exclusion au profit de la société, qui souhaite les voir se réinsérer sur le marché du travail. Pour ce

faire, nous avons utilisé le guide d'entretien<sup>33</sup> proposé et développé par l'analyse socio-économique qui se décompose en six domaines : les conditions de travail, l'organisation de travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique. Pour chacun des domaines, nous avons établi une grille de convergences et de spécificités des expressions des idées-clés des populations « direction et encadrement » et « personnel de base ». Nous avons identifié les **convergences de l'expression des populations** dans le cadre des deux diagnostics réalisés en 2002 et 2004. Il s'agit de repérer les **défauts de qualité génériques et internés** dans le management, le fonctionnement de l'OESS.

- ✓ *La finalité est d'identifier les **causes racines des dysfonctionnements** engendrés par la mise en œuvre d'une action sociale d'accueil de personnes en situation d'exclusion.*

#### 4.1.2.2 L'approche innovante

Nous avons considéré les actions volontaires en faveur du projet social comme des **actions d'intégration** pour l'accueil et la gestion des personnes en situation d'exclusion. Cela consiste à mettre en valeur des **actions d'orthofonctionnement** pour favoriser l'intégration des personnes en situation d'exclusion au sein de l'organisation et plus largement au sein de la société. Pour cela, nous avons choisi d'utiliser la même grille d'entretien articulée autour des six domaines de l'analyse socio-économique. Toutefois, nous avons identifié les actions de management des personnes et des activités qui favorisent la mise en œuvre d'un **processus d'innovation sociale** (efficience), mais aussi l'obtention de **résultats** (efficacité) au sein de l'OESS. Nous avons également identifié les **convergences de l'expression des populations**, « direction-encadrement » et « personnel de base », dans le cadre des deux diagnostics réalisés en 2002 et 2004.

- ✓ *La finalité est d'identifier les **conditions de réussites innovantes** nécessaires à la mise en œuvre d'actions d'intégration des personnes en situation d'exclusion.*

#### 4.1.2.3 Evaluation des coûts-performances cachés internés

Les actions d'intégration peuvent avoir des conséquences économiques importantes pour les organisations. L'**engagement social** d'une OESS a des effets économiques qui peuvent être analysés en termes de coûts directs et indirects (Flechel et Peretti, 1994<sup>34</sup>), en termes de coûts non apparents (Mahé de Boislandelle, 1998<sup>35</sup>), ou encore de coûts cachés (Savall et Zardet, 1987<sup>36</sup>). L'analyse du fonctionnement d'une organisation consiste à identifier sa capacité à mettre en œuvre ses ressources, considérées en quantité et en qualité, matérielles, physiques, monétaires et humaines. Elle doit

---

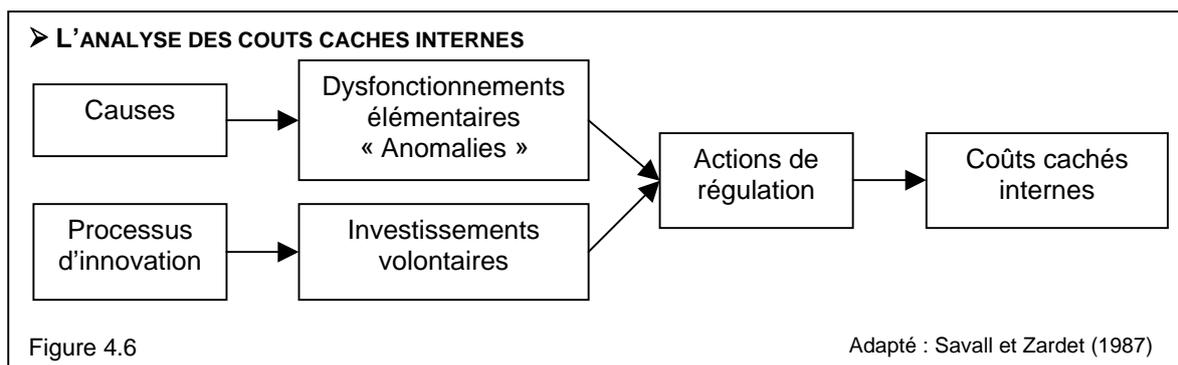
<sup>33</sup> Cf. Annexe n°2 : Nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes.

<sup>34</sup> FLECHEL M. et PERETTI J.-M., « Audit du plan social », *Actes de la X<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut d'Audit Social*, 1994.

<sup>35</sup> MAHE DE BOISLANDELLE H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1988, 322 p.

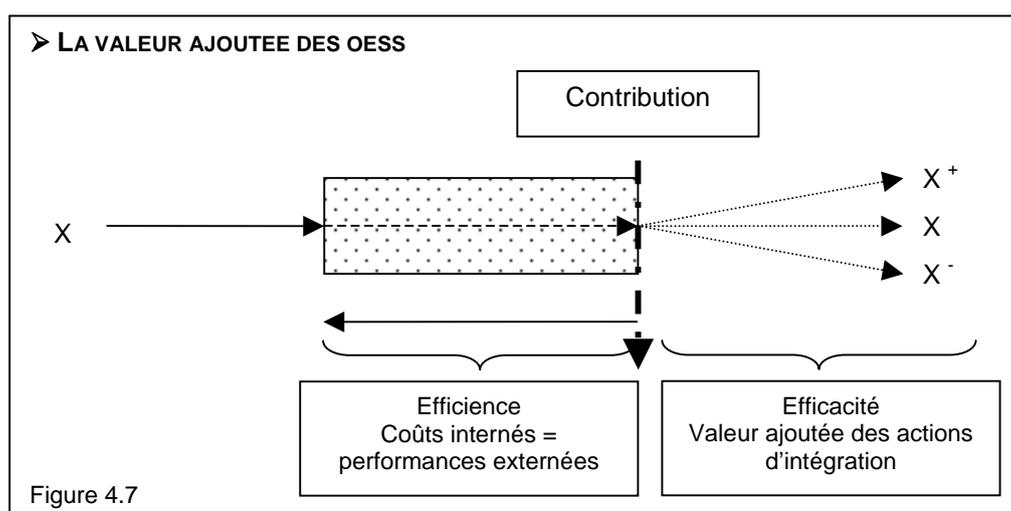
<sup>36</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., p. 254.

permettre de mettre en lumière les **dysfonctionnements internes** qui perturbent la vie de l'organisation. Ils constituent des **anomalies** ou des difficultés de fonctionner qui empêchent l'organisation d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficace. Il s'agit également d'identifier les **investissements volontaires** qui favorisent la **réussite** d'une action sociale. Après une étude descriptive des dysfonctionnements et des actions innovantes, nous identifions les **actions de régulation**. Cette analyse consiste à évaluer des conséquences financières exprimées en **coûts cachés** qui constituent une forme de **contribution économique interne** (Figure 4.6).



### 4.1.3 La mesure de la contribution socio-économique externe

La seconde étape consiste à évaluer la contribution socio-économique externe de l'organisation. Il s'agit de définir la **valeur ajoutée organisationnelle** évaluée par les parties prenantes, puis de mesurer les **impacts socio-économiques** pour l'organisation sociale qui prend en charge des actions répondant à des besoins exprimés par la société (Figure 4.7).



Dans cette approche, il s'agit de mesurer l'**efficacité** d'une organisation à apporter de la valeur ajoutée aux demandes exprimées par son environnement, ses parties prenantes (État, collectivité territoriale et agence locale pour l'emploi). Dans un second temps, nous mesurons l'**efficience** de l'organisation à travers la capacité d'investissement de ses ressources pour répondre à chacun des objectifs assignés par les parties prenantes.

#### 4.1.3.1 Evaluation de la valeur ajoutée organisationnelle

Pour les entreprises comme pour les organisations sociales, la valeur ajoutée est souvent utilisée pour mesurer la contribution propre de l'entreprise à la production et à la destruction des richesses découlant de ses activités (Comhaire et Dendaau, 2000<sup>37</sup>). Or, P. Viveret (2004<sup>38</sup>) souligne l'erreur d'assimiler la richesse à la valeur d'échange (sous-entendu marchande). Dans ce contexte il est difficile, pour l'auteur, de considérer l'ensemble des **activités de service public**, le travail bénévole et les associations. Il démontre le **caractère réducteur des unités financières de mesure qui prévalent souvent au détriment d'autres éléments de mesure de type qualitatif**. Enfin, il met en exergue les effets pervers de la mesure de la richesse. Il démontre que l'on peut considérer comme une richesse une activité de destruction alors que des actions de prévention bénévoles, par exemple, ne sont pas comptabilisées.

Selon Jevons, considéré comme le fondateur de l'école néo-classique ou marginaliste de l'économie, la valeur ne se fonde plus sur l'amont (les coûts) – comme cela était établi chez les économistes classiques A. Smith (1991) ou K. Marx (1969) pour lesquels le coût était réduit au seul facteur du travail – mais sur l'aval (la demande). Il s'agit, comme l'explique F. Perroux (1941), de ne pas considérer la valeur comme une réalité objective reposant sur des entités (le fer, le blé, la société...) dans une économie figée mais de la fonder sur des comportements humains. Dans ce cadre, la valeur devient alors une donnée subjective et contingente (Simon, 2000<sup>39</sup>).

La valeur, plus large que la notion de richesse économique, ne peut pas être seulement évaluée sur les coûts en amont. Il s'agit de considérer la production d'une entreprise ou d'une organisation sur la **dimension subjective de la perception des clients ou usagers en lien avec son utilité** (Khouatra, 2003<sup>40</sup>).

---

<sup>37</sup> COMHAIRE P. et DENDAUAU C., « Du bilan social vers un tableau de bord social », *Actes 20ème anniversaire de LIRHE*, 2000, pp. 125-143, p. 131.

<sup>38</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, L'Aube Intervention, 2004, 234 p., pp. 98-99 et 152-153.

<sup>39</sup> MARX K., *Le capital*, La Pléiade, tome 1, 1969 ; SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard Folio, 1991 ; PERROUX F., *Les valeurs*, Cours d'économie politique, Tome 4, Domat-Montchrestien, 1941, cités par SIMON C.J., « Valeur et comptabilité », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 1245-1257.

<sup>40</sup> KHOUATRA D., « Stratégie de création de valeur intégrale de l'entreprise et développement durable », *Actes de la XXIème Université de l'IAS, Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable*, Bordeaux, octobre 2003, pp. 117-130.

- ✓ *Nous pouvons donc reprendre la définition de P. Lorino (1997<sup>41</sup>) qui considère la valeur comme « le **reflet d'un jugement** porté par les clients sur la « désirabilité » de la prestation, ou un jugement social exprimé à travers des arbitrages institutionnels, dans le cas d'une activité non-marchande. »*

Nous avons donc établi, sur la base des deux entretiens réalisés auprès des trois parties prenantes (État, collectivités territoriales, agence locale pour l'emploi), une nomenclature composée des six domaines de l'analyse socio-économique. Pour chacun d'entre eux, nous avons défini et validé de nouveaux sous-thèmes qui ont été évalués sur la base d'une **approche qualitative de la qualité perçue** par les parties prenantes.

#### 4.1.3.2 Evaluation de la contribution sociale d'une organisation

L'OCDE<sup>42</sup> reconnaît que le secteur à but non lucratif européen a la capacité de contribuer non seulement à la cohésion sociale, mais aussi à l'efficacité et au développement du système économique dans son ensemble. Il définit trois axes pour lesquels ce secteur apporte son concours et facilite la mise en œuvre :

- d'une meilleure **protection sociale** grâce à la prise en charge par ce secteur de certaines missions de gestion normalement allouées aux pouvoirs publics ou à des entreprises privées. Cela permet, notamment, la réduction des coûts de transaction et la mise en application de relations contractuelles de confiance ;
- de **création d'emplois** supplémentaires en faveur des personnes en situation d'exclusion, dans le secteur des services sociaux et d'intérêt collectif en se substituant à la mission des pouvoirs publics dans l'obligation de réduire le déficit public ;
- d'un **développement local** en répondant plus précisément aux besoins locaux (amélioration des services, création de réseaux...) grâce, notamment, à sa capacité de mieux combiner les ressources (fonds publics, dons, utilisateurs et bénévoles).

Nous avons retenu le principe de R. Cobos (1972<sup>43</sup>) « penser global, agir local ». A partir de celui-ci, nous avons repris les trois axes de l'OCDE (vision globale) et les avons adaptés par rapport aux objectifs<sup>44</sup> assignés à l'OESS au cours des entretiens avec les parties prenantes (agir local) (Figure 4.8).

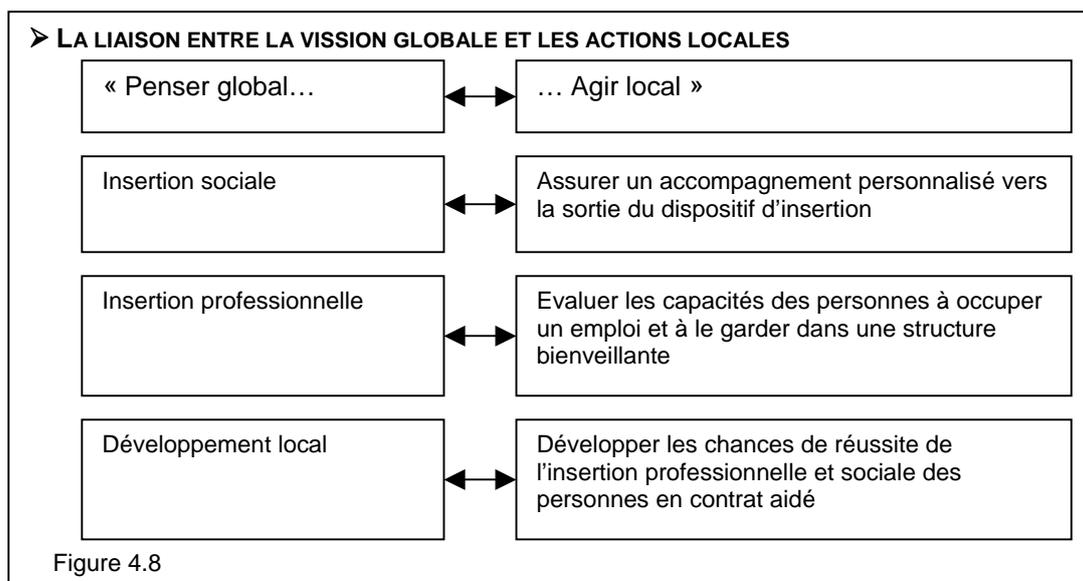
---

<sup>41</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, op. cit., p. 7.

<sup>42</sup> OCDE, *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, 2003, 365 p., pp. 52-58.

<sup>43</sup> Sous l'influence de R. COBOS, le principe novateur « Penser global, agir local » a été énoncé le 16 juin 1972 lors du sommet des Nations Unies à Stockholm afin de définir l'ébauche du concept de développement durable in IGALENS J. et JORAS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Organisation, 2002, 170 p., p. 22. Il est depuis largement repris.

<sup>44</sup> Les objectifs sont la synthèse des entretiens d'une heure avec des représentants de l'agence pour l'emploi le 17 avril 2002, le 21 avril 2004 et le 17 juin 2005 ; la collectivité territoriale le 19 avril 2004 et le 16 juin 2005 ; l'Etat le 15 juin 2005.



Après un dépouillement des informations recueillies, nous avons regroupé le thème de la protection sociale avec celui de l'insertion sociale, celui de l'emploi avec l'insertion professionnelle et enfin créé un thème générique de développement local. Nous avons créé une nouvelle arborescence à partir des trois axes (thèmes) : Protection sociale – Insertion sociale, Développement local, Emploi et insertion professionnelle. Chacun des thèmes est démultiplié en sous-thèmes, puis en idées-clés dans lesquelles nous avons imputé les phrases-témoins recueillies dans le diagnostic de 2004.

- ✓ *Il s'agit d'évaluer la contribution sociale du processus d'insertion des personnes en contrat aidé.*

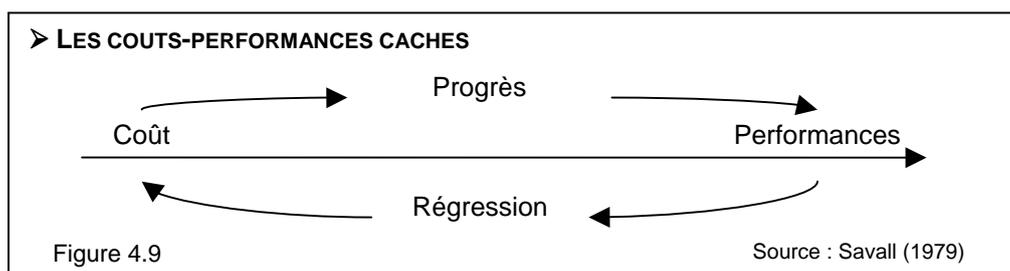
#### 4.1.3.3 Evaluation de la contribution économique d'une organisation

Notre problématique d'évaluer les coûts cachés internes consiste à considérer **l'origine des dysfonctionnements**. Les entreprises ou les organisations sociales sont considérées comme des « boîtes noires », en situation de forte **interdépendance** avec leurs environnements interne et externe. Nous avons relevé dans le premier chapitre combien les OESS développent des liens étroits avec les acteurs socio-économiques, et combien elles sont dépendantes de nombreuses décisions institutionnelles et politiques. Par conséquent, l'analyse des dysfonctionnements nous permet de nous interroger sur les conséquences financières des liens avec leurs environnements interne et externe.

H. Savall et V. Zardet (1987<sup>45</sup>) isolent trois types de dysfonctionnements : **internes** provoqués et régulés par le micro-espace (service, entité ou entreprise diagnostiqués) ; **externés** par le micro-espace et régulés par l'environnement ; **internés** qui sont générés par l'environnement et régulés par le micro-espace. La régulation des dysfonctionnements issus de l'environnement et internes au sein des OESS, peut être assimilée à une action d'intégration complémentaire à l'activité de l'OESS, qui crée des

<sup>45</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., p. 254.

*coûts ajoutés* (Pesqueux et Martory, 1995<sup>46</sup>) et de la *valeur ajoutée* au profit de la société. Selon les auteurs les coûts ajoutés contiennent en germe, la **performance** d'une entreprise ou d'une organisation, selon que ces coûts participent au bon fonctionnement (orthofonctionnement) ou à la régulation d'un fonctionnement (dysfonctionnement). Dans cette logique, H. Savall (1979<sup>47</sup>), puis H. Savall et V. Zardet (1987<sup>48</sup>) prônent l'adoption du principe selon lequel la réduction d'un coût (progrès) constitue une performance et la réduction d'une performance (régression) un coût (figure 4.9). C'est pourquoi, les coûts cachés doivent être considérés comme un raccourci de l'expression **coûts-performances cachés**.



Nous pouvons par conséquent émettre l'hypothèse que les coûts générés par l'environnement - internes, régulés ou ajoutés par l'OESS - constituent des **coûts-performances cachés**. De plus, ils sont cumulés aux **coûts des actions d'intégration** qui répondent aux demandes locales dans une logique globale. Comme le souligne B. Martory (2003<sup>49</sup>), les performances des organisations non-marchandes peuvent être évaluées dans la durée à travers les **services rendus** à la collectivité. Ainsi, l'efficacité des OESS rend compte de la somme des coûts internes (dysfonctionnements) et des performances externalisées (actions d'intégration).

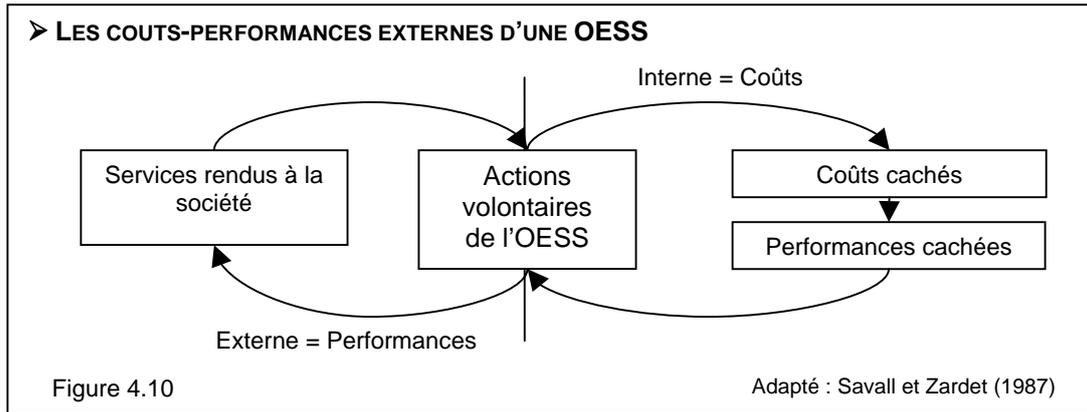
- ✓ *Ces coûts-performances cachés permettent de mesurer les performances externalisées des OESS qui s'engagent par des actions volontaires à répondre à des attentes exprimées par les parties prenantes (Figure 4.10).*

<sup>46</sup> PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, Presses Universitaires de France, 1995, 295 p., p. 20.

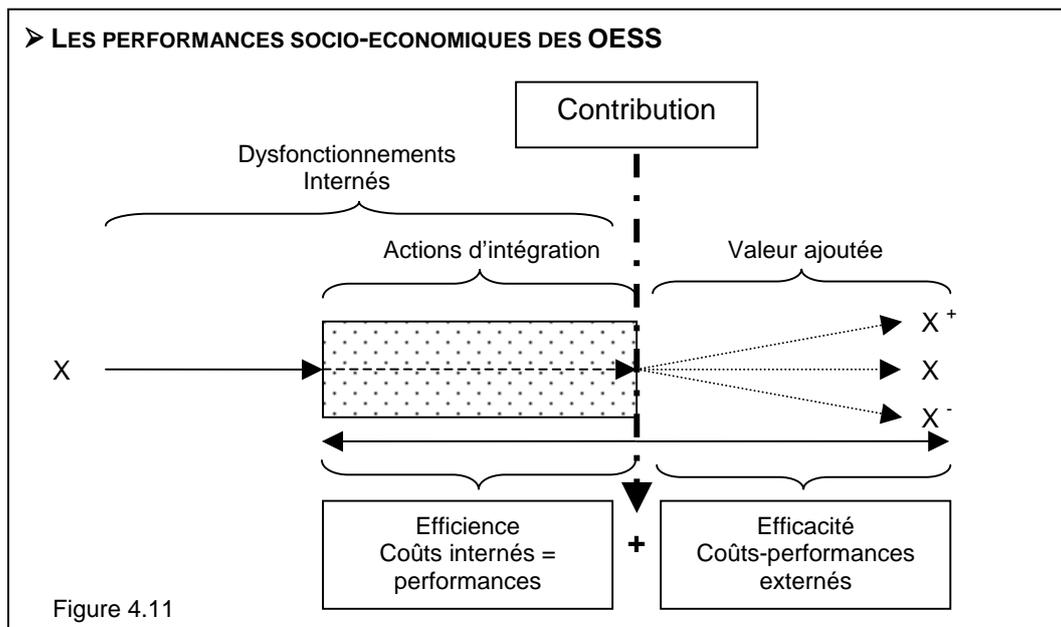
<sup>47</sup> SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise ...*, 1979, op. cit.

<sup>48</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., p. 124.

<sup>49</sup> Nous nous permettons de considérer les organisations non-marchandes comme des OESS, faisant partie de notre champ de recherche, comme nous l'avons défini dans notre premier chapitre. in MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition 2003, 372 p., p. 238.



En d'autres termes, nous pourrions penser que ces performances contribuent à réduire les coûts de transaction (Coase, 1937<sup>50</sup>) en prenant en charge des coûts et des prestations au service de la société. Dans ce cadre, il s'agit de vérifier la capacité des OESS à créer des performances socio-économiques évaluées sur la base de l'étude de la valeur organisationnelle du processus (efficience), en plus de l'évaluation de leur valeur ajoutée (efficacité) (Figure 4.11).



<sup>50</sup> Ouvrage : *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, Development*, publié par WILLIAMSON O.E., WINTER S.G., Business & Economics, 1993, 256 p.

## 4.2 MESURE DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE INTERNE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'enjeu socio-économique de rendre compte de l'utilité sociale des OESS auprès de leurs parties prenantes est une priorité pour ces organisations. En quête de reconnaissance, les OESS cherchent à rendre lisible la qualité de leur **engagement social**. Nous présentons, à travers l'étude des six domaines de l'analyse socio-économique, la nature des dysfonctionnements internes (section 4.2.1) et des actions d'intégration menées au sein de l'OESS (section 4.2.2). Enfin, nous mesurons les effets économiques de l'engagement social de l'OESS dans la mise en œuvre d'une politique sociale d'accueil des personnes en contrat aidé (section 4.2.3).

### 4.2.1 Approche dysfonctionnelle de la contribution d'une organisation

Le personnel en contrat aidé, intégré au sein de l'OESS en qualité de membre du personnel de base, participe à l'activité économique de la structure. A ce titre, la grille de lecture de l'ISEOR articulée autour des six thèmes (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique) nous apparaît tout à fait adaptée à **l'étude des dysfonctionnements internes**. Sur la base des diagnostics réalisés en 2002 et 2004, nous avons établi des grilles de convergences-spécificités<sup>51</sup>. L'étude des idées-clés exprimées par les deux populations « direction et encadrement » et « personnel de base », nous permet de relever certaines idées-clés convergentes.

- ✓ *L'objet est d'identifier les principaux dysfonctionnements qui, selon les membres du personnel, affectent l'organisation. Ces dysfonctionnements révèlent une forme de contribution sociale de l'organisation qui accepte de prendre en charge des effets induits internes.*

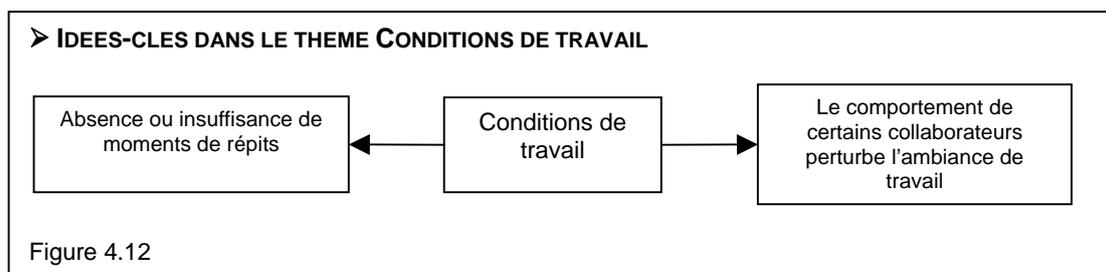
#### 4.2.1.1 Analyse du thème « Conditions de travail »

Les idées-clés exprimées dans le thème des conditions de travail expriment les **tensions** auprès de l'ensemble du personnel de l'OESS (HD.22<sup>52</sup>). Les deux populations s'accordent pour dire que le comportement des personnes en situation d'insertion **perturbe l'ambiance de travail** (Figure 4.12).

---

<sup>51</sup> Cf. Annexe n°3 : Diagnostics qualitatifs – Dysfonctionnements - 2002-2004.

<sup>52</sup> HD.22. *Le management individuel et isolé du projet crée des surcharges et des tensions au sein des équipes.*



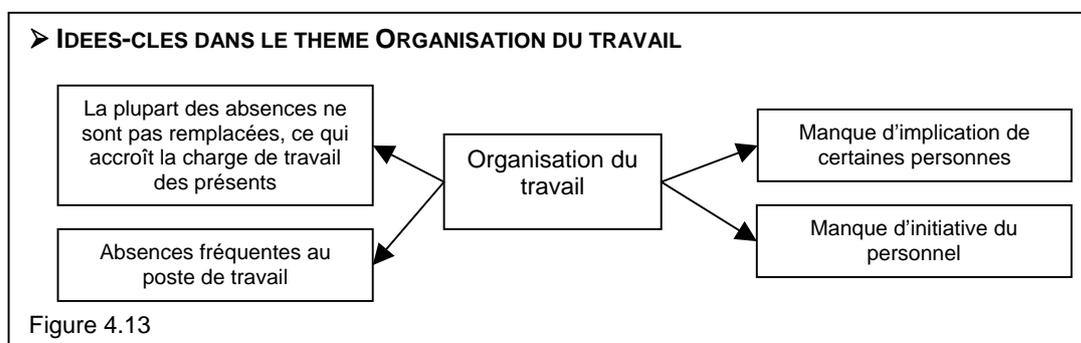
Ce thème permet de confirmer l'idée selon laquelle les personnes en situation d'insertion semblent résister face au système de contraintes et développer des stratégies d'évitement. Elles développent des logiques de confrontation, de retrait ou de réticence qui engendrent des comportements ambivalents (positifs et négatifs) face aux dispositifs (Castra, 2003<sup>53</sup>).

➤ LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

- ❖ « Au début, on parle calmement et ensuite on s'énerve face au personnel en contrat aidé. A cause de certains comportements, j'ai fait une dépression nerveuse. » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « Certaines fois il faut avoir le moral lorsque les personnes en contrat aidé refusent de réaliser certaines tâches et vous insultent, c'est difficile. » (Personnel de base, 2004)

#### 4.2.1.2 Analyse du thème « Organisation du travail »

L'analyse des idées-clés convergentes de ce thème permet de souligner une forme de « choc professionnel » entre les employés et les personnes en phase d'insertion (Figure 4.1.3).



Cela nous apparaît être une conséquence attendue d'une politique d'insertion qui s'engage en faveur de la mise en situation de ces personnes dans un milieu professionnel (Simon, 2003<sup>54</sup>). Dans la gestion des tâches, des missions et des fonctions, les responsables hiérarchiques et le personnel de base se heurtent à des difficultés d'organisation, de gestion du travail des services concernés. Ils sont alors dans l'obligation de prendre en charge le travail afin d'assurer le bon fonctionnement de la structure.

<sup>53</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Presses Universitaires de France, 2003, 243 p.

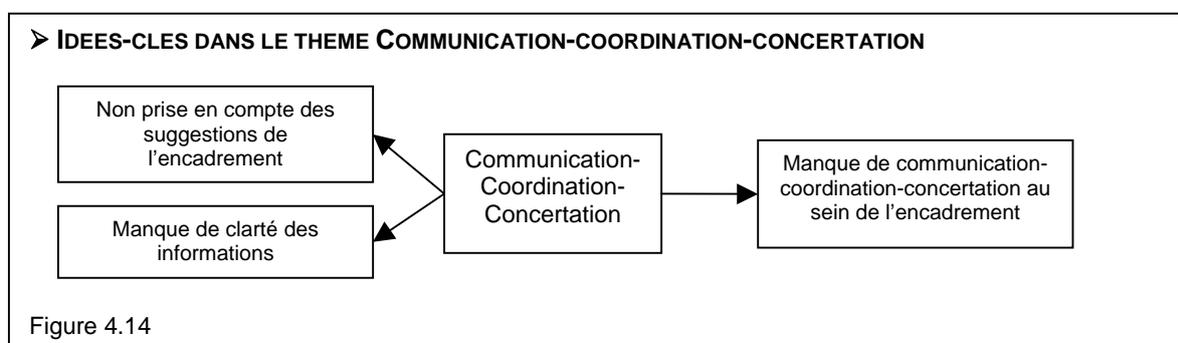
<sup>54</sup> SIMON B., « Les politiques publiques d'insertion », in ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 715-725.

➤ MANQUE D'IMPLICATION ET D'INITIATIVE DE CERTAINES PERSONNES

- ❖ « Il faut toujours vérifier le travail du personnel en contrat aidé, ils ne prennent aucune initiative et leur travail se résume à l'exécution de tâches simples et répétitives. » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « Lorsque je travaille avec les personnes en contrat aidé je vais tout le temps effectuer les tâches difficiles. » (Personnel de base, 2004)

#### 4.2.1.3 Analyse du thème « Communication-coordination-concertation »

Les idées-clés convergentes illustrent principalement un **manque de concertation** entre les membres de la direction et de l'encadrement dans les décisions relatives à la gestion du personnel en contrat aidé (HD.19<sup>55</sup>). Même si nous ne pouvons établir des convergences, nous devons souligner que les membres du personnel de base présentent également leurs difficultés à entretenir des **relations interpersonnelles** avec des personnes qualifiées d'instables et versatiles (Figure 4.14).



Cette situation engendre des incompréhensions et ne facilite pas la gestion des personnes et des activités.

➤ MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'ENCADREMENT

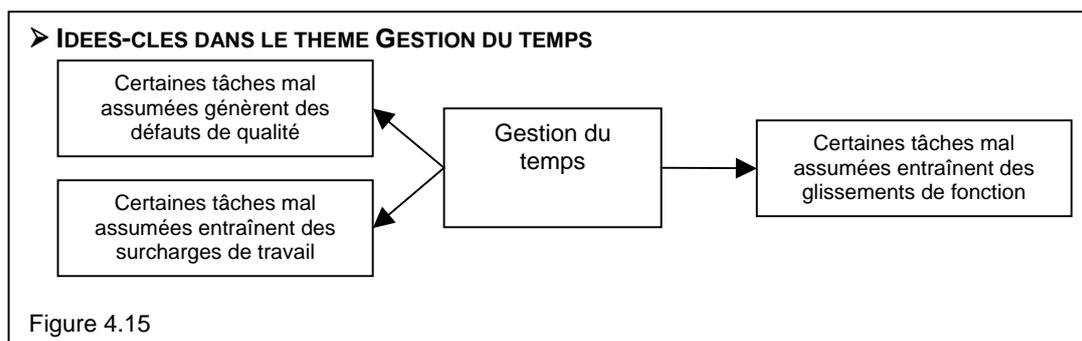
- ❖ « Il y a un manque de concertation pour les décisions prises à l'égard du personnel en contrat aidé dans notre service. Nous ne sommes pas consultés et nous sommes obligés de réorganiser notre service pour faire face à des modifications d'emploi du temps. » (Direction et encadrement, 2002)

#### 4.2.1.4 Analyse du thème « Gestion du temps »

L'analyse du thème de la gestion du temps fait référence à l'**incapacité** ou les **difficultés** des personnes en contrat aidé à **occuper un poste de travail ou effectuer une tâche** (HD.25<sup>56</sup>). Les deux populations relatent le fait de ne pouvoir compter sur ces personnes pour effectuer du travail de qualité, les obligeant à prendre en charge certaines de leurs tâches (Figure 4.15).

<sup>55</sup> HD.19. Le manque de communication-coordination-concertation interne sur le projet social conduit à des difficultés dans la gestion des ressources humaines.

<sup>56</sup> HD.25. La productivité des bénéficiaires est inférieure à celle du personnel en contrat de droit commun.



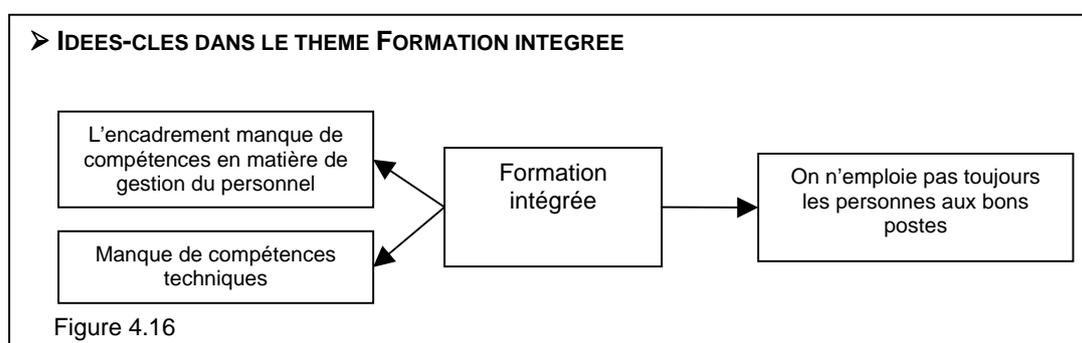
Des surtemps sont alors assumés par l'ensemble du personnel, ce qui représente une surcharge de travail.

➤ **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAÎNENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

- ❖ « Nous ne pouvons pas en faire moins, car les tâches non réalisées nous reviennent » (Direction et encadrement, 2004)
- ❖ « On ne peut pas compter sur les personnes en contrat aidé et donc on se retrouve avec une surcharge de travail. Nous devons aller deux fois plus vite pour combler le travail non réalisé. » (Personnel de base, 2004)

#### 4.2.1.5 Analyse du thème « Formation intégrée »

Le thème de la formation intégrée repose une problématique plus large. Celle de l'**employabilité** des personnes en contrat aidé qui intègrent des postes de travail sans posséder le niveau de compétences nécessaire. Ainsi, l'ensemble du personnel reconnaît leurs difficultés à s'adapter aux différentes situations de travail et à évoluer au cours de leur séjour au sein de l'OESS. Ces personnes s'inscrivent alors dans une dynamique routinière qui ne facilite pas le développement de leur employabilité à la fois interne et externe (Hategekimana, 2003<sup>57</sup>). Face à ce constat, les membres de l'encadrement éprouvent des **difficultés dans la gestion du personnel**, et plus particulièrement dans l'encadrement et l'accompagnement social des personnes en contrat aidé (HE.19<sup>58</sup>) (Figure 4.16).



<sup>57</sup> HATEGEKIMANA R., « Comprendre les conditions de l'employabilité des salariés : base de développement durable des entreprises », *Actes des la XXI<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, 28 et 29 août 2003, p. 81-90.

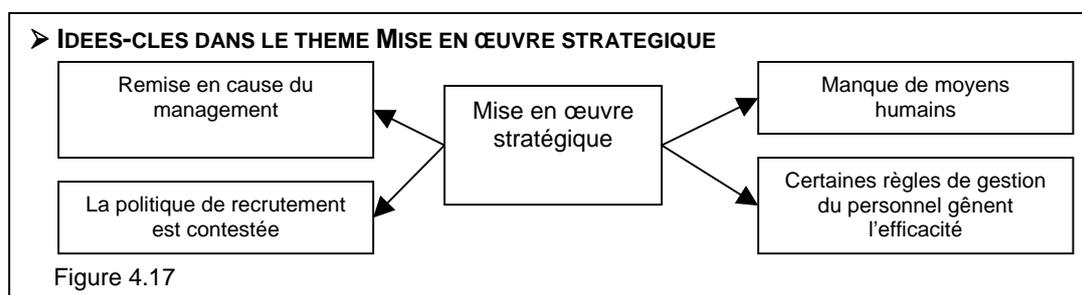
<sup>58</sup> HE.19. *Les membres du personnel ne sont pas formés au management des bénéficiaires.*

Cela requiert une certaine polyvalence qui dépasse le champ de leurs compétences professionnelles (HE.20 ; HD.21 ; HD.19<sup>59</sup>). D. Castra (2003<sup>60</sup>) souligne que la problématique de « greffer des opérations d'insertion en liaison avec des besoins de main-d'œuvre » **suppose une certaine compétence** en matière d'analyse et d'organisation du travail.

- L'ENCADREMENT MANQUE DE COMPETENCES EN MATIERE DE GESTION DU PERSONNEL
- ❖ « Nous sommes parfois démunis face aux personnels en contrat aidé. Nous ne savons pas comment réagir, s'il faut être plus laxiste ou plus sévère. Nous ne disposons pas de formation pour gérer ces personnels. » (Direction et encadrement, 2004)
- ON N'EMPLOIE PAS TOUJOURS LES PERSONNES COMPETENTES AUX BONS POSTES
- ❖ « C'est bien d'insérer des personnes en contrat aidé mais ils ne sont peut-être pas au bon poste. Un étranger ne peut pas présenter la structure lorsqu'il est seul au comptoir de l'accueil. » (Personnel de base, 2004)

#### 4.2.1.6 Analyse du thème « Mise en œuvre stratégique »

L'analyse des idées-clés stigmatise la problématique majeure à laquelle l'OESS est confrontée, lorsqu'elle fait le choix de mener un projet social en faveur des personnes en contrat aidé. La mise en œuvre du projet social **remet en cause l'équilibre des services**. Les membres de l'encadrement expriment le manque de moyens pour encadrer les personnes en contrat aidé, tout au long de leur projet d'insertion (HD.17 ; HD.24<sup>61</sup>) (Figure 4.17).



D. Castra (2003)<sup>62</sup> explique les difficultés dans la gestion des personnes exclues de l'emploi, car elles ne sont pas homogènes sur le plan du profil, de leur histoire et de leurs caractéristiques psychologiques. Leur seule caractéristique commune est d'être privée d'emploi.

<sup>59</sup> HE.20. Les responsables de service ne sont pas des éducateurs spécialisés dans la gestion des troubles du comportement. HD. 21. La gestion des bénéficiaires met en évidence les lacunes de compétences des chefs de service dans le management des équipes. HE. 17. Les membres du personnel ne sont pas formés au management des bénéficiaires.

<sup>60</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, 2003 op. cit., 243 p., p. 127.

<sup>61</sup> HD.17. Les membres du personnel éprouvent des difficultés pour piloter et manager les bénéficiaires. HD.24. La gestion des bénéficiaires est plus exigeante en terme de savoir-faire et de savoir être dans le management des équipes.

<sup>62</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, 2003, op. cit., 243 p., p. 124.

► REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT

- ❖ « Notre fonction de responsable de service est très lourde à gérer, car nous intervenons dans la gestion de problèmes psychologiques, d'alcoolisme auprès des personnels en contrat aidé qui peuvent perturber l'ensemble de l'équipe. » (Direction et encadrement, 2001)
- ❖ « La direction conserve des personnes alcooliques sur des postes, alors qu'elles sont inefficaces et dangereuses. Elles ne respectent rien et n'apportent aucune qualité dans notre travail. » (Personnel de base, 2004)

En conclusion, il apparaît que **l'acceptation de conduire le projet social représente une contrainte à la fois pour les hommes dans leurs comportements, mais aussi pour la structure dans son organisation**. Les membres du personnel soulignent que la pression sociale s'ajoute à celle de leur gestion d'activité économique. Les membres du personnel en contrat aidé, qui sont mis en situation professionnelle, éprouvent des difficultés de réadaptation socioprofessionnelle. Leurs rôles et leurs places sont mal appréhendés par le reste du personnel. Le manque de compétences conjugué aux défauts de comportements professionnels obligent le reste du personnel à prendre en charge tout ou partie de leurs tâches. De plus, les membres de l'encadrement sont contraints d'adapter leur mode de management, leur niveau d'exigence par rapport au niveau de compétences et aux comportements des personnes en contrat aidé.

#### 4.2.2 Approche innovante de la contribution d'une organisation

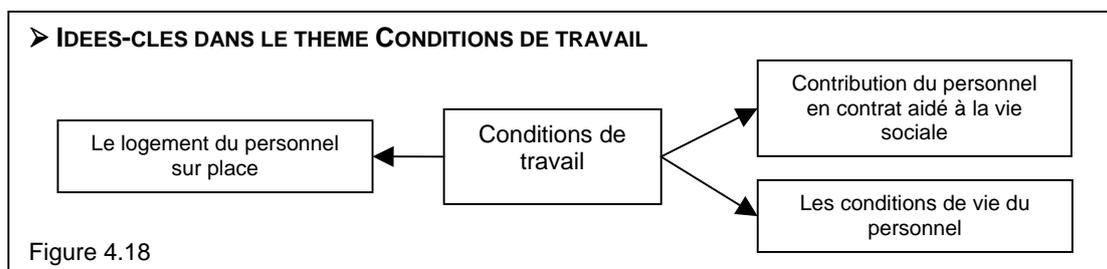
La grille de lecture de l'ISEOR articulée autour des six thèmes (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique) nous apparaît également adaptée à **l'étude des actions d'intégration**. Sur la base des diagnostics réalisés en 2002 et 2004, nous avons établi des grilles de convergences-spécificités<sup>63</sup>. L'étude des idées-clés exprimées par les deux populations « direction et encadrement » et « personnel de base », nous permet de relever certaines convergences.

- ✓ *Il s'agit d'identifier les principales actions mises en œuvre par l'OESS pour mener à bien une politique sociale volontaire d'accueil des personnes en contrat aidé. Ces actions d'intégration révèlent une nouvelle forme de contribution sociale de l'organisation au profit des personnes en contrat aidé.*

<sup>63</sup> Cf. Annexe n°4 : Diagnostics qualitatifs - Actions d'intégration - 2002-2004.

#### 4.2.2.1 Analyse du thème « Conditions de travail »

L'analyse de ce thème nous conduit à faire une remarque qui conditionne en grande partie, selon nous, la réussite d'un projet social en faveur de personnes en situation d'exclusion. Les personnes en contrat aidé semblent être plus sensibles à leur **cadre de vie** plutôt qu'à leurs conditions de travail (Figure 4.18).



La direction explique, par exemple, que malgré les contraintes physiques d'une personne qui éprouve de grandes difficultés à monter et descendre les escaliers de la structure, elle s'est installée au poste de femme de ménage et semble l'apprécier. M. Gollac et S. Volkoff (2003<sup>64</sup>) précisent que lorsque nous parlons des conditions de travail, nous nous livrons à une opération d'abstraction. « Les conditions de travail, c'est ce qui est perçu, selon les cas, comme n'étant pas inhérent au fait même de travailler ». H. Savall (1979<sup>65</sup>) considère les conditions de travail en élargissant la notion à celle des **conditions de vie au travail**. Elles comprennent les relations entre l'homme et son environnement physique de travail (Hygiène, espace, nuisances...), son environnement social de travail (lien social, « esprit », culture d'entreprise...), ainsi que les composantes de la gestion du personnel (formation, niveau de rémunération...), et enfin le contenu même du travail.

► LES CONDITIONS DE VIE DU PERSONNEL

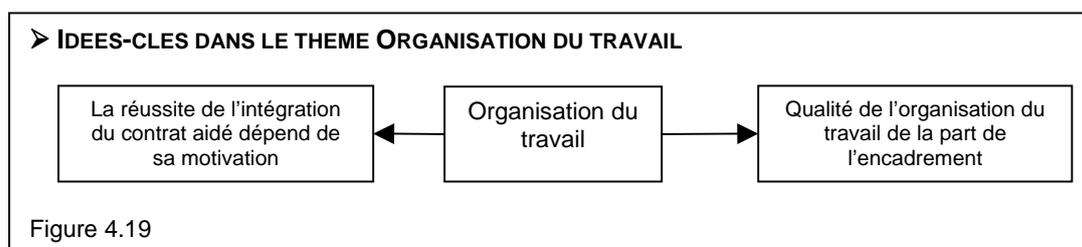
- ❖ « *La vie du village de vacances facilite la cohésion entre le personnel et contribue à un certain brassage social.* » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « *Le logement et l'ambiance sont les points les plus importants et c'est pourquoi je vais les regretter.* » (Personnel en contrat aidé, 2004)

<sup>64</sup> GOLLAC M. et VOLKOFF S., « L'analyse des conditions de travail », in ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 250-257.

<sup>65</sup> SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise...*, 1979, op. cit., p. 250.

#### 4.2.2.2 Analyse du thème « Organisation du travail »

Selon A. Jellab (1997<sup>66</sup>), la mise en œuvre d'un projet d'insertion « réaliste » dépend de la définition d'une organisation du travail dans laquelle les bénéficiaires peuvent apprendre à gérer leur temps, à être sérieux, présentables, assidus, enfin devenir responsables et autonomes. Il s'agit de **développer la motivation des personnes en favorisant un accompagnement social et professionnel personnalisé** (HP.22<sup>67</sup>) (Figure 4.19).



Ce mode d'organisation se rapproche du concept de « gestion des ressources humaines cafétéria » défini comme une « organisation performante qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi » (Colle et Peretti, 2004<sup>68</sup>).

► QUALITE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE LA PART DE L'ENCADREMENT

- ❖ « Pour bien manager du personnel en contrat aidé, il faut être rigoureux, délimiter le travail à leur confier, être continuellement présent afin de les motiver, et leur montrer que l'on s'intéresse à eux. » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « Nous organisons notre temps de travail de manière à accompagner le personnel en contrat aidé. » (Direction et encadrement, 2004)

#### 4.2.2.3 Analyse du thème « Communication-coordination-concertation »

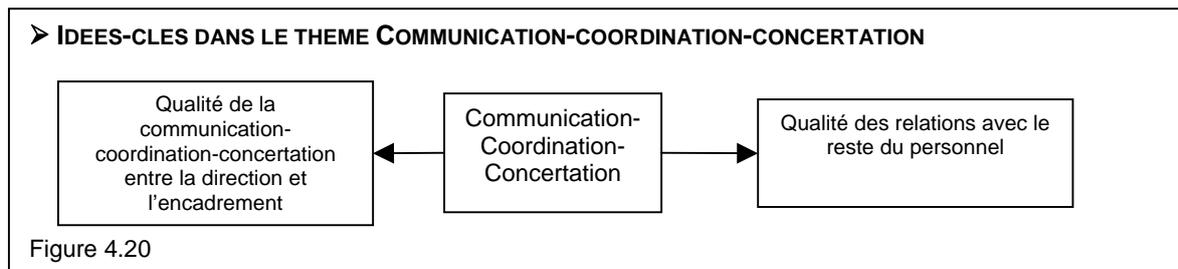
L'analyse des idées-clés permet de mettre en évidence la particularité de la gestion des ressources humaines au sein des OESS qui mènent un projet social d'intégration de personnes en situation d'exclusion. Selon C. Beaucourt (2003<sup>69</sup>), une caractéristique des OESS est de faire coexister des « formes d'implication divergentes en reliant de la spontanéité ou de la solidarité à des intérêts et des obligations » (Figure 4.20).

<sup>66</sup> JELLAB A., *Le travail d'insertion en mission locale*, L'Harmattan ; 1997, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, 207 p., pp. 195-196.

<sup>67</sup> HP.22. *Les bénéficiaires nécessitent un accompagnement social et professionnel personnalisé.*

<sup>68</sup> COLLE R. et PERETTI J.-M., « Une « GRH Cafétéria » Pour les entreprises socialement responsables », *Working-Paper*, n° 686, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Avril 2004, 18 p., p. 3.

<sup>69</sup> BEAUCOURT C., « La gestion des ressources humaines dans le secteur social », in ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1385-1393.

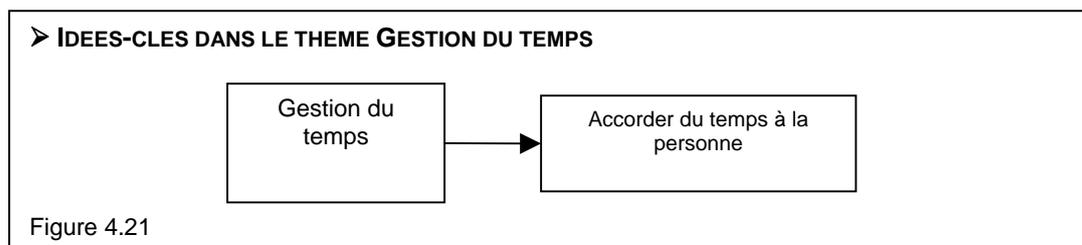


Il s'agit de développer une forte cohésion entre, d'une part, les membres de la direction et de l'encadrement, et d'autre part, les salariés au sein d'une même unité de travail. Les relations interprofessionnelles, à l'intérieur d'une unité, sont particulièrement importantes quelles que soient les catégories des personnes concernées (Colle et Peretti, 2004<sup>70</sup>) (HP.17<sup>71</sup>).

- **QUALITE DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT**
- ❖ « *La gestion du personnel se fait en concertation. C'est ce qui fait la force de la maison et permet de gérer le personnel en contrat aidé. Nous prenons le temps de discuter, de confronter nos opinions.* » (Direction et encadrement, 2002)
- **QUALITE DES RELATIONS AVEC LE RESTE DU PERSONNEL**
- ❖ « *J'apprécie le contact avec les gens et les personnes avec qui je travaille.* » (Personnel en contrat aidé, 2004)

#### 4.2.2.4 Analyse du thème « Gestion du temps »

Ce thème de la gestion du temps est à rapprocher de celui de l'organisation du travail des personnes en contrat aidé. L'organisation du travail doit permettre aux personnes en contrat aidé de suivre dans les meilleures conditions leur processus d'insertion ou de réinsertion (Figure 4.21).



Ainsi, les membres de l'encadrement s'engagent à organiser le temps des personnes en contrat aidé en fonction de leurs handicaps, leurs contraintes internes et externes, sociales et professionnelles.

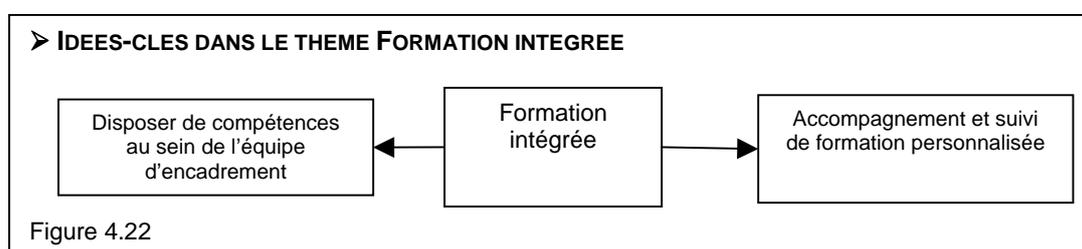
- **ACCORDER DU TEMPS A LA PERSONNE**
- ❖ « *Nous établissons des emplois du temps de manière à respecter leurs impératifs.* » (Direction et encadrement, 2004)

<sup>70</sup> COLLE R. et PERETTI J.-M., « Une « GRH Cafétéria »..., 2004, op. cit., p. 5.

<sup>71</sup> HP.17. Il est nécessaire d'informer et d'expliquer les choix politiques et sociaux au sein des équipes du personnel afin de limiter les risques de tensions et d'incompréhensions.

#### 4.2.2.5 Analyse du thème « Formation intégrée »

Au sein de l'OESS, les acteurs mettent en exergue l'importance du thème de la formation personnalisée dans un processus d'intégration des personnes en contrat aidé. Ce sont souvent des personnes en situation d'échec, sans qualification et qui éprouvent des difficultés d'insertion. Or, selon le sociologue G. Mauger (2001<sup>72</sup>), ces incapacités et inaptitudes qualifient une personne sans-emploi « d'anormale » pour laquelle l'accès ou le retour à l'emploi nécessite souvent un long travail de réadaptation sociale et professionnelle. Cela semble confirmer les propos de l'ensemble du personnel et des bénéficiaires. Ils expriment le besoin de **définir des accompagnements et des suivis personnalisés**, afin de **concilier des impératifs sociaux** (formation externe, liens sociaux...) et **professionnels** (mises en situation au sein de l'OESS) (HE.23<sup>73</sup>) (Figure 4.22).



Comme le prévoit J.-M. Peretti (2001<sup>74</sup>), le premier niveau d'encadrement et d'animation permet de traduire les objectifs stratégiques en décisions opérationnelles, mais aussi de jouer un rôle de **lien social** (HP.21<sup>75</sup>). Ce rôle nécessite des compétences supplémentaires ou complémentaires à celles normalement demandées pour gérer et animer des salariés en situation d'insertion (HP.18<sup>76</sup>). Il assure la formation intégrée des bénéficiaires au sein de la structure et il les aide à révéler un besoin de formation qui sera menée au sein d'un organisme externe.

► ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEE

- ❖ « J'aime bien me rendre en formation. Je ne suis pas beaucoup allé à l'école, cela m'empêche de signaler des dégradations sur le cahier à l'accueil. » (Personnel en contrat aidé, 2002)
- ❖ « J'ai appris à lire et à écrire, même si j'ai encore des difficultés pour écrire une lettre. J'ai également appris à utiliser un ordinateur. Je ne l'aurais jamais fait à l'usine. » (Personnel en contrat aidé, 2004)

<sup>72</sup> MAUGER G., « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136-137, mars 2001, pp. 5-14, p. 11.

<sup>73</sup> HE.23. *L'accompagnement professionnel des bénéficiaires n'est possible qu'à la condition d'un double accompagnement social et professionnel.*

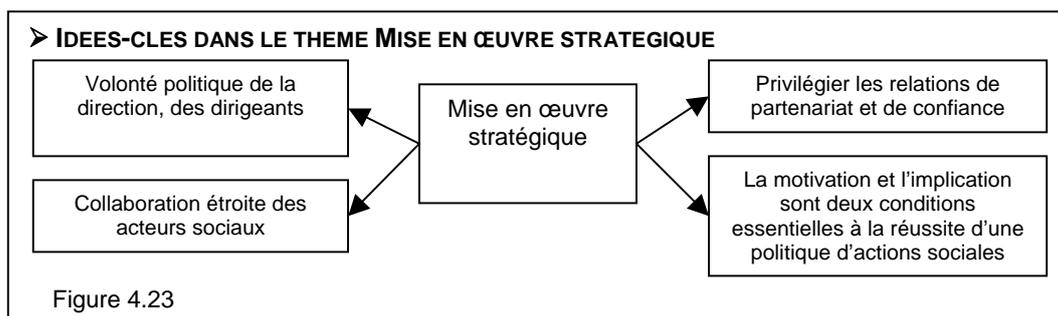
<sup>74</sup> PERETTI J.M., *Dictionnaire des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2001, 259 p.

<sup>75</sup> HP.21. *L'encadrement de proximité est une condition essentielle de réussite dans la gestion des bénéficiaires au sein des OESS.*

<sup>76</sup> HP.18. *Le personnel d'encadrement devrait être accompagné et formé dans la gestion et le management des bénéficiaires.*

#### 4.2.2.6 Analyse du thème « Mise en œuvre stratégique »

Le thème de la mise en œuvre stratégique regroupe les techniques, méthodes et pratiques de déclinaison et de traduction des objectifs stratégiques de l'OESS en actions concrètes visant à les atteindre. Or, l'action sociale est assimilée par les experts à un système qui serait composé de personnes productrices d'actions sociales, en situation d'interdépendance grâce à des facteurs de régulation tels que des éléments formels (contrats...) et informels (normes, valeurs des acteurs...) (Rocher, 1968<sup>77</sup>) (Figure 4.23). Ce système pourrait être celui d'un « système d'action organisée ». Selon E. Friedberg (1993<sup>78</sup>), il correspond à un « processus par lequel sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs placés dans un système d'interdépendance stratégique ».



La mise en œuvre semble alors dépendre de plusieurs conditions telles que :

- la volonté et la décision du dirigeant à l'origine de l'action sociale (HP.19<sup>79</sup>) ;
- l'implication du personnel et l'investissement de l'encadrement qui se reconnaît dans cette activité sociale (Thévenet, 2000<sup>80</sup>) (HD.18, HD.20, HE.21, HE.22<sup>81</sup>) ;
- « le champ dynamique » de la personne en contrat aidé. Selon D. Castra (2003<sup>82</sup>), ni l'intention, ni la motivation ne suffisent pour engendrer l'action sociale. « Sa réussite dépend également d'un champ dynamique constitué par l'expérience antérieure de la personne, de ses relations avec autrui, des normes, valeurs et idéologies partagées avec autrui qui peuvent être un frein ou un moteur pour l'action envisagée » (HE.28<sup>83</sup>).

<sup>77</sup> Par Action Sociale, nous entendons « toute manière de penser, de sentir et d'agir dont l'orientation est structurée suivant des modèles qui sont collectifs, c'est-à-dire qui sont partagés par les membres d'une collectivité quelconque de personnes. » in ROCHER G., *Introduction à la sociologie générale*, Seuil, Tome 1, 1968, 188 p., p. 68.

<sup>78</sup> FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993, 404 p., p. 15.

<sup>79</sup> HP.19. *La volonté politique du dirigeant entouré d'une équipe d'encadrement est une condition essentielle à la réussite du projet social.*

<sup>80</sup> THEVENET T., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Organisation, 2000, nouvelle édition 2001, 269 p., p. 14.

<sup>81</sup> HD.18. *Le dirigeant éprouve des difficultés s'il n'est pas entouré d'une équipe de direction et d'encadrement qui conduit le projet social.* HD.20. *Les bénéficiaires ont besoin d'être encadrés et entourés par des référents au sein de l'organisation.* HE.21. *L'implication des membres de la Direction comme de l'encadrement est une condition essentielle.* HE. 22. *Les membres du personnel s'approprient le projet social en y contribuant.*

<sup>82</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, 2003, op. cit., 243 p., p. 116.

<sup>83</sup> HE.28. *La réussite dépend également de l'implication des bénéficiaires qui sont présents dans les OESS pour conduire un projet personnel.*

➤ VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION, DES DIRIGEANTS

- ❖ « La condition essentielle à la mise en place d'une politique sociale est la volonté des dirigeants de le faire. »  
(Direction et encadrement, 2002)

➤ MISE EN PLACE D'UN ENCADREMENT DE PROXIMITE

- ❖ « Un des facteurs de succès est la présence d'un animateur-aide à l'insertion qui est le parrain de ce projet et qui a permis à l'action de se stabiliser. » (Direction et encadrement, 2004)

➤ LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION SONT DEUX CONDITIONS ESSENTIELLES A LA REUSSITE D'UNE POLITIQUE D' ACTIONS SOCIALES

- ❖ « Les conditions de succès sont liées à la volonté et la motivation de m'en sortir. Elle peut être expliquée grâce à la confiance que l'on m'a exprimée et à l'aide apportée par les personnes. » (Personne en contrat aidé, 2004)

En conclusion, il semble que la **conduite volontaire d'un projet social** pourrait être assimilée à une logique systémique dans laquelle il est utile de comprendre l'ensemble des finalités et des jeux d'acteurs qui tentent de s'imposer (Amblard et al., 1996<sup>84</sup>). Le projet social serait alors une forme de « système d'action concret » qui représenterait un « essai de reconstitution d'un construit humain indispensable à la poursuite des activités et des relations sociales ». M. Crozier et E. Friedberg (1977<sup>85</sup>) définissent ce système « comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ». En d'autres termes, les conditions de réussite ne sont pas uniquement dépendantes d'une décision politique d'un dirigeant ou d'un groupe de personnes. Il s'agit de pouvoir **concilier des structures** (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques, mentales) **et des comportements** (individuels et collectifs). Force est de constater que la conduite d'un projet s'apparente alors aux recommandations praxéologiques de la théorie socio-économique selon laquelle : « les actions d'amélioration (ou d'intégration) des organisations sont efficaces lorsqu'elles sont réalisées à partir d'un projet élaboré de façon **participative** et comportant des **actions simultanées** sur les structures, au sens large, et sur les comportements humains » (Savall et Zardet, 1987<sup>86</sup>).

<sup>84</sup> AMBLARD H. et al., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996, 3<sup>ème</sup> édition augmentée, 2005, 298 p., p. 38.

<sup>85</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, 500 p., pp. 236-251.

<sup>86</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., p. 188.

## 4.2.3 Synthèse de l'évaluation économique des coûts-performances internés

Comme pour l'approche de la contribution sociale, nous recherchons à évaluer les effets induits, sur le plan économique, des dysfonctionnements et des actions innovantes d'intégration des personnes en contrat aidé. Les coûts-performances cachés permettent de détecter les gisements des ressources consommées par l'OESS pour mener à bien son projet social. Nous étudions les **coûts cachés** pour mesurer les effets économiques des dysfonctionnements (section 4.2.1.3.1). Nous évaluons également les **performances cachées** pour rendre compte de la capacité de l'OESS de prendre en charge des coûts d'intégration, à la place des parties prenantes qui délèguent certaines actions sociales.

### 4.2.3.1 Evaluation économique des dysfonctionnements internés

Les coûts cachés pourraient, en partie, être assimilés à des « coûts constitutifs » d'une activité (Lardy et Pigé, 2001)<sup>87</sup>. Or, il s'agit pour les auteurs de ne plus effectuer l'analyse de l'activité d'insertion de personnes en contrat aidé sur la base du seul coût d'un employé, par rapport aux tâches qu'il pourra effectuer, compte tenu de la forte part des aides publiques. Comme la direction de l'OESS, de nombreux professionnels estiment que les contrats aidés, financés à la hauteur de 80 % par l'État, leur permettent de réaliser une plus-value économique.

- ❖ « *Je veux bien que l'on fasse du social, mais le rapport économique doit être bon. La masse salariale a diminué grâce à l'embauche des contrats aidés.* » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « *Grâce aux aides des différentes organisations sociales, je fais une marge sur les personnes à temps plein dans notre association. Heureusement que cela nous demande du travail pour les accueillir.* » (Direction et encadrement, 2002)

Au contraire, les auteurs préconisent de considérer « les consommations de ressources en matière de transport, d'outils de travail, de bâtiments, de remboursement de frais qui augmentent de façon non négligeable à la suite de ces embauches ». **Le calcul économique des coûts cachés revêt alors un caractère stratégique pour évaluer l'impact d'une politique d'accueil de personnes en contrat aidé.**

---

<sup>87</sup> LARDY P. et PIGE B., *La gestion stratégique des coûts. Consommation et création de valeur*, EMS, 2001, 220 p., p. 76.

Sur le plan méthodologique, le calcul des coûts cachés est réalisé à la suite des entretiens individuels et collectifs menés auprès des acteurs de l'OESS. Durant cette étape, l'intervenant réalise un premier entretien individuel, avec les membres de la direction et de l'encadrement. L'objectif est de **quantifier et de mesurer les effets économiques des dysfonctionnements élémentaires en termes de régulations**<sup>88</sup> : Combien de fois les acteurs rencontrent-ils le dysfonctionnement ? Combien de temps a été nécessaire pour réguler le dysfonctionnement ? Combien de personnes ont été concernées ? Quelle quantité de ressources ou de consommables a été utilisée par le personnel ? etc. Dans un second entretien, l'intervenant recherche à établir les fiches de calcul des coûts cachés qui seront, par la suite, présentées à l'entreprise. Ces fiches font apparaître les dysfonctionnements élémentaires, les causes invoquées, leur fréquence, le détail du calcul des effets économiques et le résultat obtenu. Ce dernier est réparti parmi six composants économiques : sursalaires, surtemps, surconsommations, non-productions, écarts de productivité directe et les risques. Enfin, chacune des fiches de coûts cachés est classée dans cinq indicateurs socio-économiques : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défaut de qualité, non-crédation de potentiel. Ces données permettent d'établir un tableau récapitulatif par indicateur et composant (Figure 4.24).

Force est de constater que le projet d'insertion de personnes en situation d'exclusion engendre des dysfonctionnements qui génèrent des coûts cachés et supportés par l'OESS. Ils représentaient l'équivalent de 5 100 € par an et par personne en 2002, contre 3 400 € par an et par personne en 2004. Nous pouvons souligner que le montant des coûts cachés demeure important en 2004 (118 090 €) malgré une baisse significative de 40 %.

---

<sup>88</sup> Cf. Annexe n°5 et 6 : Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2002 et 2004.

➤ TABLEAU DE SYNTHESE DES COÛTS CACHÉS PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (EN €URO)S

	SURSALAIRES		SURTEMPS		SURCONSOMMATIONS		NON PRODUCTIONS		NON CREATION DE POTENTIEL RISQUES		TOTAL	
	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004
ABSENTEISME	N.E. <sup>89</sup>	N.E.	11 640	5 150	N.E.	N.E.	59 290	15 780	N.E.	N.E.	70 930	20 930
											42,9%	17,7%
DIFFERENCE	N.E.		-6 490 €		N.E.		-43 510 €		N.E.		-50 000 €	
ACCIDENTS DU TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	21 320	N.E.	N.E.	0	21 320
											0%	18%
DIFFERENCE	N.E.		N.E.		N.E.		-21 320 €		N.E.		21 320 €	
ROTATION DU PERSONNEL	N.E.	N.E.	610	610	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	610	610
											0,4%	0,5%
DIFFERENCE	N.E.		0 €		N.E.		N.E.		N.E.		0 €	
DEFAUTS DE QUALITE	2 420	1 370	410	5 900	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	2 830	7 270
											1,7%	6,2%
DIFFERENCE	-1 050		5 490		N.E.		N.E.		N.E.		4 440 €	
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	5 510	5 910	29 130	14 740	9 100	1 760	47 440	45 550	N.E.	N.E.	91 180	67 960
											55%	57,6%
DIFFERENCE	400 €		-14 390 €		-7 340 €		-1 890 €		N.E.		11 750 €	
TOTAL (€URO)S	7 930	7 280	41 790	26 400	9 100	1 760	106 730	82 650	N.E.	N.E.	165 550	118 090
%	4,8 %	6,1 %	25,2 %	22,4 %	5,5 %	1,5 %	64,5 %	70 %	N.E.	N.E.	100 %	100 %
TOTAL DIFFERENCE	-650 €		-15 450 €		-7 340 €		-24 080 €		N.E.		-47 460 €	
Moyenne	7 600€		34 090 €		5 430 €		94 690 €		N.E.			
Moyenne %	5,4 %		23,8 %		3,5 %		67,2 %		N.E.			

Nombre de personnes en 2002	32	soit	5 100 € de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2002
Nombre de personnes en 2004	34	soit	3 400 € de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2004

1 700 € de réduction de coûts cachés par personne et par an en moyenne entre 2002 et 2004

Figure 4.24

Source : Résultats expérimentaux 2002-2004 - © ISEOR 1990

Selon l'analyse socio-économique, nous proposons de présenter les composants économiques à travers des extraits des phrases-témoins et des fiches de coûts cachés qui regroupent les dysfonctionnements élémentaires, les régulations et les effets économiques.

- **Les sursalaires** d'un montant moyen de 7 600 € par an représentaient 5,4 % des coûts cachés entre 2002 et 2004. D'une manière générale, ils sont la conséquence de la prise en charge par le personnel de certaines **tâches mal exécutées** par les personnes en contrat aidé, liées au non respect de certaines procédures, au manque d'attention dans l'exécution des tâches, aux absences ponctuelles.

<sup>89</sup> N.E. : Non Evalué compte tenu impartie à l'étude.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ILLUSTRANT DES SURSALAIRES

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE OBSERVE	PHRASE-TEMOIN	REGULATION	EFFET ECONOMIQUE
RECLAMATIONS DES CLIENTS	« A l'arrivée des vacanciers, les logements ne sont pas toujours propres. Malgré l'utilisation d'aspirateurs, certains clients rapportent des vêtements, ustensiles ou objets divers oubliés sous les meubles. Cela fait un peu amateur. »	Correction de la part du personnel et de l'encadrement	<u>Sursalaires</u> : 1 pers x 227 j x (15/60) h x (8,83 €- 1,24 €) = 430 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Ces dysfonctionnements constituent des surcharges pour l'OESS, dans la mesure où une personne doit effectuer la tâche à la place de la personne en contrat aidé. De plus, les réclamations de la part des clients peuvent nuire à l'image de la structure.

- **Les surtemps** d'un montant moyen de 34 090 € par an représentaient 23,8 % des coûts cachés entre 2002 et 2004. Ce sont des coûts cachés qui caractérisent le **niveau d'implication des personnels et de l'encadrement dans l'accompagnement des personnes en contrat aidé**. Ces surtemps illustrent le suivi social et professionnel des bénéficiaires par le personnel et l'encadrement. Ils interviennent dès lors qu'une personne en contrat aidé éprouve une difficulté, ou est défaillante dans la réalisation d'une tâche. Ces temps peuvent être également alloués à la communication-concertation-coordination entre les parties prenantes internes et externes pour la bonne conduite du projet social.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ILLUSTRANT DES SURTEMPS

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE OBSERVE	PHRASE-TEMOIN	REGULATION	EFFET ECONOMIQUE
TACHES DE TRAVAIL MAL EXECUTEES	« Lorsque nous confions une tâche à une personne en contrat aidé, nous ne savons pas si celle-ci sera menée à bien. La difficulté dans la gestion du personnel est de prévoir leur comportement face au travail. »	Un responsable explique les tâches mal exécutées	<u>Surtemps</u> : 1 pers x 227 j x (5/60) h x 22 €= 410 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Ces dysfonctionnements constituent une surcharge économique pour l'OESS qui alloue une part de ses ressources à la conduite du projet. Mais également, ils représentaient une forme de surcharge sociale pour le reste des personnels qui expriment leurs difficultés à gérer les situations professionnelles et interpersonnelles, engendrant des tensions au sein des équipes de travail.

- **Les surconsommations** d'un montant moyen de 5 430 € par an représentent 3,5 % des coûts cachés entre 2002 et 2004. Ces surcoûts sont essentiellement dus au **manque de rigueur des personnes en contrat aidé**. Toutefois, les membres de l'encadrement soulignent que ces coûts ne sont pas plus importants que ceux engendrés par les autres catégories du personnel.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC ILLUSTRANT DES SURCONSOMMATIONS

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE OBSERVE	PHRASE-TEMOIN	REGULATION	EFFET ECONOMIQUE
GASPILLAGE DE CONSOMMABLES	« <i>Le personnel en contrat aidé gaspille de la peinture et autres matières consommables par manque de rigueur.</i> »	Achats de fournitures et consommables	<u>Surconsommation</u> : 2 200 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Ces dysfonctionnements ne constituent pas le premier poste de surcharges, malgré les risques liés à l'embauche de personnes en situation d'insertion. Nous pouvons souligner la réduction de ces coûts (4 %) entre 2002 et 2004 grâce à la mise en œuvre de procédures ou de règles au sein des services.

- **Les pertes de productivité** d'un montant moyen de 94 690 € par an représentaient 67,2 % des coûts cachés entre 2002 et 2004. Ces coûts représentent un **manque à gagner pour l'OESS** en termes d'heures de travail qui ne sont pas effectuées et qui pourraient, potentiellement, être allouées sur des opérations de créations de potentiel économique. La somme (94 690 €) rapportée au nombre moyen de personnels entre 2002 et 2004 (33 personnes) permet de mettre en évidence que ce surcoût représente la somme de 2 860 € par an et par personne.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC ILLUSTRANT DES PERTES DE PRODUCTIVITE

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE OBSERVE	PHRASES-TEMOINS	REGULATION	EFFET ECONOMIQUE
ABSENCE PONCTUELLE	« Certaines personnes sont ponctuellement absentes plus souvent si le responsable n'est pas continuellement derrière. »	Arrêts fréquents du personnel en contrat aidé	<u>Non productions</u> : 1 pers x (2 fois x 45,4 sem.) + 1 pers x (1 fois x 4,33 sem. x 2 mois) x (30/60) h x 26 € = 1 290 €
PERTE DE TEMPS DU PERSONNEL	« Lorsque nous travaillons avec les personnes en contrat aidé, inconsciemment nous nous mettons à leur niveau, nous perdons du temps. »	Un responsable estime être moins productif	<u>Non productions</u> : 1 pers x 1 588 h x 10 % x 26 € = 4 120 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Nous pouvons souligner que ce surcoût est effectivement dû aux situations d'arrêts de travail ponctuels et répétés des personnes en contrat aidé. Toutefois, nous pouvons également expliquer ces coûts par le fait que la conduite d'une politique sociale a pour conséquence économique d'inciter le reste du personnel à adopter un rythme de travail moins soutenu, basé sur celui des personnes en contrat aidé.

Après avoir étudié les composants nous pouvons expliciter les coûts cachés sur la base de l'étude des **indicateurs** socio-économiques :

- **L'absentéisme**, les **accidents du travail** et la **rotation du personnel** représentaient 43,3 % des coûts cachés en 2002 contre 36,2 % en 2004<sup>90</sup>. Cette baisse de 7,1 % est significative de l'évolution de l'intégration des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS. En effet, le plus fort pourcentage est celui de l'absentéisme. C'est un indicateur social révélateur de l'évolution des personnels en contrat aidé au sein de l'OESS. Il semble que plus les bénéficiaires progressent et évoluent favorablement dans le temps, plus les absences ponctuelles diminuent. Le comportement des personnes en situation d'exclusion se régule dans le temps dès lors qu'elles sont accompagnées.

- ❖ *« Depuis le mois de septembre, j'ai fait des avancées car avant j'étais très malade, je n'avais plus de travail et de logement. La structure m'a permis de me remettre sur pied. » (Personne en contrat aidé, 2004)*

Toutefois, nous pouvons relever la forte augmentation des accidents de travail en 2004 (18 %). Ils peuvent être, en partie, expliqués par le fait que les personnes en contrat aidé ne sont pas de véritables professionnels sur des métiers techniques. Le niveau de l'absentéisme global semble dépendre de la qualité et du nombre de bénéficiaires qui sont reçus au sein de la structure.

- ❖ *« Nous devons être vigilants, car la structure récupère n'importe qui. Elle est considérée comme la bonne église, on offre le gîte et le couvert. » (Direction et encadrement, 2004)*

- **Les défauts de qualité** engendrent des surcoûts qui ont augmenté de 4,5 %<sup>91</sup>. Toutefois, ils ne représentaient que 6,2 % du montant des coûts cachés en 2004. Les défauts de qualité se traduisent principalement par des surtemps de la part des membres du personnel et de l'encadrement qui corrigent les erreurs ou les oublis dans la réalisation des tâches.

- ❖ *« Lorsque les tâches sont mal assumées, ce sont les permanents ou les saisonniers qui les font. » (Direction et encadrement, 2004)*

- **Les écarts de productivité directe** sont principalement dus à des non-productions (45 550 € en 2004). Nous pouvons constater que ces surcoûts sont également le fait de temps supplémentaires consacrés à l'accompagnement, au contrôle et obligent de gérer les troubles des personnes en situation d'insertion.

- ❖ *« On peut constater une baisse de la productivité du personnel, de la qualité de certaines prestations. Mais cela n'engendre pas de l'insatisfaction de la clientèle. » (Direction et encadrement, 2002)*

- ❖ *« La gestion du personnel en contrat aidé oblige d'aller au-delà de la fonction de chef de cuisine, il faut avoir plusieurs casquettes d'éducateur ou d'assistante sociale. » (Direction et encadrement, 2004)*

<sup>90</sup> Cf. Figure 4.2.4 : En 2001 la somme des coûts cachés pour l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation du personnel est égale à 43,3 % = 42,9 % + 0,4 %. En 2004, cette somme est égale à 36,2 % = 17,7 % + 18 % + 0,5 %.

<sup>91</sup> Cf. Figure 4.2.4 : La différence des défauts de qualité est égale à 4,5 % = 6,2 % - 1,7 %.

#### 4.2.3.2 Evaluation économique des actions d'innovation menées au sein de l'OESS

Comme nous l'avons précisé, les actions d'insertion en faveur des personnes en contrat aidé engendrent des dysfonctionnements pour lesquels les acteurs mènent des actions de régulations qui génèrent des coûts cachés. Au-delà, les actions sociales des OESS sont également évaluées sur la base de leurs résultats. Pour cela, les OESS peuvent accepter de prendre en charge certains coûts de « prévention » (Savall, 1975<sup>92</sup>) ou « coûts ajoutés » (Pesqueux et Martory, 1995<sup>93</sup>). Dans ce cas, ces coûts représentent l'**engagement d'une organisation en faveur d'un projet social au service de la collectivité**. A ce titre, la recherche de l'efficacité ou « performance sociale<sup>94</sup> » devient une nécessité, afin que certaines formes et actions de responsabilité sociales demeurent supportables pour l'OESS, du point de vue de ses performances économiques durables (Savall et Zardet, 2004<sup>95</sup>). En d'autres termes, une organisation ne sera efficace que si la création de la valeur (accueil des personnes en contrat aidé) est obtenue en combinant de façon optimale les ressources consommées (coûts cachés) (Lardy et Pigé, 2001<sup>96</sup>).

Sur le plan méthodologique, nous avons relevé, dans une approche qualitative, les actions d'intégration en faveur d'une politique sociale d'accueil des personnes en contrat aidé. Dans le cadre des entretiens individuels, auprès de la direction et de l'encadrement, nous avons évalué les effets économiques des actions d'intégration mises en œuvre par l'OESS. Nous avons réalisé des fiches de coûts cachés présentant les effets économiques selon les cinq composants. Nous pouvons identifier plusieurs types d'effets induits qui peuvent être assimilés à des **coûts acceptés et administrés** par l'OESS, pour mener à bien le projet social. Ces coûts constituent, en interne, une forme d'**investissement de ressources nécessaire pour créer des performances sociales<sup>97</sup>** au service de la société. Dans l'analyse socio-économique, le concept de performance sociale se décompose en six domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La performance sociale est définie par les résultats obtenus par l'organisation dans chacun de ces six domaines (Figure 4.25).

- ✓ *Il s'agit donc de détecter l'ensemble des coûts cachés d'orthofonctionnement qui constituent autant de gisements de **coûts-performances cachés** nécessaires pour développer la « responsabilité sociale durablement supportable » des entreprises et des organisations.*

---

<sup>92</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain*, 1975, op. cit., 215 p.

<sup>93</sup> PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, 1995, op. cit.

<sup>94</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., pp. 190-191.

<sup>95</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques. Défis et dynamiques*, Economica, 2004, 195 p., p. 175.

<sup>96</sup> LARDY P. et PIGE B., *La gestion stratégique des coûts...*, 2001, op. cit., p. 128.

<sup>97</sup> Cf. Annexes n°7 et 8 : Grilles de coûts-performances cachés – Actions d'intégration 2002 et 2004.

➤ TABLEAU DE SYNTHESE DES COÛTS D'INTEGRATION PAR DOMAINES DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET COMPOSANT (EN €UROS)

	SURSALAIRES		SURTEMPS		SURCONSOMMATIONS		NON PRODUCTIONS		NON CREATION DE POTENTIEL RISQUES		TOTAL	
	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004	2002	2004
CONDITIONS DE TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DIFFERENCE	N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.	
ORGANISATION DU TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DIFFERENCE	N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.	
COMMUNICATION-CONCERTATION-COORDINATION	N.E.	N.E.	25 070	10 630	N.E.	440	2 100	N.E.	N.E.	N.E.	27 170	11 070
DIFFERENCE	N.E.		-14 440 €		440 €		2 100 €		N.E.		66,4%	34,8%
GESTION DU TEMPS	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
DIFFERENCE	N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.		N.E.	
FORMATION INTEGREE	N.E.	N.E.	8 130	5 400	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	8 130	5 400
DIFFERENCE	N.E.		- 2 730 €		N.E.		N.E.		N.E.		19,9%	16,9%
MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE	N.E.	N.E.	1 970	5 710	3 650	9 660	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	5 620	15 370
DIFFERENCE	N.E.		3 740 €		6 010 €		N.E.		N.E.		13,7%	48,3%
TOTAL (€UROS)	N.E.	N.E.	35 170	21 740	3 650	10 100	2 100	N.E.	N.E.	N.E.	40 920	31 840
%	N.E.	N.E.	85,9%	68,3%	9%	31,7%	5,1%	N.E.	N.E.	N.E.	100 %	100 %
TOTAL DIFFERENCE	N.E.		-13 430 €		6 450 €		-2 100 €		N.E.		-9 080 €	
Moyenne	N.E.		28 450 €		6 870 €		1 050 €		N.E.			
Moyenne %	N.E.		77,1 %		20,3 %		2,5 %		N.E.			

Nombre de personnes en 2002	32	soit	1 200 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2002
Nombre de personnes en 2004	34	soit	900 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2004
		<b>300 €</b>	de réduction de coûts cachés par personne et par an en moyenne entre 2002 et 2004	

Figure 4.25

Source : Résultats expérimentaux 2002-2004 – Adapté : © ISEOR 1990

Force est de constater que l'OESS engage des ressources internes pour mener à bien le projet d'insertion de personnes en situation d'exclusion. Ces actions d'orthofonctionnement génèrent des coûts-performances cachés supportés par l'OESS. Ils représentaient l'équivalent de 1 200 € par an et par personne en 2002, contre 900 € par an et par personne en 2004.

Selon l'analyse socio-économique, nous proposons d'illustrer les effets économiques à travers des extraits des fiches de coûts cachés qui présentent les composants sociaux et économiques. En ce qui concerne les charges d'intégration, il existe trois principaux composants :

- **Les surtemps** d'un montant moyen de 28 450 € par an représentaient 77,1 % des coûts d'intégration entre 2002 et 2004. Ces coûts caractérisent l'importance de **l'investissement en temps humain** de l'OESS dans la gestion et l'animation du projet social en faveur des personnes en contrat aidé. Ces temps sont consacrés à l'accompagnement des personnes et à la communication-concertation-coordination interne et externe auprès des parties prenantes.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ILLUSTRANT DES SURTEMPS

ACTIONS INTEGRATION	PHRASES-TEMOINS	OBJECTIF	EFFET ECONOMIQUE
COMMUNIQUER, EXPLIQUER ET PROMOUVOIR LA POLITIQUE SOCIALE DE LA STRUCTURE	« En début de saison, nous avons passé une heure avec l'ensemble du service pour présenter les difficultés liées à un membre du personnel en contrat aidé. De plus, nous consacrons environ trente minutes tous les quinze jours. »	Cohésion et compréhension du projet social	<u>Surtemps</u> : 50 pers x 2 fois x 1 h x 26 € = 2 600€
CREATION D'EMPLOI SPECIALISE	« Pour chaque personne, nous devons gérer des contraintes différentes. Nous n'obligeons personne à occuper un poste de travail qui ne lui convient pas, afin de ne pas aggraver sa situation personnelle, souvent fragile. »	Organisation de semaines d'évaluation et de mise en situation	<u>Surtemps</u> : 1 pers x 3 fois x 7 h x 5 j x 26 € = 2 730 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- **Les surconsommations** d'un montant moyen de 6 870 € par an représentaient 20,3 % des coûts d'intégration entre 2002 et 2004. Ces coûts constituent des **surcharges** nécessaires pour accompagner les personnes en contrat aidé dans la mise en œuvre de leur projet social.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ILLUSTRANT DES SURCONSOUMMATIONS

ACTIONS INTEGRATION	PHRASES-TEMOINS	OBJECTIF	EFFET ECONOMIQUE
ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE	« J'ai demandé à parler à un psychologue toutes les semaines, pendant mes heures de travail, pour m'exprimer. Je ne veux pas ennuyer les autres avec mes problèmes personnels. »	Accompagnement social	<u>Surconsommations</u> : (5 103 km x 0,33 €) = 1 680 €
DOTATION DE CONDITIONS MATERIELLES	« L'association m'a prêté une voiture qui me permet de me rendre dans les petits villages. »	Accompagnement professionnel	<u>Surconsommations</u> : 7 710 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- **Les pertes de productivité** d'un montant moyen de 1 050 € par an représentaient 2,5 % des coûts d'intégration entre 2002 et 2004. Les actions volontaires d'intégration ne génèrent pas de non-productions, à condition de mener les actions d'accompagnement social ou professionnel en dehors des heures de travail. En 2004, l'OESS a défini des règles et des procédures permettant de mener les actions d'accompagnement en dehors des heures de travail des personnes en contrat aidé.

➤ EXTRAIT DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ILLUSTRANT DES PERTES DE PRODUCTIVITE

ACTION INTEGRATION	PHRASE-TEMOIN	OBJECTIF	EFFET ECONOMIQUE
ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE	« La fonction de "l'animateur, chargé de l'insertion" est d'assurer l'accompagnement personnel et social des personnes en contrat aidé. »	Rencontre avec les conseillers de formation	12 pers x 6 fois x 1 h x 22 € = 1 580 €

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Après avoir étudié les composants, nous pouvons expliciter ces coûts d'intégration sur la base de l'étude des **six domaines de la performance sociale**.

- Les **conditions de travail** et **l'organisation du travail** ne font pas l'objet d'actions particulières en faveur des personnes en contrat aidé. Toutefois, nous pouvons noter une attention particulière de l'OESS à leur offrir des conditions de vie au travail agréables au sein de la structure.

- ❖ « Nous leur apportons le gîte et le couvert, ils sont placés dans un milieu protégé et sont intégrés dans la vie de l'équipe. » (Direction et encadrement, 2004)
- ❖ Les personnels en contrat aidé sont bien au sein de notre OESS, car ils ont conscience des avantages de disposer d'un toit, d'un salaire et des primes accordées. » (Direction et encadrement, 2002)

- Le domaine de la **communication-coordination-concertation** est la principale composante des actions d'intégration nécessaires pour mener à bien le projet social d'insertion. Il représentait 66,4 % des coûts cachés en 2002 contre 34,8 % en 2004. Ces coûts sont essentiellement générés par des **surtemps** utilisés pour accompagner les personnes en contrat aidé, expliquer et présenter les objectifs sociaux auprès des parties prenantes, mais aussi, contribuer à la promotion et au développement des initiatives locales aux côtés des acteurs associatifs, institutionnels et politiques.

- ❖ « Lorsque des personnes en contrat aidé se battent et s'insultent devant les clients cela devient problématique, et nous devons alors les informer sur le projet. » (Direction et encadrement, 2004)
- ❖ « Il faut développer un tissu relationnel adapté, s'entourer de professionnels sociaux et communiquer nos actions en faveur du personnel, pour faire comprendre notre fonctionnement. » (Direction et encadrement, 2002)

• Le domaine de la **formation intégrée** caractérise l'action d'**accompagnement** des membres de l'encadrement dans l'**insertion sociale** et **professionnelle** des personnes en contrat aidé. Les efforts de formation perdurent entre 2002 (19,7 %) et 2004 (16,9 %) et semblent expliquer les résultats dans le cadre d'un parcours d'insertion auprès d'un « opérateur référent » (Simon, 2003<sup>98</sup>).

- ❖ « On nous dit que nous sommes ici pour nous réinsérer. Les membres de l'encadrement sont là pour nous aider dans notre vie personnelle, mais aussi pour devenir plus performants. » *Personnel en contrat aidé, 2002*
- ❖ « Il faut faire le bon choix des personnes et établir un plan de formation personnalisé. Les résultats sont visibles au bout de 4 à 5 années. » *(Direction et encadrement, 2004)*

• Le domaine de la **mise en œuvre stratégique** qui « constitue le schéma directeur des actions d'innovation » (Savall et Zardet, 1987<sup>99</sup>) constitue près de la moitié (48,3 %) des actions d'intégration en 2004 contre seulement 13,7 % en 2002. Cette augmentation s'explique par le fait que le projet en 2001 prenait son essor, et il arrive en 2004 dans une nouvelle phase de maturité. L'OESS accentue certains dispositifs (**accompagnement**) et participe de plus en plus au **développement local** de l'action sociale et économique.

- ❖ « Un des facteurs de succès est la présence d'un animateur-aide à l'insertion qui est le parrain de ce projet et qui a permis à l'action de se stabiliser. » *(Direction et encadrement, 2004)*
- ❖ « Nous sommes de plus en plus sollicités à l'extérieur pour expliquer notre bilan. » *(Direction et encadrement, 2004)*

L'OESS est une véritable partie prenante grâce à sa capacité de prendre en charge des coûts d'intégration. Ces coûts constituent une forme d'**investissements matériels et immatériels** destinés à la réussite du projet social. Sur la base d'une analyse de deux années, nous pouvons souligner que le montant des coûts d'intégration enregistre une baisse de 28 %, représentant 9 080 € ou 300 € par an et par personne en 2004.

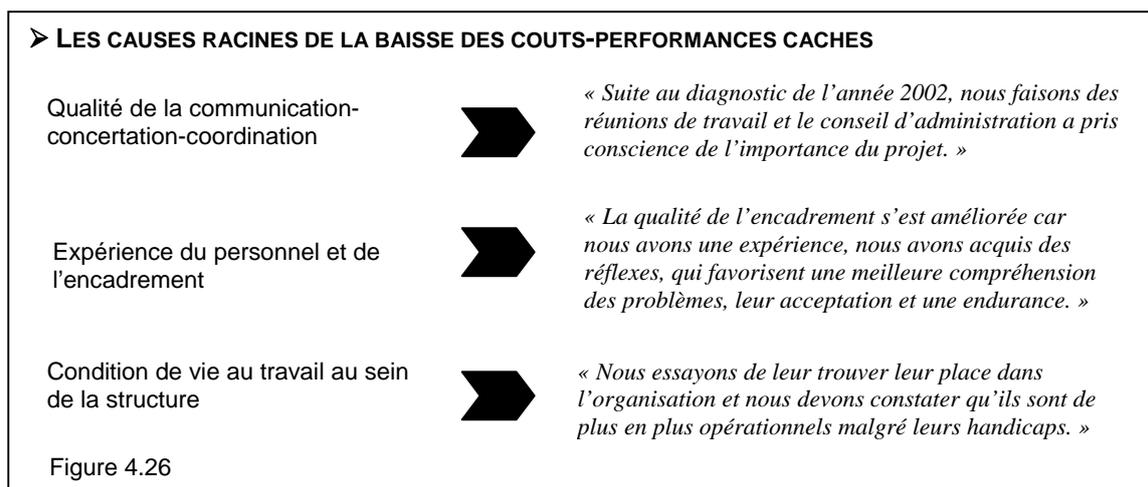
Dans une seconde analyse, il semble que la mise en œuvre d'un projet social en faveur de l'accueil de personnes en contrat aidé constitue une forte **pression** à la fois **sociale** pour les membres du personnel et de l'encadrement, et **économique** pour l'OESS qui supporte les surcoûts des dysfonctionnements et des actions d'intégration. Toutefois, nous constatons que le montant des coûts-performances cachés a diminué de 56 540 €<sup>100</sup> entre 2001 et 2004, soit une baisse de 37,7 %. Sur la base de l'expression du personnel et de nos observations directes, nous proposons de déterminer les **causes racines** qui pourraient expliquer la baisse des coûts-performances cachés (Figure 4.26).

---

<sup>98</sup> SIMON B., « Les politiques publiques d'insertion », 2003, op. cit., pp. 715-725.

<sup>99</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., pp. 190-191.

<sup>100</sup> Cf. Figure 4.24 et 4.25. Ce montant est la différence entre les coûts-performances cachés de 2001 et 2004, soit : (165 550 € + 40 920 €) - (118 090 € + 31 840 €) = 56 540 €



### 4.3 EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE EXTERNE D'UNE ORGANISATION DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Nous avons déterminé les **coûts internés** engendrés par la politique sociale d'accueil de personnes en situation de précarité ou d'exclusion. Notre analyse des dysfonctionnements et des actions d'intégration pose également la question de la **valeur ajoutée organisationnelle** de l'OESS, perçue par les parties prenantes externes. En d'autres termes, sur la base des six domaines de la performance sociale de l'analyse socio-économique, nous souhaitons mettre en lien la valeur détruite (coûts) et la valeur produite (valeur ajoutée), afin de définir la **performance organisationnelle** des OESS (Lorino, 1997<sup>101</sup> ; Cappelletti et Khouatra, 2004<sup>102</sup>). Cette **valeur ajoutée** constitue une forme de **produits cachés**, dont le coût et la valeur intrinsèque sont méconnus par l'entreprise, ses clients ou ses parties prenantes (Lallé, 1989<sup>103</sup>). Cette valeur ajoutée constitue, également, une forme de **performance externalisée des OESS**, difficilement justifiable auprès des parties prenantes.

Ce problème de reconnaissance constitue un enjeu stratégique pour ces organisations. Il s'agit de montrer leur valeur ajoutée en termes d'impacts sociaux et économiques. Pour cela, nous évaluerons la valeur ajoutée organisationnelle d'une OESS (section 4.3.1), puis nous mesurerons sa contribution sociale (section 4.3.2) et sa contribution économique (section 4.3.3).

<sup>101</sup> La performance d'une entreprise ou d'une organisation est fondée sur le couple valeur-coût, mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (coût). « Est donc performance tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire améliorer la création nette de valeur. », in LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 521 p., pp. 4-5.

<sup>102</sup> CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.

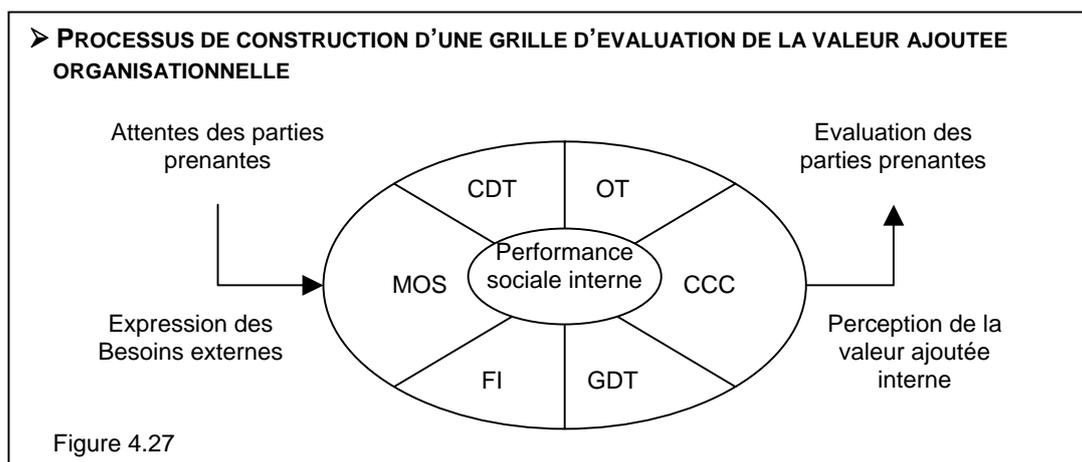
<sup>103</sup> LALLE B., « Changement technique innovant produit et performance socio-économique en agences bancaires », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 1998, 506 p. p. 318.

### 4.3.1 Evaluation de la valeur ajoutée organisationnelle d'une OESS

Comme précisé<sup>104</sup>, le caractère subjectif de l'évaluation de la valeur ajoutée conduit à solliciter l'avis de l'ensemble des parties prenantes (État, collectivité territoriale, agence locale pour l'emploi et pilote interne du projet). Nous avons adopté un **processus participatif** permettant la **coproduction** d'une grille d'évaluation qualitative (section 4.3.1.1), ainsi que d'évaluation de la valeur ajoutée de l'OESS (section 4.3.1.2).

#### 4.3.1.1 Définition de la nomenclature d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle

Selon un processus interactif, une nomenclature d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle a été co-produite avec les parties prenantes en charge de financer, de gérer et d'animer le projet social en faveur des personnes en situation de réinsertion (Figure 4.27).



Nous avons établi cette grille d'évaluation sur la base des six thèmes de la performance sociale interne d'une organisation. Toutefois, les parties prenantes ont défini les sous-thèmes qui constituent des **critères de valeur ajoutée perçue** par les parties prenantes (Figure 4.28).

<sup>104</sup> Voir point 4.1.3.1 de ce chapitre.

➤ LA NOMENCLATURE D'EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE ORGANISATIONNELLE DE L'OESS

THEMES	SOUS-THEMES
CONDITIONS DE TRAVAIL (CDT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LOGEMENT, SITE ET ENVIRONNEMENT</li> <li>- MATERIELS ET INSTALLATION</li> <li>- ERGONOMIE, DEPLACEMENTS / MOBILITE</li> </ul>
ORGANISATION DE TRAVAIL (OT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACTIVITES UTILES ET VALORISANTES</li> <li>- PROCESSUS DE REVALORISATION</li> <li>- RESOCIALISATION</li> <li>- RECONSTRUCTION DE LA PERSONNE</li> <li>- REGLES DU TRAVAIL ADAPTEES</li> <li>- ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF</li> <li>- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE</li> </ul>
GESTION DU TEMPS (GDT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GESTION DU TEMPS ADAPTEE (HORAIRE.)</li> <li>- CAPACITE D'ACCOMPAGNEMENT FORMEL ET INFORMEL (CONTRIBUTION VOLONTAIRE)</li> </ul>
COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION (CCC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ECHANGES ENTRE LES PUBLICS, ENCADRANTS, PERSONNELS, CLIENTS</li> <li>- ECHANGES DANS LES EQUIPES DE TRAVAIL</li> <li>- ECHANGES ENTRE L'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL</li> <li>- ECHANGES ENTRE LES PARTIES PRENANTES</li> <li>- ECHANGES AVEC LES INSTITUTIONS</li> <li>- ECHANGES AVEC LA FAMILLE</li> </ul>
FORMATION INTEGREE (FI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STABILISATION DANS UN PROCESSUS DE RECONSTRUCTION</li> <li>- REAPPRENTISSAGE DES CODES SOCIAUX ADAPTES A LA STRUCTURE</li> <li>- REINSCRIPTION DANS UNE DYNAMIQUE TEMPORELLE, SPATIALE ET SOCIALE</li> <li>- AUTONOMIE SOCIALE</li> <li>- APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL</li> <li>- MAINTIEN ET DEVELOPPEMENT DU NIVEAU D'EMPLOYABILITE</li> </ul>
MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE (MOS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RECONSTRUCTION DE LA PERSONNE</li> <li>- CONTRIBUTION A L'EMPLOI</li> <li>- CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS LOCAUX ET POLITIQUES</li> <li>- CONTRIBUTION ECONOMIQUE</li> </ul>

Figure 4.28

Source : Résultats expérimentaux (2004)  
Adapté : © ISEOR 1989

### 4.3.1.2 Evaluation de la valeur ajoutée organisationnelle par les parties prenantes

La valeur ajoutée organisationnelle de l'OESS est évaluée par les parties prenantes internes et externes (le pilote du projet, le représentant de l'État, de la collectivité territoriale et de l'agence locale pour l'emploi). Nous avons demandé à chacune des parties prenantes de coter chaque sous-thème, selon leur niveau de perception de la valeur ajoutée de l'OESS (Figure 4.29). Sur la base de notre réflexion sur la valeur organisationnelle<sup>105</sup>, nous avons imaginé quatre niveaux de **cotation**. Dès lors qu'une partie prenante estime que la valeur ajoutée de l'OESS est positive, c'est-à-dire qu'elle met en œuvre des ressources et obtient des résultats positifs (emploi, formation qualifiante...), la cotation est un *carré noir* correspondant à une note de 3 points. Si l'OESS met en œuvre des ressources, mais qu'elle n'arrive pas à accompagner les personnes vers une sortie positive, nous lui attribuons un *carré semi-*

<sup>105</sup> Voir chapitre 2 – section 2.3.1.2.

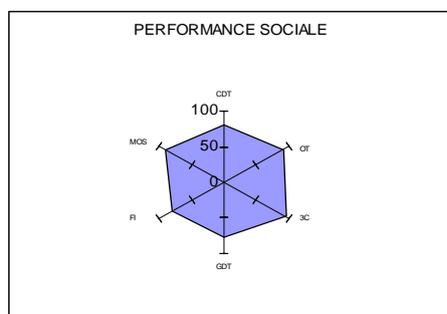
*noir* équivalent à 2 points. Si l'OESS, malgré des efforts avérés, ne peut faire évoluer la situation de la personne en contrat aidé, alors nous pouvons lui attribuer un *carré blanc*, correspondant à 1 point. Enfin, si aucun effort n'est réalisé, ou si l'OESS n'est pas concernée par un sous-thème, alors nous formalisons cette évaluation par *un tiret* ou une note de 0 point.

➤ EXEMPLE DE L'ÉVALUATION DE LA VALEUR AJOUTÉE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

	OESS	Agence Emploi	Coll. Territoire	État
<b>Valeur ajoutée conditions de travail (CDT)</b>				
Logement	■	■	■	■
Site / environnement	■	■	■	■
Matériels et installations	■	■	▣	■
Ergonomie des postes de travail	▣	▣	▣	–
Déplacements / mobilité	■	▣	■	–
Total / 15 points (1)	14	13	13	9
Pourcentage de <b>valeur ajoutée</b> [(1)/15 points/100]	93 %	86 %	86 %	60 %

Figure 4.29

Source : Résultats expérimentaux (2004)



Même si les écarts entre les thèmes<sup>106</sup> sont faibles, l'évaluation de la valeur ajoutée pour chacun d'entre eux permet de souligner que la contribution de l'OESS est particulièrement appréciée sur les thèmes de **l'organisation du travail** (92 %) et de la **gestion temps** (95 %). Il s'avère que les parties prenantes évaluent positivement l'investissement de l'organisation et de ses collaborateurs

autour du projet. Ils facilitent l'intégration et la mise en situation socioprofessionnelle des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS. Cette évaluation est confirmée par les bénéficiaires de l'action sociale :

- ❖ « *Nous formons une équipe, nous pouvons avoir des contacts avec des personnes qui viennent de partout, ce n'est pas lugubre comme cela pouvait l'être dans une entreprise de chantier.* » (Personnel en contrat aidé, 2004)
- ❖ « *Les membres du personnel sont agréables, travailler avec cette équipe m'a changé. Malgré ma timidité, je parle beaucoup plus. Ils m'encouragent, ils me facilitent la tâche et ils me considèrent mieux.* » (Personnel en contrat aidé, 2004)

<sup>106</sup> Cf. Annexe n 9: Grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle.

Nous pouvons souligner la satisfaction des parties prenantes en charge de la mise en œuvre du projet social. L'OESS (91 %) et la collectivité territoriale (92 %) sont les parties prenantes les plus satisfaites de l'action de l'OESS en faveur des personnes en contrat aidé. L'agence locale pour l'emploi (81 %) qui agit en faveur des demandeurs d'emploi et l'État (84 %), en charge principalement du financement partiel des salaires des personnes en contrat aidé et de l'encadrement, jugent positivement la contribution de l'OESS.

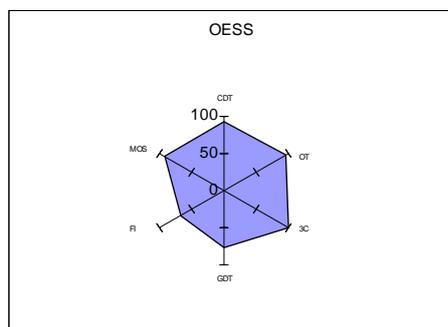
L'addition des notes attribuées par les parties prenantes permet d'obtenir le niveau de la valeur ajoutée pour chacun des thèmes de la **performance sociale** externée (Figure 4.30).

➤ REPARTITION DE L'EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE PAR LES PARTIES PRENANTES

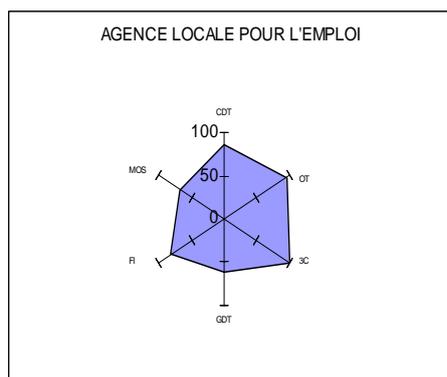
THEMES	PARTIES PRENANTES				MOYENNE
	OESS	Agence Emploi	Coll. Territoire	État	
Valeur ajoutée <b>conditions de travail</b> (CDT)	93 %	86 %	86 %	60 %	81 %
Valeur ajoutée <b>Organisation du travail</b> (OT)	94 %	94 %	100 %	83 %	92 %
Valeur ajoutée <b>Gestion du temps</b> (GDT)	100 %	100 %	83 %	100 %	95 %
Valeur ajoutée <b>Communication-concertation-coordination</b> (CCC)	77 %	61 %	94 %	83 %	78 %
Valeur ajoutée <b>Formation intégrée</b> (FI)	66 %	80 %	93 %	80 %	79 %
Valeur ajoutée <b>Socio-économique</b> (MOS)	91 %	66 %	100 %	100 %	89 %
<b>MOYENNE</b>	<b>86 %</b>	<b>81 %</b>	<b>92 %</b>	<b>84 %</b>	<b>85 %</b>

Figure 4.30

Source : Résultats expérimentaux (2004)

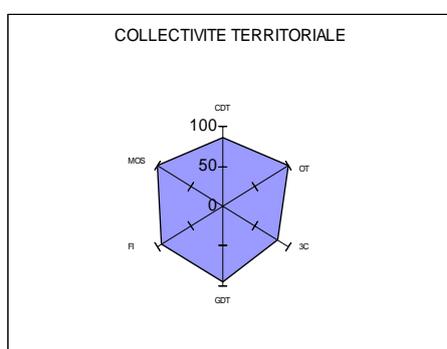


L'OESS estime que sa valeur ajoutée se situe particulièrement dans le domaine de la gestion du temps (100 %) et plus globalement dans les conditions de vie et de travail au sein de la structure. Elle souligne également son investissement aux côtés des parties prenantes dans la dynamique socio-économique locale en termes d'emplois et d'insertion. Enfin, elle pense pouvoir faire des progrès en terme de communication, de lien social (communication-coordination-concertation) et surtout dans le domaine de la formation intégrée (66 %).



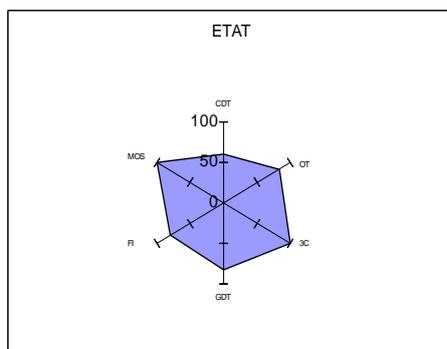
L'agence locale pour l'emploi évalue positivement les domaines de l'organisation du travail, la gestion du temps et la formation intégrée qui peuvent contribuer à la réussite de sa mission locale de réinsertion des personnes en situation d'exclusion professionnelle. Le responsable apprécie particulièrement l'organisation et l'assistance de l'OESS dans la conduite d'une démarche de formation à l'attention des personnes en contrat aidé. Cette organisation exprime ses

difficultés à apprécier la qualité du projet à cause d'un manque d'informations qualitatives et quantitatives.



La collectivité territoriale, en charge du pilotage du programme local d'insertion des personnes en situation d'exclusion socioprofessionnelle, apprécie particulièrement la valeur ajoutée de l'OESS dans les domaines de l'organisation du travail, de la communication et de la formation intégrée. Ces trois domaines contribuent à la gestion et l'assistance des personnes en contrat aidé dans leur parcours d'insertion. Elle

considère également positivement l'investissement de l'OESS à ses côtés dans la gestion et l'animation du programme local en faveur de l'emploi et de l'insertion sociale.



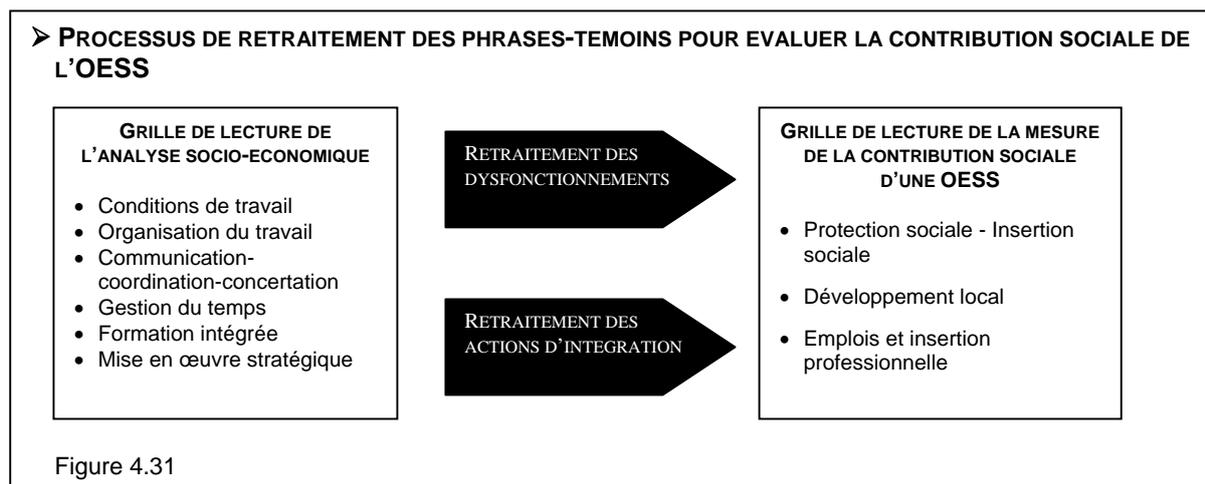
L'État, en charge principalement de financer les postes des personnes en contrat aidé et de l'encadrement, apprécie la gestion du temps adaptée, les conditions de vie et de travail au sein de l'OESS. De plus, comme la collectivité territoriale, l'État reconnaît la valeur ajoutée de l'OESS dans la mise en œuvre du programme social en faveur des personnes en situation d'exclusion.

✓ *L'action de l'OESS répond à 85 % aux besoins et aux attentes des parties prenantes.*

### **4.3.2 Mesure de la contribution sociale d'une OESS**

Suite à l'étude des thèmes de la performance sociale, il semble que l'OESS apporte son concours à la mise en œuvre d'une politique locale en faveur des personnes en situation d'exclusion. Toutefois, nous avons insisté sur la nécessité d'évaluer l'utilité sociale sur la base d'une double évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Dans une première approche qualitative de l'évaluation, les parties

prenantes se sont exprimées en évaluant la valeur ajoutée organisationnelle de l'OESS. Cette évaluation pourrait être assimilée à une approche de l'efficacité. Aussi, compte tenu du caractère subjectif et contingent de la valeur, nous proposons de rendre lisible la contribution de l'OESS, dans la mise en œuvre du projet local, à travers une nouvelle approche de son efficacité. L'objet de ce point est de rendre lisible la **contribution sociale de l'OESS**. Pour ce faire, nous avons établi une nouvelle nomenclature<sup>107</sup> et procédé à un retraitement des phrases-témoins du diagnostic de l'année 2004, l'année de référence de l'évaluation de la valeur ajoutée par les parties prenantes (Figure 4.31).



Le tableau ci-dessous (Figure 4.32) illustre la représentativité des phrases-témoins sélectionnées à l'aide de notre grille de lecture de la valeur ajoutée de l'OESS.

➤ REPRESENTATIVITE DES PHRASES-TEMOINS SELECTIONNEES POUR EVALUER LA VALEUR AJOUTEE

	Total des phrases-témoins	Nombre des phrases-témoins sélectionnées	Taux de représentativité des phrases-témoins
Dysfonctionnements	98	76	77 %
Actions d'intégration	94	88	93 %
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>164</b>	<b>85 %</b>

Figure 4.32

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Il apparaît que 85 % des phrases-témoins ont pu être sélectionnées et imputées dans les thèmes, les sous-thèmes et les idées-clés de la nouvelle nomenclature<sup>108</sup>. Il existe une différence entre les phrases-témoins dysfonctionnelles (77 %) et celles exprimant des actions d'intégration (93 %). Celle-ci nous semble normale, si l'on considère que nous nous sommes appliqué à mettre en lumière les actions positives, créatrices de valeur ajoutée, dans l'approche des actions d'intégration. A l'inverse, l'analyse dysfonctionnelle a mis en exergue des dysfonctionnements qui dépassent le seul projet social et concernent le fonctionnement de la structure dans sa globalité.

<sup>107</sup> Cf. Annexe n°10 : Nomenclature de la contribution sociale externalisée d'une organisation.

<sup>108</sup> Cf. Annexe n°11 : Imputation des phrases-témoins dans les thèmes de la contribution sociale externalisée.

### 4.3.2.1 Analyse du thème « Protection sociale – Insertion sociale »

Ce thème représente 34 % de l'ensemble des phrases-témoins sélectionnées à travers la grille de lecture du diagnostic de 2004 (Figure 4.33). Il est structuré en trois sous-thèmes qui synthétisent les actions mises en œuvre en faveur du projet social de l'OESS. Lorsque les membres du personnel parlent du thème de la protection sociale et de l'insertion sociale, ils résument leurs actions autour de trois sous-thèmes :

- l'**accueil et l'hébergement** des personnes en situation d'exclusion qui contribuent, selon les acteurs, à la réussite du projet social (12,6 %) ;
- l'**accompagnement individualisé** qui consiste à répondre le plus précisément possible aux requêtes et demandes des bénéficiaires au cours de leurs parcours (33,9 %) ;
- enfin, et surtout, leur contribution consiste à favoriser la multiplication des **liens sociaux** (53,5 %), au sein et en dehors de la structure d'accueil, afin de favoriser l'insertion des bénéficiaires.

► REPRESENTATION ET EXTRAIT DU THEME « PROTECTION SOCIALE - INSERTION SOCIALE »

THEMES		SOUS-THEMES		PHRASES-TEMOINS
PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE	34 %	Capacité d'accueil des personnes en situation d'exclusion	12,6 %	« Nous leur apportons le gîte et le couvert, ils sont placés dans un milieu protégé et sont intégrés dans la vie de l'équipe »
		Accompagnement individualisé	33,9%	« Au cours de ce contrat j'ai préparé pendant un an et demi une opération de pose d'anneau afin de perdre du poids. J'ai failli me suicider, mais après huit jours au centre de psychiatrie j'ai compris que ce n'était pas la solution. »
		Liens sociaux	53,5%	« Le plus important est la vie en collectivité, l'apprentissage d'un travail et l'environnement de la structure. »

Figure 4.33

Source : Résultats expérimentaux (2004)

A travers l'étude de ce thème, nous pouvons souligner la **convergence** entre l'évaluation positive de la **valeur ajoutée** par les parties prenantes externes - en matière de conditions de vie et de travail offertes aux personnes en contrat aidé (Conditions de travail, 81 % ; Organisation du travail, 92 % ; Gestion du temps, 95 %) - et l'expression sur la **protection sociale-insertion sociale** par les acteurs internes.

### 4.3.2.2 Analyse du thème « Développement local »

Ce thème représente 13 % de l'ensemble des phrases-témoins sélectionnées (Figure 4.34). Il est articulé autour de deux sous-thèmes qui présentent la contribution de l'OESS à l'échelle du territoire local.

➤ REPRESENTATION ET EXTRAIT DU THEME « DEVELOPPEMENT LOCAL »

THEMES		SOUS-THEMES		PHRASES-TEMOINS
DEVELOPPEMENT LOCAL	13 %	Partenariat local et contribution aux objectifs	42,8 %	« Du fait de la conjoncture externe, le personnel en contrat aidé est un public de plus en plus en difficulté qui ne nous permet pas de leur faire confiance dans la réalisation des tâches. »
		Contribution économique	57,2 %	« C'est bien d'employer des personnes en difficulté car cela baisse la masse salariale mais cela coûte de l'argent, car il faut repasser derrière eux et leur expliquer ce qu'elles ne comprennent pas. »

Figure 4.34

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Nous constatons une certaine **convergence** entre l'évaluation par les parties prenantes externes d'une forte **valeur ajoutée** de l'OESS en matière d'implication socio-économique à l'échelle du territoire (89 %) et l'expression des acteurs internes qui soulignent l'importance de leur **investissement local**. Ils insistent sur les effets financiers et l'effort économique consenti par l'OESS.

### 4.3.2.3 Analyse du thème « Emplois et insertion professionnelle »

Ce thème regroupe la majorité (53 %) des phrases-témoins sélectionnées (Figure 4.35). Il est composé de quatre sous-thèmes qui peuvent être regroupés en trois contributions permettant une meilleure analyse de la valeur ajoutée de l'OESS. Nous proposons de considérer :

- la **création d'emplois** : peu de phrases-témoins sont exprimées dans ce sous-thème (17,2 %), alors que cela représente une mission importante à l'échelle du territoire ;
- **l'employabilité du personnel** : cette problématique peut être regroupée au sein d'une autre plus large dédiée à la gestion du personnel adaptée. Celle-ci regroupe près de la moitié des phrases témoins sur ce thème (47,1 %). En effet, nous pouvons voir une nouvelle convergence entre les parties prenantes (externes, personnels et bénéficiaires) pour reconnaître les efforts de l'OESS en faveur de l'employabilité des personnes en contrat aidé, grâce à la mise en œuvre d'un accompagnement et d'une formation intégrée personnalisés ;
- **l'implication de l'ensemble des acteurs** : les membres du personnel (35,7 %) semble exprimer l'idée selon laquelle la création de la valeur ajoutée de l'OESS ne serait pas possible sans la contribution volontaire de tous les acteurs.

➤ REPRESENTATION ET EXTRAIT DU THEME « EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE »

THEMES		SOUS-THEMES		PHRASES-TEMOINS
EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE	53 %	Création d'emplois	17,2 %	« C'est bien de les insérer mais ils ne sont peut-être pas au bon poste. Un étranger ne peut pas présenter la structure lorsqu'il est seul au comptoir de l'accueil. »
		Gestion du personnel adaptée	23 %	« Inconsciemment, il y a des différences dans la gestion des personnes, nous devons choisir les mots et prendre le temps d'expliquer les demandes ou de leur montrer comment réaliser les tâches. »
		Employabilité du personnel	24,1 %	« Je suis capable de faire les choses qui me sont demandées lorsque je sais les faire. Mais je sais que je suis moins rapide que les jeunes. »
		Implication de l'ensemble des acteurs	35,7 %	« Beaucoup de membres du personnel et d'encadrement sont impliqués dans le projet social. »

Figure 4.35

Source : Résultats expérimentaux (2004)

L'évaluation qualitative d'une telle politique sociale repose donc sur le caractère subjectif de la valeur perçue par les acteurs et parties prenantes. Selon le principe de construction de connaissance générique de H. Savall et V. Zardet (2001 et 2004<sup>109</sup>), nous nous sommes appliqué à cumuler les expressions des acteurs et les retraiter sur la base d'une grille de lecture identique. Le but était de faire émerger des **invariants** ou **régularités** que nous nous sommes efforcé de trouver en observant notre objet de recherche entre 2002 et 2004.

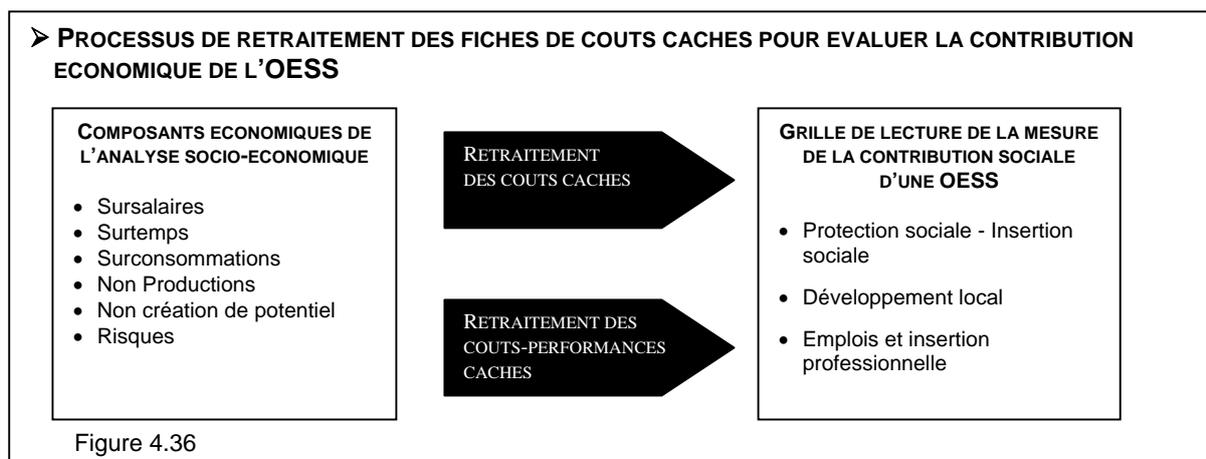
- ✓ *Il apparaît que les acteurs externes comme les acteurs internes évaluent positivement la valeur ajoutée et la contribution sociale de l'OESS. Pour confirmer ou infirmer ce résultat, nous avons mené une analyse des données d'une analyse quantitative et financière des effets économiques de la mise en œuvre du projet d'accueil des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS.*

### 4.3.3 Mesure de la contribution économique d'une OESS

L'objet de ce point est de rendre lisible la mise en œuvre du projet local, à travers une nouvelle approche de l'efficacité économique, donc de rendre lisible la **contribution économique de l'OESS**. Pour ce faire, chacune des 38 fiches des coûts-performances - induits des régulations des

<sup>109</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « The Contribution of Dialectic Synthesis to Positivist and Qualitative Methods », *communication Academy of Management*, Seattle (Etats-Unis), août 2003, *Cahier de recherche ISEOR*, 2001, 21 p. ; *Recherche en sciences de gestion...*, 2004, op. cit., p. 388.

dysfonctionnements élémentaires et des actions d'intégration - ont été imputées dans les thèmes, puis les sous-thèmes de notre nouvelle nomenclature (figures 4.36).



Le total des fiches de coûts cachés de l'exercice 2004 (149 930 €) intègre l'ensemble des coûts et performances cachés<sup>110</sup> (Figure 4.37).

➤ TABLEAU RECAPITULATIF DES COÛTS –PERFORMANCES CACHÉS PAR THEMES ET PAR COMPOSANTS

THEMES		SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOMMATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL RISQUES	TOTAL	%
PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE	CAPACITE D'ACCUEIL	N.E.	N.E.	270	N.E.	N.E.	270€	0,2 %
	ACCOMP. INDIVIDUALISE	N.E.	12 270 €	1 680 €	11 640 €	N.E.	25 590 €	17 %
	LIENS SOCIAUX	N.E.	2 600 €	N.E.	3 560 €	N.E.	6 160 €	4,2 %
DEVELOPPEMENT LOCAL	PARTENARIAT LOCAL	N.E.	2 130€	N.E.	N.E.	N.E.	2 130 €	1,4 %
	CONTRIBUTION ECONOMIQUE	N.E.	N.E.	1 760 €	21 320 €	N.E.	23 080 €	15,4 %
EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE	CREATION D'EMPLOIS	N.E.	3 340 €	N.E.	N.E.	N.E.	3 340 €	2,2 %
	GESTION DU PERSONNEL ADAPTEE	N.E.	N.E.	7 710 €	46 570 €	N.E.	54 280 €	36,1 %
	EMPLOYABILITE DU PERSONNEL	660 €	11 450 €	N.E.	N.E.	N.E.	12 110 €	8,1 %
	IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS	6 620 €	16 350 €	N.E.	N.E.	N.E.	22 970 €	15,4 %
<b>TOTAL</b>		<b>7 280 €</b>	<b>48 140 €</b>	<b>11 420 €</b>	<b>83 090 €</b>	<b>N.E.</b>	<b>149 930 €</b>	
<b>POURCENTAGE %</b>		<b>4,8 %</b>	<b>32,2 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>55,4 %</b>	<b>N.E.</b>		<b>100 %</b>

Figure 4.37

Source : Résultats expérimentaux (2004)

<sup>110</sup> Cf. Annexe n°12 : Tableau de synthèse de la contribution économique d'une organisation.

Pour illustrer ce tableau, nous proposons deux exemples d'imputation des fiches coûts-performances cachés. Le premier concerne un dysfonctionnement élémentaire classé dans l'indicateur « Absentéisme » (Figure 4.38). Le second est issu du diagnostic quantitatif des actions d'intégration, présentant une action d'accompagnement du personnel en contrat aidé (Figure 4.39).

► EXEMPLE DE COÛTS CACHÉS IMPUTES DANS LE SOUS-THEME « IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS »

Thème	Sous-thème	Dysfonctionnement élémentaire	Détail du calcul	Effet au plan économique
Emplois et formation professionnelle	Implication de l'ensemble des acteurs	Absences ponctuelles	Le Directeur adjoint, en plus de son activité normale, consacre 30 minutes par jour pour intervenir auprès des services et des personnes concernées et réguler les absences des personnes en contrat aidé.	<u>Surtemps</u> : 1 pers. x 227 j x (30/60) h x 26 € = 2 950 €

Figure 4.38

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Cet exemple fait apparaître le **surtemps humain** nécessaire pour piloter les absences ponctuelles constatées et enregistrées au sein de l'OESS.

► EXEMPLE DE PERFORMANCES CACHEES DANS LE SOUS-THEME « ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE »

Thème	Sous-thème	Action d'intégration	Détail du calcul	Effet au plan économique
Protection sociale – Insertion sociale	Accompagnement individualisé	Accompagnement du personnel en contrat aidé	L'animateur-aide à l'insertion a passé en 2004 109 heures et effectué 5 103 kilomètres pour accompagner le personnel en contrat aidé à des rendez-vous ou formations	<u>Surtemps</u> : (1 pers x 109 h x 26 €) = 2 830 €  <u>Surconsommation</u> : (5 103 km x 0,33 €) = 1 680 €

Figure 4.39

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Cet exemple permet de souligner le rôle de l'encadrement dans **l'accompagnement individualisé** des personnes en contrat aidé, pour se rendre auprès des services administratifs, de santé ou de formation.

En conclusion, nous relevons deux points de l'analyse des thèmes et des composants en lien avec celle de l'évaluation de la contribution sociale de l'OESS :

- La part des ressources allouées au thème de la protection sociale représente 21,4 % des ressources totales, celle allouée au développement local est égale à 16,8 %, enfin l'emploi et l'insertion professionnelle regroupent près des deux tiers des coûts-performances cachés (61,8 %).

- Les ressources engagées par l'OESS pour mener à bien le projet d'accueil des personnes en contrat aidé représentent principalement des temps de non-productions (55,4 %). Ce sont des temps perdus à cause des absences ponctuelles des personnes en contrat aidé ou des pertes de temps liées à un manque d'efficacité de ces dernières pendant leur mise en situation professionnelle. Pour le reste, ces surtemps humains sont liés à l'accompagnement des personnes en contrat aidé par le reste du personnel (37 %). Les surconsommations (ou surcharges) ne représentent que 7,6 % du montant total des coûts-peformances cachés.

Nous pouvons donc mettre en évidence la **contribution sociale et économique** de l'organisation. L'étude des données qualitatives, quantitatives et financières laisse apparaître que les **déclarations des acteurs internes** – à travers les phrases-témoins – se traduisent en **actes** et ont des **effets économiques** pour l'OESS (Figure 4.40).

➤ TABLEAU RECAPITULATIF DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE DE L'OESS

	Pourcentage des phrases-témoins Expression de la contribution sociale	Pourcentages des coûts-peformances cachés Expression de la contribution économique
Thème de la protection sociale – Insertion sociale	34 %	21,4 %
Thème du développement local	13 %	16,8 %
Thème des emplois et de l'insertion professionnelle	53 %	61,8 %

Figure 4.40

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- ✓ Le thème de la protection sociale et de l'insertion sociale regroupe 34 % des phrases-témoins et représente 21,4 % des ressources allouées au projet social.
- ✓ Le thème du développement local rassemble 13 % des phrases-témoins et consomme 16,8 % des ressources.
- ✓ Enfin celui de l'emploi et de l'insertion professionnelle représente 61,8 % des ressources alors que les déclarations des acteurs regroupent 53 % des phrases-témoins.

Ces chiffres semblent répondre aux objectifs locaux définis par la collectivité territoriale. Celle-ci souligne que son action sociale consiste « à s'appuyer sur l'activité de l'OESS pour accueillir des personnes en situation d'exclusion et leur permettre de reprendre une activité professionnelle<sup>111</sup> ».

---

<sup>111</sup> Propos recueillis lors d'un entretien de deux heures avec un responsable de la collectivité territoriale le 19 avril 2004.

Cette évaluation renvoie à la notion de **comportement éthique** qui ambitionne de distinguer la bonne ou la mauvaise façon d'agir (Mercier, 2002<sup>112</sup>). Ce modèle d'évaluation de l'utilité sociale des OESS se rapproche des travaux de L.E. Preston et J.E. Post (1975<sup>113</sup>) pour lesquels le concept de « Corporate Social Responsiveness » ou « Réceptivité sociale » ouvre la voie de la prise en compte des exigences sociales croissantes de son environnement à travers une approche managériale sociale des activités économiques dans le management des entreprises. Il s'agit :

- d'une part, pour les entreprises et les organisations, de se donner les moyens de mieux communiquer avec les membres influents de leur environnement. Cette formalisation du comportement éthique répond à un double enjeu : exogène, « elle permet à l'entreprise de répondre aux pressions environnementales » ; endogène, elle « constitue un moyen de régulation interne » (Mercier, 2003<sup>114</sup>).
  - d'autre part, de rendre lisible leur « responsabilité éthique », « les responsabilités supplémentaires (non codifiées dans les lois) qui sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes » (Carroll, 1979<sup>115</sup>).
- ✓ *Notre recherche s'inscrit donc dans une vision instrumentale de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995<sup>116</sup>). Nous avons souhaité rendre lisibles les connexions entre l'évaluation exogène par les parties prenantes et endogène par les acteurs de l'organisation. Cela devrait, selon H. Savall et V. Zardet (1996<sup>117</sup>, réduire les perversités du contrôle des uns et des autres, grâce à un système dialectique qui gère les contradictions sans les effacer.*

---

<sup>112</sup> MERCIER S., « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de document de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, janvier-février-mars, 2002, pp. 34-49, p. 34.

<sup>113</sup> PRESTON L.E. et POST J.E., *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, 1975.

<sup>114</sup> MERCIER S., « La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux », in LAURIOL J. et MASURE H., *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, 2003, op. cit., pp. 67-91., p. 71.

<sup>115</sup> CAROLL A.B., « A three dimensional conceptual... », 1979, op. cit., pp. 497-505.

<sup>116</sup> DONALDSON T. et PRESTON L.E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91.

<sup>117</sup> SAVALL H. et V. ZARDET, « Mesure et négociation de la performance globale de l'entreprise. Eléments pour une théorie socio-économique du contrôle de gestion », *Communication au 3<sup>ème</sup> congrès mondial de l'IFSAM*, ESC Paris, juillet 1996, 17 p., p. 2.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

---

---

Ce quatrième chapitre a démontré l'intérêt de mener une évaluation endogène et exogène de l'utilité des OESS à travers la mesure de leur **contribution socio-économique**.

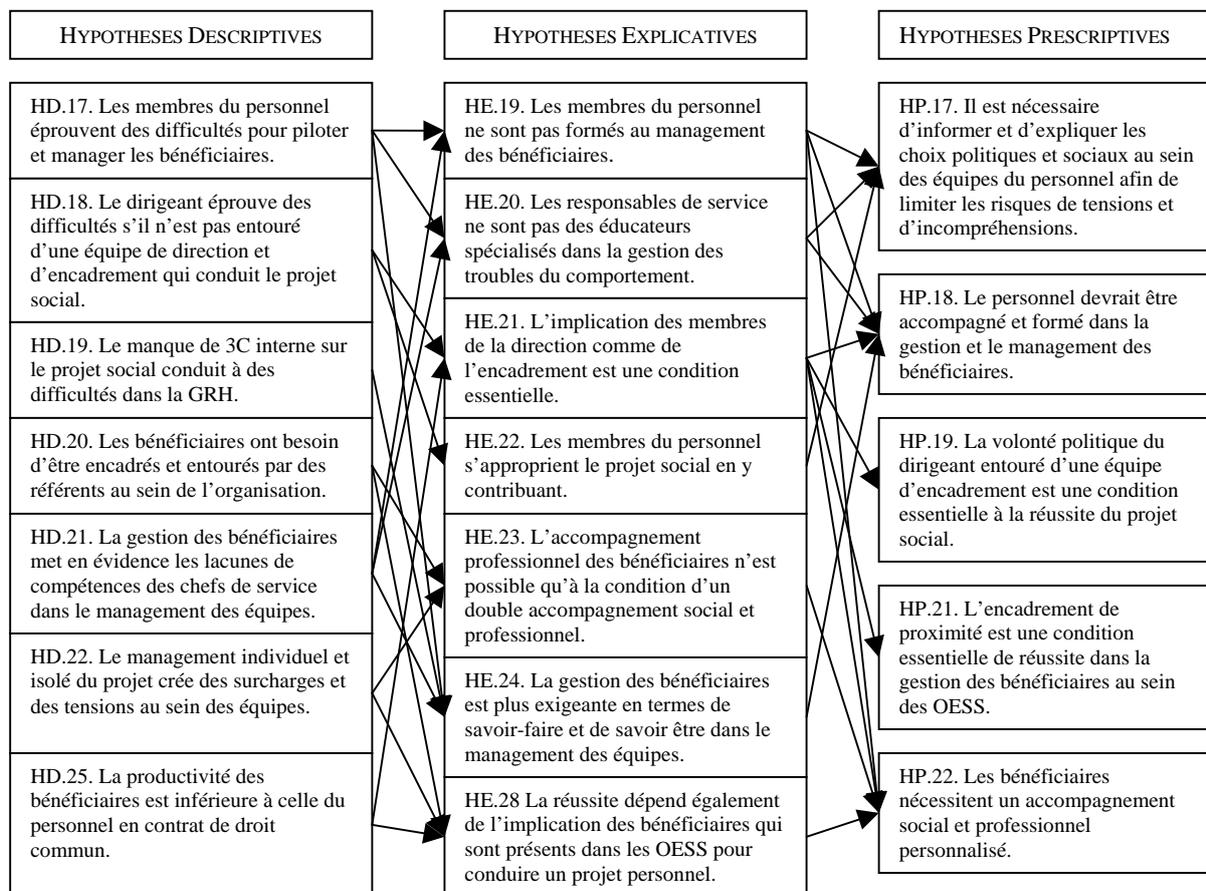
Dans une première section, nous exposons notre méthodologie, adaptée de l'analyse socio-économique, pour étudier les impacts internes et externes des actions sociales d'une OESS qui mène un projet d'insertion de personnes en situation d'exclusion. Nous avons utilisé un mode de recueil de données adapté du **diagnostic socio-économique**. Nous avons recueilli à la fois des **dysfonctionnements élémentaires** et des **actions d'innovation sociales** dont les régulations génèrent des coûts-performances cachés.

Dans une seconde section, nous présentons les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers de la mise en œuvre d'un projet social d'insertion de personnes en contrat aidé. Nous définissons les **effets induits** d'une politique sociale à travers l'analyse des six domaines de la performance sociale : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Enfin, nous évaluons les conséquences économiques pour l'OESS en comptabilisant les effets des dysfonctionnements internes et des actions d'intégration.

Dans une troisième et dernière section, nous **évaluons la valeur ajoutée organisationnelle** à travers une nouvelle nomenclature correspondant aux besoins exprimés par les parties prenantes externes. De plus, nous **mesurons la contribution socio-économique** d'une OESS dans la mise en œuvre d'un projet collectif d'accueil de personnes en situation d'exclusion.

➤ *Bilan d'étape de notre recherche*

➤ **TROISIEME ETAPE DANS LA PROGRESSION DU CORPS D'HYPOTHESES**



Dans une analyse exogène, la complexité du projet induit de nombreux coûts-performances cachés qui ne permettent pas de rendre compte de la réelle contribution socio-économique d'une OESS. Dans une analyse endogène, cela comporte également un risque de ne pas maîtriser les ressources engagées dans la conduite d'un projet social.

- ✓ *Nous avons démontré l'ampleur des coûts et performances cachés générés par la mise en application d'une action de responsabilité sociale d'une OESS au profit des personnes en contrat aidé.*

Dans le prochain chapitre, nous devons rendre lisibles les conséquences économiques supportées par l'OESS et la mesure de la contribution de chacune des parties prenantes dans le financement du projet social.

## CHAPITRE 5

### MESURER LA CONTRIBUTION ECONOMIQUE DES PARTIES PRENANTES DANS LE FINANCEMENT DU PROJET SOCIAL

---

Ce chapitre a pour objectif de mesurer la contribution économique de l'OESS et des parties prenantes dans la mise en œuvre d'un projet social. La dimension sociale du projet d'une OESS ne peut se limiter à la recherche de la satisfaction des besoins sociétaux sans considérer deux autres dimensions. Les organisations sont devenues de véritables agents économiques dont la **survie et le développement** dépendent de leur capacité à concilier l'économique et le social. De plus, les OESS sont confrontées à un phénomène de **complexification de leur environnement** socio-économique qui les contraint à mieux appréhender des données exogènes.

Nous devons rappeler que les professionnels énoncent des difficultés organisationnelles et opérationnelles compte tenu de la décentralisation ou de la création de nouveaux dispositifs. Comme nous l'avons présenté, les structures ont été contraintes de s'adapter à des orientations socio-économiques en « réencastrant » des activités économiques dans des activités sociales. Autrement dit, il s'agit de renforcer les projets sociaux grâce à une **impulsion socio-économique**, sous la forme d'une « hybridation de ressources » humaines (salarial et bénévolat) et financières (subventions publiques, cotisations et dons, ventes de services) (Laville, 1994<sup>1</sup>). Certains responsables dénoncent cette mutation économique symbolisée par le fait que les « préoccupations financières prennent le pas sur le projet social, les projets pédagogiques et éducatifs des structures<sup>2</sup> ». Ce débat entre l'économique et le social semble pouvoir être recentré sur un premier enjeu exprimé par les professionnels qui soulignent que la « pression économique endémique » est due notamment à « l'absence, en interne, de temps et de compétences pour entrer dans une logique d'ingénierie budgétaire et de projet ».

- ✓ *En d'autres termes, les OESS ne disposent pas de ressources et d'outils utiles à la conduite d'un projet capable de concilier des finalités économiques et sociales : une **aide à la décision**.*

Les OESS sont depuis longtemps évaluées sur la base d'une valeur créée au profit des clients ou des bénéficiaires. Les organisations répondent à des objectifs qualitatifs (qualité des services et des biens) et quantitatifs (nombre de personnes accueillies, délais de parcours des personnes...). Depuis la fin de

---

<sup>1</sup> LAVILLE J.-L. (dir.), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, 1994, nouvelle édition, 2000, 343 p.

la période des trente glorieuses, les OESS doivent également s'engager dans une estimation du coût de leur processus relatif à leur activité sociale. Il s'agit de mesurer des critères de **performance durable**, fondée sur le couple « valeur-coût », mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (coût) (Lorino, 1997<sup>3</sup>). Comme le soulignent de nombreux auteurs (Savall, 1977<sup>4</sup> ; Porter, 1986<sup>5</sup> ; Hamel et Prahalad, 1994<sup>6</sup> ; Charreaux et Desbrières, 1998<sup>7</sup>) la capacité de survie et de développement constitue une valeur créée par les entreprises et les organisations. Il s'agit pour les OESS de mesurer la performance de leurs activités définies par P. Mevellec (2000<sup>8</sup>) comme une « combinaison d'hommes et de moyens visant à réaliser une production de biens ou de services ».

Toutefois, dans un contexte de forte concurrence sociale et économique, face à une raréfaction des allocations de ressources, les OESS éprouvent des difficultés économiques à supporter des actions sociales au profit de la société. « *Ce projet engendre un léger surcoût entre les dépenses liées à notre action auprès du personnel et les aides que nous obtenons* » (Présidence, 2004). Il s'agit alors de mesurer des critères de **performance supportable**, définissant la capacité des OESS à mobiliser des ressources allouées par les parties prenantes internes et externes, à assumer de manière durable des activités sociétales (Caroll, 1979<sup>9</sup>).

Les OESS doivent mettre en regard les ressources consommées et les produits obtenus suivant le couple « objectifs-moyens » (Lorino, 1997<sup>10</sup>). La combinaison des deux systèmes permet de mesurer à la fois les actions (ou activités) mais aussi les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre. Ce modèle doit favoriser la prise en compte des besoins des parties prenantes, dans une logique équilibrée, entre la recherche de l'efficacité et l'efficience, et entre les performances durables et supportables (Savall, 1977<sup>11</sup> ; Kaplan et Norton, 1997<sup>12</sup>) (Figure 5.1<sup>13</sup>).

---

<sup>2</sup> Etude-Action réalisée par le cabinet RHIZOME, LANEYRIE J.-M. et JAKOWLEFF A., « L'insertion par le travail au carrefour des politiques d'emploi et des politiques sociales. Quelle contribution des CHRS, AVA, AUS et chantier d'insertion ? », 2004, 52 p., p. 28.

<sup>3</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation, 1997, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 521 p., p. 4.

<sup>4</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », Rapport au VII<sup>ème</sup> colloque International du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par F. Perroux et Présidé par J. Piaget, décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 1978, pp. 561-593.

<sup>5</sup> PORTER M.E., *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1986, 647 p.

<sup>6</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School, 1994, 327 p.

<sup>7</sup> CHARREAU G. et DESBRIERES, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, juin 1998, vol. 1, n°2, p. 57-88.

<sup>8</sup> MEVELLEC P., « Comptabilité par activité », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 395-405.

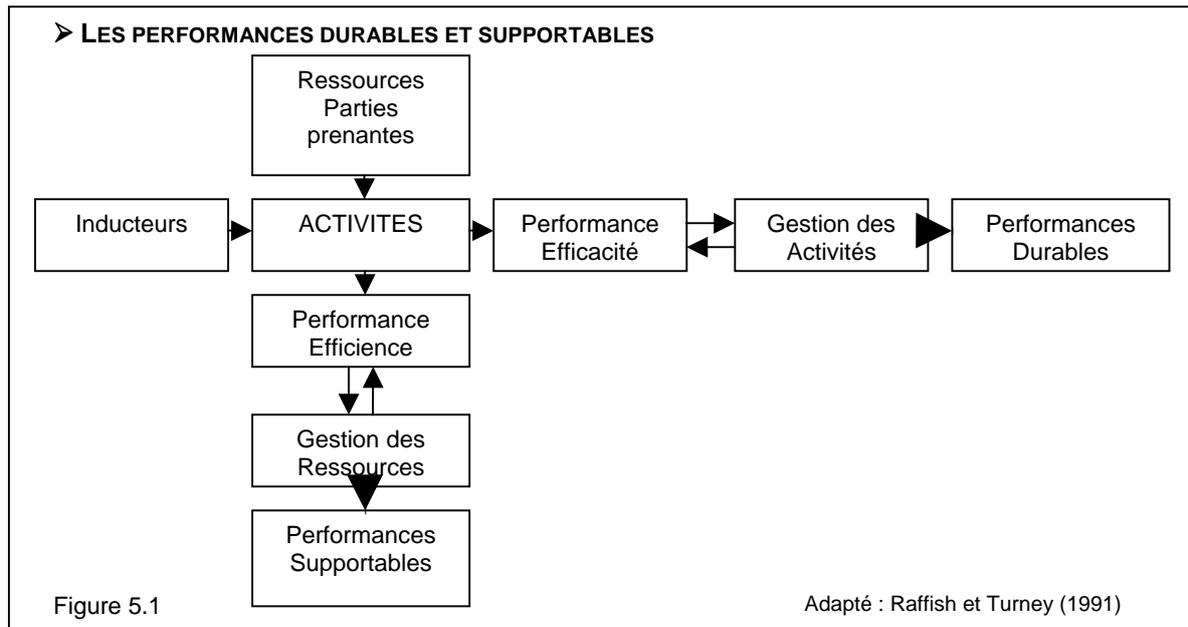
<sup>9</sup> CAROLL A.B., « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.

<sup>10</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, op. cit., 521 p., p. 13.

<sup>11</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique... », 1977, op. cit.

<sup>12</sup> KAPLAN R.S. et NORTON D.P., « Why Does Business Need a Balance Scorecard ? », *Journal of Strategic Performance Measurement*, February-March, 1997, pp. 5 -11.

<sup>13</sup> Adapté de RAFFISH N. et TURNEY B., in The CAM-I Glossary of Activity Based Management, Arlington, CAM-I, 1991, in GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, Economica, 1988, 8<sup>ème</sup> édition, 2005, 774 p., p. 191.



Cet enjeu de concilier des activités sociales et économiques devrait, selon la direction de l’OESS, renforcer une forme de reconnaissance de son utilité sociale auprès des parties prenantes (HP.12<sup>14</sup>) :

- ❖ « Notre utilité sociale, notre légitimité, se situe dans notre capacité à allier l’économique et le social. » (Direction et encadrement, 2004).

Dans ce chapitre, nous présenterons un contrôle de gestion et un système de comptabilisation pour rendre compte de la capacité financière d’une OESS à supporter un investissement sur le projet social (section 5.1). Nous mesurerons la capacité d’une OESS à créer de la valeur et à mutualiser des ressources internes et externes, en provenance des parties prenantes, pour financer durablement un projet social (section 5.2).

## 5.1 RENDRE COMPTE DE L’INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL

## 5.2 RENDRE COMPTE DE L’EFFICIENCE ECONOMIQUE D’UNE GESTION MUTUALISEE D’UN PROJET SOCIAL

<sup>14</sup> HP.12. Les OESS doivent mettre en place un outil pour rendre compte de leur efficacité et leur efficience auprès des acteurs qui financent tout ou partie des actions sociales.

## 5.1 RENDRE COMPTE DE L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL D'UNE OESS

Ce point a pour objectif d'exposer les enjeux de l'élargissement d'un contrôle de gestion afin de permettre de mieux appréhender les données endogènes et exogènes d'une organisation (section 5.1.1). Nous définirons ensuite les bases d'un contrôle de gestion managérial à dimension stratégique qui doit aboutir à la représentation comptable de l'investissement sur le projet social (IPS) (section 5.1.2).

### 5.1.1 L'élargissement du processus du contrôle de gestion

Devant la complexification des données environnementales, il semble nécessaire d'accorder au contrôle de gestion une nouvelle dimension à travers un processus élargi (section 5.1.1.1) ainsi que de nouvelles orientations en terme de pilotage (section 5.1.1.2).

#### 5.1.1.1 Un processus de contrôle de gestion managérial

Face à la profusion des parties prenantes internes et externes et de leurs intérêts divers, les OESS comme les entreprises pourraient s'inspirer dans leur mode d'actions de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984<sup>15</sup>). Devant la nécessité d'intégrer l'ensemble des intérêts des parties prenantes, cette théorie s'efforce en particulier de démontrer que les performances économiques ne sont pas opposables à certaines performances sociales et environnementales (Martinet et Reynaud, 2001<sup>16</sup>). Sur le principe de plusieurs approches contemporaines de cette théorie (Savall, 1975, 1979 ; Savall et Zardet, 1984 et 1991<sup>17</sup> ; Capron et Leseul, 1997<sup>18</sup>), il s'agit de considérer l'intérêt de la consultation et du dialogue avec les parties prenantes. Cette concertation doit favoriser les prises de décisions et permettre une « réactivité stratégique » à l'environnement plus forte. H. Savall et V. Zardet (2001<sup>19</sup>) soulignent que l'environnement pertinent pour l'analyse et l'action stratégique est

---

<sup>15</sup> FREEMAN R.-E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>16</sup> MARTINET A.-C. et REYNAUD E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 2001, pp. 12-25.

<sup>17</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Mention spéciale du prix IAE Management, préface de J. Delors, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée 1989, Economica, 229 p.; SAVALL H., *Reconstruire le travail humain. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p. ; SAVALL H. et ZARDET V., « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion : des pratiques infidèles en quête d'image mythique de fidélité », *communication au V<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité*, avril 1984, 48 p. ; SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, Préface de R.-L. Cazalet et H.-M. Talaska, Editions Comptables Malesherbes, 1991, 314 p.

<sup>18</sup> CAPRON M. et LESEUL G., « Pour un bilan sociétal des entreprises », *Revue d'Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 266, 1997, pp. 28-47.

<sup>19</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », *Actes du 22<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Entreprises sans frontières : quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel*, Université de Metz, mai 2001, 27 p.

aujourd'hui à la fois externe, interne et de surcroît plastique. Selon eux, il est nécessaire de définir « un périmètre élargi afin d'augmenter la probabilité que la décision soit rationnelle ou moins irrationnelle, grâce à la prise en compte d'un plus grand nombre de variables multidimensionnelles pour décider ». Les organisations répondraient à des préoccupations structurelles, managériales, sociétales (Naro, 1999<sup>20</sup>) et institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977<sup>21</sup> ; Di Maggio et Powell, 1983<sup>22</sup>). Ce système constituerait une forme d'encastrement socio-économique et institutionnel (Mercier et Muller, 2005<sup>23</sup>).

- ✓ *En d'autres termes, la production d'informations économiques s'inscrit dans une volonté générale de reconstruire des relations entre les parties prenantes de l'économie sociale et solidaire.*

Devant ces enjeux d'aide à la décision dans une démarche partenariale, les OESS se trouvent confrontées à la mise en œuvre de systèmes de contrôle et de pilotage capables de rendre compte de leurs préoccupations socio-économiques internes et externes (Naro et Noguera, 2005<sup>24</sup>). Les nouvelles dispositions socio-économiques, politiques, juridiques et structurelles engendrent de nouvelles formes organisationnelles qui conduisent les OESS à s'interroger sur les modalités de contrôle de gestion. En effet, une typologie couramment utilisée de R.N. Anthony (1965<sup>25</sup>) et reprise par H. Bouquin (1986<sup>26</sup>) découpe les processus organisationnels en trois niveaux : la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires. R.N. Anthony fait correspondre à ces niveaux trois processus de contrôle organisationnel : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Comme le souligne G. Naro (1999<sup>27</sup>), certains auteurs (Hofstede, 1978<sup>28</sup> ; Dermet et Lucas, 1986<sup>29</sup> ; Mevellec, 1990<sup>30</sup>) démontrent que le contrôle de gestion est traditionnellement articulé autour d'une structure cybernétique composée de trois éléments : la fixation des objectifs, un contrôle réalisé à partir d'une

---

<sup>20</sup> NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 26-27, 6-7, 1999, pp. 527-555.

<sup>21</sup> MEYER J.W., ROWAN B., « Institutional Organisation : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, 1977, p. 340-363.

<sup>22</sup> DI MAGGIO P. et POWELL W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n° 48, p. 147-160, 1983.

<sup>23</sup> MERCIER S. et MULLER R., « L'encastrement institutionnel des procédures de recours internes en organisation : le cas de la politique de la porte ouverte », *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, pp. 1909-1920.

<sup>24</sup> NARO G. et NOGUERA F., « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration possible dans le système de pilotage interne de l'entreprise ? De l'approche socio-économique aux « Sustainable balanced scorecards » », *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, pp. 2137-2156.

<sup>25</sup> ANTHONY R.N., *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1965.

<sup>26</sup> BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, 6<sup>ème</sup> édition, 2004, 508 p., pp. 76-77.

<sup>27</sup> NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines... », 1999, op. cit.

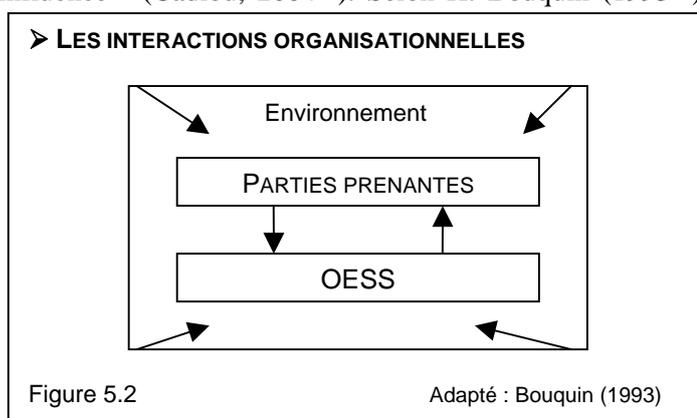
<sup>28</sup> HOFSTEDE G., « The Poverty of Management Philosophy », *Academy of Management Review*, July, 1978, pp. 451-461, in NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines... », 1999, ibid.

<sup>29</sup> DERMER J.D. et LUCAS R.G., « The Illusion of Management Control », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, n°6, 1986, pp. 471-482., in NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines... », 1999, ibid.

<sup>30</sup> MEVELLEC P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes, 1990, 198 p., p. 97.

comparaison objectifs-résultats, un processus de régulation sur plusieurs variables en fonction des écarts constatés. Cette relation linéaire [Stratégie → politique → outils et moyens] constitue une vision erronée de la réalité (Savall et Zardet, 2001<sup>31</sup>). Il nous semble que ce processus apparaît peu adapté à une vision moderne de l'activité interne et externe des OESS. Nous pouvons relever deux problématiques principales.

- Un environnement élargi : Les OESS sont sollicitées par des parties prenantes pour prendre en charge des besoins sociétaux (accompagnement social, accueil de personnes en situation d'insertion...). Leur légitimité dépend de leur capacité à prendre en compte les attentes des agents économiques des différentes « sphères d'influence » (Cadiou, 2004<sup>32</sup>). Selon H. Bouquin (1993<sup>33</sup>), l'entreprise positionnée en interaction organisationnelle devient légitime lorsque ses activités s'inscrivent dans un système socialement construit de normes qui définissent les actions considérées comme désirables par les parties prenantes et acceptables pour les OESS (Figure 5.2). Cette démarche pourrait



s'inscrire sur les bases d'une « comptabilité sociale » rendant compte des effets économiques internes et externes d'une politique sociale, volontaire et responsable. L'approche de la comptabilité sociale représente « un suivi financier des efforts consacrés à l'amélioration des aspects politiques, sociologiques et psychologiques de l'entreprise et de son environnement » (Backer, 1976<sup>34</sup>). Elle s'efforce d'identifier et de **mesurer les effets économiques et sociaux de l'entreprise sur la société mais aussi les effets de la société sur l'entreprise** (Rey, 1978<sup>35</sup>). Ce système de représentation

<sup>31</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », 2001, op. cit., 27 p.

<sup>32</sup> Les sphères d'influences sont composées des différentes parties prenantes du projet pour lesquelles les organisations doivent répondre à leurs attentes, et développer une logique dans la perception du projet, sous peine d'incompréhension et de tension. in CADIOU C., « Variation sur le thème de la valeur : à la recherche d'un modèle de légitimité », in BARANGER P. (dir.), *La chaîne de valeur. Un concept démodé ?*, PUR, 2004, pp. 189-202.

<sup>33</sup> H. BOUQUIN définit les terrains de décisions de management au niveau de l'organisation avec un contrôle stratégique, au niveau du système d'acteurs avec le contrôle de gestion, et enfin au niveau du système technique avec le contrôle d'exécution. Nous estimons que nous pourrions dessiner les contours d'un système de contrôle en élargissant le champ aux acteurs externes, dans le cas des OESS en interaction avec les parties prenantes. in *Comptabilité de gestion*, Economica, 1993, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, 359 p., p. 22.

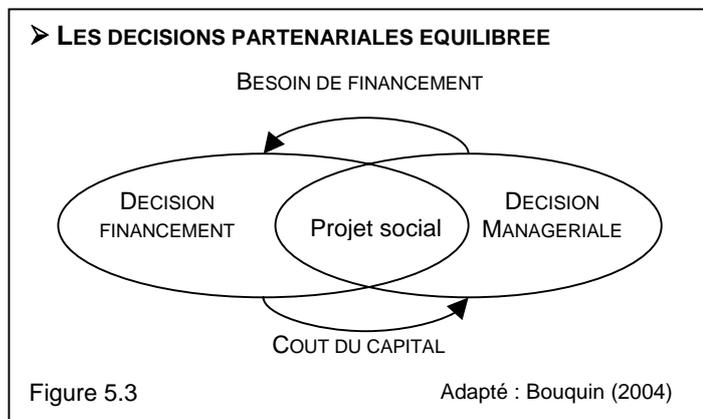
<sup>34</sup> De BACKER P., « Les indicateurs sociaux de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 7, novembre-décembre, 1976.

<sup>35</sup> REY F., *Introduction à la comptabilité sociale*, Domaines, techniques et applications, Entreprise Moderne d'Édition, 1978 ; Le bilan social, *Revue Française de Gestion*, numéro spécial, n° 12-13, novembre-décembre, 1977, pp. 139-144.

faciliterait la reconnaissance auprès des parties prenantes et permettrait de promouvoir une volonté de dialogue avec elles (Gray et al., 1996<sup>36</sup>).

- Des décisions partenariales équilibrées : A l'instar d'un mode de gouvernement articulé autour de l'actionnariat, qui alloue des ressources, et du manager, qui les agence autour d'un projet performant et fédérateur ; il existe aujourd'hui une forme de conception partenariale de la valeur d'un projet (Charreaux et Desbrières, 1998<sup>37</sup>). La décision de la mise en œuvre du projet social appartient souvent au dirigeant : « *Le Directeur est à l'origine du projet et il en est le porteur. Le Président et le conseil d'administration ont toujours adhéré au projet* » (Présidence, 2004). Malgré cela, la complexité des projets oblige à établir des relations de partenariat avec les parties prenantes qui apportent des ressources, facilitent la conduite du projet ou sont les utilisatrices des biens ou des services. Dans ce cadre de gestion partenariale de la valeur (Herriau, 1999<sup>38</sup>), l'enjeu consiste à mettre

en place un processus de contrôle cohérent et pertinent (Lorino, 1995<sup>39</sup>, Mevellec, 1990<sup>40</sup>) et prédictif (Savall et Zardet, 2005<sup>41</sup>). Les décisions d'allocation des ressources par les parties prenantes dépendent de la capacité des OESS à rendre compte de leur contribution et de la bonne gestion des enveloppes budgétaires pour mener



à bien le projet (HE.32<sup>42</sup>). En interne, les décisions managériales dépendent de la capacité de décomposition du coût d'un projet et de la contribution des différentes composantes. Cela permet de définir la nature et les besoins de financement (Figure 5.3<sup>43</sup>).

<sup>36</sup> GRAY R et al., « Struggling with the Praxis of Social Accounting : Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures », Center for Social and Environmental Accounting Research, Dundee Discussion Paper, University of Dundee, December, 1996 in CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, pp. 407-419 p.

<sup>37</sup> CHARREAU G. et DESBRIERES, « Gouvernance des entreprises... », 1998, op. cit.

<sup>38</sup> HERRIAU C., « Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 2, n° 3, septembre 1999, pp. 147-178.

<sup>39</sup> LORINO P., « Le déploiement de la valeur par le processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, 1995, pp. 55-71.

<sup>40</sup> MEVELLEC P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, 1990, op. cit., 198 p.

<sup>41</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p., p. 99.

<sup>42</sup> HE.32. *Les subventions sont justifiées par la création d'externalités positives qu'il est nécessaire de rendre visibles et de piloter.*

<sup>43</sup> H. BOUQUIN définit deux sphères de décisions (financières et de management) qui sont en interaction, parce que complémentaires, dans l'exploitation des ressources d'une organisation. Dans une vision élargie inter-organisationnelle, nous pouvons illustrer les interactions entre les décisions de financement (financières) des parties prenantes - qui sollicitent des informations sur le « coût du capital investi » - et les décisions internes aux OESS (managériales) - qui sollicitent des ressources. in BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, 1993, op. cit., 359 p., p. 46.

Le contrôle de gestion, selon la définition classique de R. Anthony et J. Dearden (1965<sup>44</sup>), est un « processus par lequel le manager s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience, dans l'accomplissement des buts organisationnels ». H. Bouquin (1986<sup>45</sup>) place la fonction de contrôle de gestion au « cœur du management », considéré par l'auteur comme une « clé de la gouvernance, un levier essentiel manœuvré par les dirigeants, la composante la plus subtile du contrôle interne ». Selon G. Naro (1999<sup>46</sup>) le contrôle de gestion apparaît bien souvent sous l'angle technique comptable et financier, répondant à des préoccupations de nature structurelle et managériale. La définition de R. Anthony (1993<sup>47</sup>) présente le contrôle de gestion comme un « processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ». De nombreux auteurs dont H. Savall (1975, 1979<sup>48</sup>), H. Savall et V. Zardet (1991<sup>49</sup>), H. Bouquin (1986<sup>50</sup>), M. Gervais (1988<sup>51</sup>), P. Lorino (1997<sup>52</sup>), A. Burlaud et C. Simon (1997<sup>53</sup>), démontrent les problématiques et les enjeux du contrôle budgétaire, du contrôle de gestion et du pilotage des ressources humaines dans les organisations. Toutefois, l'environnement pertinent des entreprises et des organisations en qualité « d'unité active » (Perroux, 1975<sup>54</sup>) s'est considérablement élargi. Les entreprises et les organisations développent des procédures d'adaptation et des capacités à mobiliser des ressources matérielles et humaines (Mevellec, 1990<sup>55</sup>). Cependant, leurs interactions fortes avec leur environnement, « la porosité et la fluidité de leurs frontières organisationnelles » (Crozier et Friedberg, 1977<sup>56</sup>), les obligent à développer une certaine « plasticité » organisationnelle (Perroux, 1975<sup>57</sup> ; Savall, 1977<sup>58</sup> ; Tarondeau, 1999<sup>59</sup>). Le contrôle de gestion est associé à une démarche de stratégie proactive. Elle doit accroître la force stratégique de l'organisation et développer la confiance de ses membres pour modifier l'environnement externe, qui impose unilatéralement des contraintes exogènes à l'entreprise (Savall et Zardet, 2001<sup>60</sup>).

---

<sup>44</sup> ANTHONY R.N. et DEARDEN J., *Management Control Systems*, Homewood, Ill., Irwin, pp. 6-8, in GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, 1988, op. cit., 774 p., p. 10.

<sup>45</sup> BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, 1986, op. cit., 508 p., p. 17.

<sup>46</sup> NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines... », 1999, op. cit.

<sup>47</sup> ANTHONY R.N., *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1993, Traduction française de *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, 1988 (Réédition).

<sup>48</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, 1975, op. cit. ; SAVALL H., *Reconstruire le travail humain...*, 1979, op. cit.

<sup>49</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit., p. 314.

<sup>50</sup> BOUQUIN H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986, op. cit., 508 p.

<sup>51</sup> GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, 1988, op. cit., 774 p.

<sup>52</sup> LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, op. cit., 521 p.

<sup>53</sup> A. BURLAUD et C.J. SIMON, *Le contrôle de gestion*, La découverte, 1997, 123 p.

<sup>54</sup> PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274 p.

<sup>55</sup> MEVELLEC P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, 1990, op. cit., 198 p., p. 102.

<sup>56</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, 500 p., p. 131.

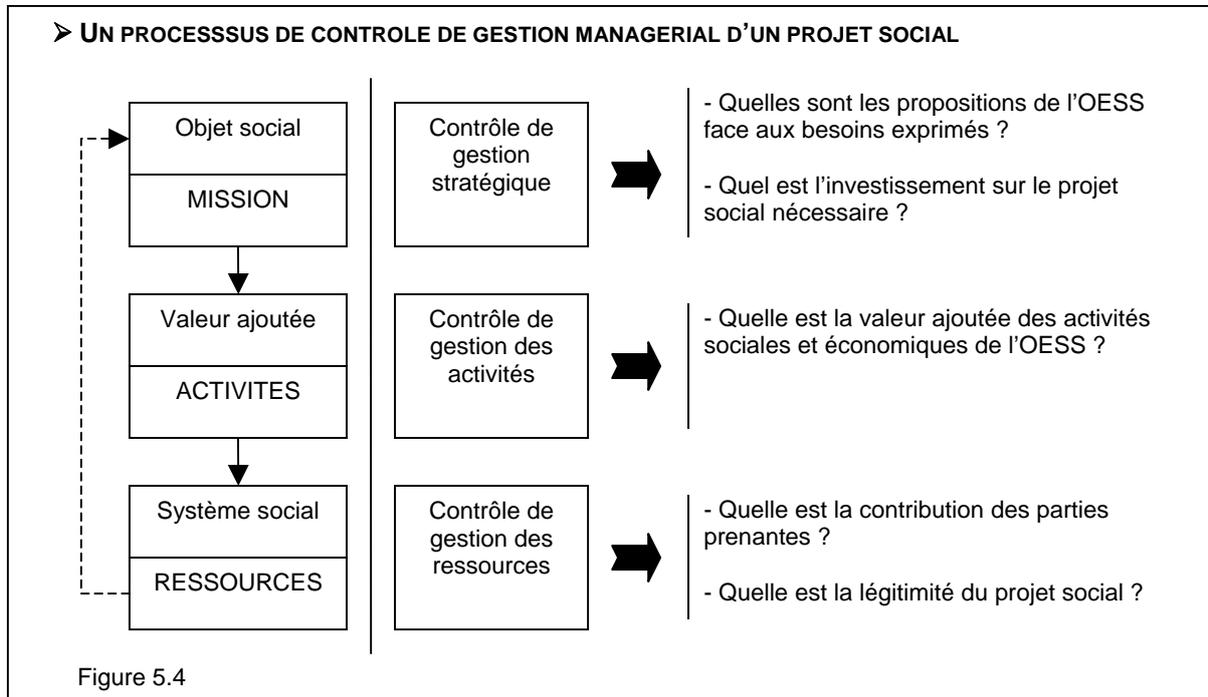
<sup>57</sup> PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles...*, 1975, op. cit.

<sup>58</sup> SAVALL H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique... », 1977, op. cit.

<sup>59</sup> TARONDEAU J.-C., *La flexibilité des entreprises*, Que sais-je ?, PUF, 1<sup>ère</sup> édition, 1999, 127 p.

<sup>60</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle... », 2001, op. cit., 27 p.

Nous proposons de considérer une forme de processus managérial articulé autour de trois niveaux de contrôle qui guideraient la décision stratégique et le pilotage d'un projet d'innovation sociale (Figure 5.4).



La décision de mener un projet social pourrait être prise sur la base d'un processus de contrôle capable de rendre compte à la fois de :

- l'objet social et la finalité de l'organisation (Livo, 2002<sup>61</sup>),
- la convergence entre les valeurs sociales associées ou impliquées, par les activités des parties prenantes, dans un système social plus large, dont les OESS font partie (Capron, 2000<sup>62</sup>) ;
- la maîtrise de la globalité des dispositifs qui orientent l'ensemble des actions, donc des acteurs (Anthony, 1957<sup>63</sup>)

Ce processus constituerait, grâce à une lecture des enjeux stratégiques, politiques et opérationnels, une proposition d'un contrôle de gestion plus global, favorisant le « management de la performance » des

<sup>61</sup> LIVO D., *Réconcilier l'entreprise et la société. L'entreprise a-t-elle une vocation politique ?*, Village Mondial, 2002, 220 p., p. 100.

<sup>62</sup> CAPRON M., « Comptabilité sociale et sociétale », 2000, op. cit.

<sup>63</sup> ANTHONY R.N., « Cost Concept for Control », *The Accounting Review*, April 1957, pp. 229-234, in BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, 1993, op. cit., 359 p., p. 16.

organisations (Malleret, 1994<sup>64</sup>). Nous privilégions la gestion des activités plutôt que d'évaluer les réalisations ou outputs a posteriori (HP.35<sup>65</sup>).

Après une représentation de l'utilité sociale sur la base de critères sociaux, nous souhaitons présenter un système d'information de gestion. L'objectif est de mesurer et de piloter la contribution socio-économique de l'OESS interne et externe.

### 5.1.1.2 Les caractéristiques d'un contrôle de gestion managérial et stratégique

Dans un contexte d'incertitudes socio-économiques et politiques, les OESS éprouvent des difficultés à se positionner et à disposer de la totalité des informations nécessaires à la prise de décision. L'allocation des ressources dans un projet social, en réponse à des besoins sociétaux, semble répondre aux caractéristiques d'un modèle décisionnel à rationalité limitée (Simon, 1947<sup>66</sup>). La survie et le développement des OESS, organisations à but non lucratif, dépendent de leur capacité à maîtriser les performances de leurs activités d'utilité sociale, en mettant en œuvre un **système de contrôle de gestion d'aide à la décision**. Nous identifions quatre caractéristiques qui peuvent se rapprocher d'un système de pilotage stratégique de la performance.

- Un pilotage stratégique des ressources : A l'instar des entreprises productrices de biens marchands, la conduite d'un projet dépend également de sa **capacité à dégager une marge ou un bénéfice**. Ils sont obtenus en faisant la différence entre la valeur produite, reconnue par les parties prenantes et bénéficiaires, et la valeur consommée pour cette production. P. Mevellec (2000<sup>67</sup>) souligne qu'un système d'information qui éclaire la dimension « coûts », sans se préoccuper de la dimension « valeur », n'apporte qu'une faible contribution à une gestion efficace. Un des enjeux des OESS est donc de maintenir la valeur économique de leurs prestations sociales, en développant le levier de l'adéquation entre leurs services et les besoins exprimés par les parties prenantes qui contribuent au financement du projet (Pesqueux et Martory, 1995<sup>68</sup>). Un autre enjeu est de dégager, sur la base d'une analyse des besoins exprimés par les acteurs externes, le montant des ressources allouées par l'OESS pour mener à bien le projet. H. Löning et al. (1998<sup>69</sup>) soulignent le caractère discrétionnaire des activités de services dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est mal connu. Cette méconnaissance peut engendrer deux types de risque : celui d'allouer de ressources injustifiées

---

<sup>64</sup> MALLERET V., « Du contrôle de gestion au management de la performance », in Groupe HEC, *L'école des managers de demain*, Economica, 1994, 658 p., pp. 121-143.

<sup>65</sup> HP.35. *Le contrôle de gestion reste à explorer. Les outils classiques de contrôle de gestion limitent la visibilité et la lisibilité de la performance socio-économique interne et externe des OESS.*

<sup>66</sup> H.A. SIMON, « Administration Behavior. A Decision-Making Processes » in *Administrative Organization*, The Free Press, 1947, Traduction française : *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, 321 p.

<sup>67</sup> MEVELLEC P., « Comptabilité par activités », 2000, op. cit.

<sup>68</sup> PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, PUF, 1995, 295 p., p. 260.

<sup>69</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en œuvre*, Dunod, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 278 p., p. 182.

pas (et ce faisant d'en pénaliser d'autres) ; à l'inverse celui de ne pas allouer assez de ressources à une activité qui peut se révéler stratégique dans le futur. Un outil d'aide à la décision stratégique se doit de tester la capacité de l'organisation à faire évoluer la consommation des ressources (Savall et Zardet, 1991<sup>70</sup>).

• Un contrôle de gestion décisionnel : La recherche de l'image « fidèle » de l'évaluation économique de l'entreprise par les systèmes d'information comptables usuels, semble être limitée par le caractère partiel de l'évaluation financière. Sur la base des recherches engagées depuis 1973, H. Savall estime que l'évaluation socio-économique des dysfonctionnements est sous-estimée pour trois raisons :

- certains éléments financiers sont évalués partiellement sur la base d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ;
- le temps passé par les personnels pour réguler des dysfonctionnements sont sous-estimés.
- enfin, certaines pertes d'opportunités liées aux dysfonctionnements existants, dans les organisations, sont difficilement évaluables financièrement<sup>71</sup>.

L. Cappelletti (1998<sup>72</sup>) prône l'association de trois démarches (le contrôle interne organisationnel, l'audit comptable externe et le diagnostic socio-économique) pour produire les trois images de l'ingénierie d'audit d'activité utiles à la production finale d'**intelligence socio-économique**.

• Un contrôle de gestion prédictif : Le modèle de contrôle de gestion consiste à voir l'organisation et son fonctionnement comme un processus qui transforme des « inputs » en « outputs ». Cela suppose un objectif d'efficience correspondant à la recherche d'optimisation des coûts, lié à chaque élément du processus (Pesqueux, 2000<sup>73</sup>). Cette démarche de processus opérationnel consiste à décliner un objectif final, portant sur un résultat, en une succession d'objectifs intermédiaires, permettant d'atteindre ce résultat final (Löning et al., 1998<sup>74</sup>). Suivant la logique d'un processus interactif social entre les parties prenantes, H. Savall et V. Zardet (2005<sup>75</sup>) recommandent d'améliorer l'efficacité des informations distillées aux parties prenantes. Sur la base des expérimentations sur la mesure des coûts-performances cachés, les auteurs soulignent que

---

<sup>70</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit., 399 p., p. 313.

<sup>71</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion ; des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Communication présentée au 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Avril 1984, 48 p.

<sup>72</sup> CAPPELLETTI L., *L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise. La production d'intelligence socio-économique. Cas d'expérimentation*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lyon 2, juillet 1998, 363 p., pp. 267-268.

<sup>73</sup> PESQUEUX Y., *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Groupe HEC, Ellipses, 2000, 268 p., p. 64.

<sup>74</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion...*, 1998, op. cit., 278 p., p. 57.

<sup>75</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, 2005, op. cit., p. 99.

l'information pertinente ne saurait se contenter d'une simple fonction de prévision, mais doit permettre de réaliser une certaine prédiction. Les entreprises et les organisations, dans une **démarche de processus interactif** ont « besoin d'une comptabilité plus prédictive pour mieux assurer, en anticipant certaines difficultés, leur sécurité financière et, par contre coup, celle des parties prenantes ».

- Un contrôle de gestion managérial : L'intelligibilité des informations conditionne la pertinence, la fiabilité et donc l'utilité de la décision managériale (Evraert, 2000<sup>76</sup>). L'outil de contrôle de gestion doit permettre de **faciliter l'activité communicationnelle ou l'interaction entre les parties prenantes** (Habermas, 1992<sup>77</sup>). Elle est fondée sur une forme de communication intersubjective qui postule et présuppose des critères de rationalité et de validité. Le langage comptable possède un rôle interprétatif et sert de base à la communication entre des groupes très divers d'une réalité construite (Lequin, 1991<sup>78</sup>). Il impose donc l'existence d'une véritable « raison pratique » des outils d'information comptable afin de leur conférer un rôle à la fois au service du discours, de la représentation et de l'interaction sociale (Pesqueux, 2000<sup>79</sup>). Il semble que les perspectives en matière de contrôle de gestion se situent dans le domaine de « l'informel ». Y. Dupuy et N. Guibert (1995<sup>80</sup>) soulignent l'importance des processus informels de contrôle, en mettant en exergue le rôle de la confiance dans la cohésion organisationnelle. G. Naro (2001<sup>81</sup>) fait état de nouvelles perspectives de recherches sur un « nouveau contrôle de gestion » capable d'illustrer les implications humaines et organisationnelles dans le calcul des performances, ainsi que de contrôler les résultats ou processus immatériels. L'auteur cite les propos de M. Levas<sup>82</sup> qui constate le glissement du « performance measurement » au « performance management ». Enfin, ce glissement apparaît comme utile dans le contrôle de gestion stratégique des activités, puisqu'une « part essentielle de la performance réside en amont dans le choix des ressources, dans le suivi et le contrôle, a posteriori, de la pertinence de ces choix ». Il s'agit de réaliser une **évaluation stratégique et économique des projets** (...) dans une vision globale de l'organisation (Löning et al., 1998<sup>83</sup>).

---

<sup>76</sup> EVRAERT S., « Confiance et comptabilité », in COLASSE (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, 2000, pp. 461-471.

<sup>77</sup> HABERMAS J., *Ethique de la communication*, CERF, 1992, p. 79, in PESQUEUX Y., « Ethique et comptabilité », in COLASSE (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, 2000, pp. 669-676.

<sup>78</sup> LEQUIN Y., « Comptabilité et responsabilité sociale », *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France – Grenoble, Ecole Supérieure des Affaires*, mars 1991. 420 p., p. 102.

<sup>79</sup> PESQUEUX Y., « Ethique et comptabilité », 2000, op. cit., pp. 669-676.

<sup>80</sup> DUPUY Y. et GUIBERT N., « La confiance, variable clé d'un contrôle rénové », *Actes du 16<sup>ème</sup> colloque de l'Association Française de Comptabilité*, Montpellier, mai 1995, pp. 356-370.

<sup>81</sup> NARO G., « L'articulation entre contrôle de gestion et Gestion des Ressources Humaines dans les organisations qualifiantes », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 604, mai, 2001, pp. 28-32.

<sup>82</sup> NARO G., « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines... », 1999, op. cit.

<sup>83</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion...*, 1998, op. cit., p. 73.

## 5.1.2 Le processus de comptabilisation de l'investissement sur le projet social

Sur la base de ces caractéristiques, nous pouvons saisir l'importance des outils de mesure de la performance. Historiquement, dès le début de l'économie de marché, la comptabilité est apparue la plus adaptée pour aider aux décisions de gestion, apporter des informations sur les transactions, contrôler des résultats et évaluer les consommations des ressources utilisées (Evrart, 2000<sup>84</sup>). Il s'agit d'évaluer les performances des entreprises et des organisations. La complexité environnementale des entreprises et des organisations oblige les décideurs à adopter de nouveaux critères d'appréciation. « Le système réel de gouvernance » pèse sur leurs décisions. Le niveau des performances des organisations est évalué par des parties prenantes au-delà des seuls actionnaires. Certains auteurs démontrent les tensions exercées par les parties prenantes et l'intérêt de rendre lisibles les effets induits (Perez et al., 2005<sup>85</sup>) qui génèrent des « coûts-performances cachés » (Savall, 1975<sup>86</sup>), ou des « surplus », évalués comme des performances par le Centre d'études des Revenus et des Coûts (Pesqueux et Martory, 1995<sup>87</sup>).

Nous souhaitons toutefois, nous différencier de la méthode des surplus, plus spécifiquement utilisée, à l'échelle méso ou macro-économique. Cette méthode a été exploitée par M. Garrabé (2001<sup>88</sup>) afin de mesurer les surplus ou la valeur sociale des organisations d'économie sociale (OES). Sur la base des propos de J. Dupuit (1853<sup>89</sup>), l'auteur considère que **ce qui fonde la valeur, c'est l'utilité d'un projet**. Elle est évaluée sur la base du prix que chaque consommateur est disposé à payer pour recevoir une prestation. C'est-à-dire que la valeur est évaluée sur la base du surplus mesuré par les consommateurs. Pour l'auteur, « la valeur sociale d'une organisation d'économie sociale est égale à la **valeur absolue définie par la somme des surplus directs, indirects et des effets externalisés** ».

- ✓ *Nous nous appliquons à mesurer les **effets économiques induits internalisés** au sein de l'OESS. Nous privilégions ainsi le calcul de la capacité économique de prise en charge des effets induits du projet social d'accueil des personnes en contrat aidé par l'OESS.*

<sup>84</sup> EVRAERT S., « Confiance et comptabilité », 2000, op. cit.

<sup>85</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non-marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3ème colloque de l'ADERSE, 18 et 19 octobre 2005*, Lyon, pp. 65-77.

<sup>86</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, 1975, op. cit.

<sup>87</sup> Le CERC définit l'analyse des surplus comme suit : « Si une unité de production produit au cours de la période P + 1 davantage de biens et de services, avec des facteurs de production accrus, mais dans des proportions différentes, on dit qu'elle a réalisé un surplus de productivité global si le supplément de biens produits est supérieur au supplément de facteurs consommés. » *in* PESQUEUX Y. et MARTORY B., *La nouvelle comptabilité des coûts*, 1995, op. cit. .

<sup>88</sup> GARRABE M., « La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale », *Centre d'Etudes de Projet*, n° 8, 38 p.

<sup>89</sup> DUPUIT J., « De l'utilité et de sa mesure », *Journal des économistes TXXXVI*, 1853, pp. 13-14.

Pour ce faire, nous avons suivi un processus de comptabilisation organisé autour de trois étapes : l'identification des activités (section 5.1.2.1), la correspondance des coûts cachés en coûts visibles (section 5.1.2.2) et leur insertion dans le compte de résultat (section 5.1.2.3).

### 5.1.2.1 Identification des causes et des effets des activités du projet social de l'OESS

L'objectif final des OESS est de répondre aux attentes des parties prenantes qui assurent une part du financement du projet social d'insertion des personnes en contrat aidé. Il s'agit de traduire les attentes ou les objectifs exprimés par les parties prenantes<sup>90</sup> (Protection sociale-Insertion sociale, Développement local, Emploi-Insertion professionnelle) en activités, en vue d'identifier la consommation des ressources visibles et cachées des actions sociales, et d'obtenir une meilleure représentation économique des activités de l'OESS. Toutefois, selon P. Mevellec (2000<sup>91</sup>), si nous pouvons « définir les activités comme une combinaison d'hommes et de moyens visant à la production de biens ou de services, cette notion demeure particulièrement floue ». Nous reprendrons la définition de M. Lebas (1991<sup>92</sup>) considérant les activités comme « un ensemble d'actions ou de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus ou moins court terme, un ajout de valeur à l'objet ou de permettre cet ajout de valeur ». Celles-ci s'insèrent dans un processus permettant de donner une **valeur ajoutée à un parcours d'insertion défini**<sup>93</sup>, et de répondre aux objectifs des parties prenantes. Dans cette optique, notre démarche s'éloigne de la traditionnelle reconstruction d'un système « instrumental » ou « mécanique » du coût. Nous souhaitons, au contraire, proposer une « démarche transversale » de la contribution organisationnelle de l'OESS dans la mise en œuvre du projet collectif en faveur de l'insertion des personnes en situation d'exclusion.

Notre abondons à l'idée, promue par J. Igalens (1995<sup>94</sup>), que les entreprises et les organisations « ne développent pas une orientation stratégique, ne mettent pas en place une organisation, une structure et des **systèmes de gestion et d'information pour gérer des contraintes, mais pour remplir une mission, pour accomplir un projet** ». Il convient donc de mettre en œuvre un système d'information comptable, dont le but est de « permettre de juger dans quelle mesure les entreprises remplissent leur contrat social » (Ramanathan, 1976<sup>95</sup>). Comme le souligne Y. Dupuis (2000<sup>96</sup>), dans les représentations élémentaires de la comptabilité, l'entreprise est généralement pourvue d'une liste finie et stable de produits fabriqués puis écoulés, pendant la période « de gestion », en quantité au prix

---

<sup>90</sup> Cf. section 4.3.2 du chapitre 4 intitulé : Mesure de la contribution sociale d'une OESS.

<sup>91</sup> MEVELLEC P., « Comptabilité par activités », 2000, op. cit.

<sup>92</sup> Cité par LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en œuvre*, 1998, op. cit., 278 p., p. 54.

<sup>93</sup> Cf. chapitre 6, section 6.2.3.1.3. Mesurer l'utilité sociale d'un parcours d'insertion.

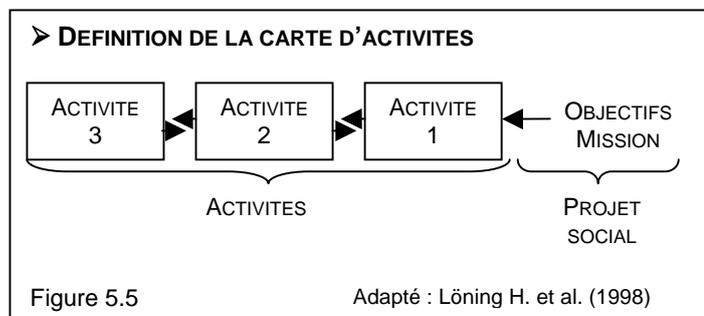
<sup>94</sup> IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines : un exemple de confusion des genres », *Working Paper, WP ESUG 1995/132*, 1995, 15 p., p. 9.

<sup>95</sup> RAMANATHAN KV., « Toward a Theory of Corporate Social Accounting », *The Accounting Review*, Vol.11, n°3, juillet 1976 in IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines... », 1995, ibid.

unitaire moyen de vente. Ce principe linéaire et analytique semble toutefois difficile à respecter dès lors que les activités évoluent ou, comme dans le cadre d'organisations dites « non-marchandes », qu'il s'agit de services rendus. L'auteur met en exergue des difficultés à évaluer les performances de ces organisations et à construire une certaine cohésion dès que les finalités sont ambiguës. Il suggère de considérer, dans le cadre d'une comptabilité de gestion, les produits à partir desquels seront évalués les coûts ou les charges. Ce sont, selon J.A. Brimson (1998<sup>97</sup>), les caractéristiques du produit (ou feature) qui constituent l'objet du coût.

Les activités contribuent à constituer la performance d'un projet (ou produit) d'ensemble. Il apparaît nécessaire de donner au concept « de l'activité » une dimension plus large (figure 5.5). Une activité contribue à un projet global, elle ne peut pas être seulement considérée à travers un simple découpage parcellaire du projet (Turney, 1992<sup>98</sup> et Lebas, 1992<sup>99</sup>). Nous privilégions le concept de causalité, développé par H. Savall (1975, 1979<sup>100</sup>) ou H. Bouquin (1993<sup>101</sup>). Il permet **des corrélations et des interactions entre les activités** et leurs

conséquences sociales et économiques, grâce à l'étude des modes de régulation des causes et des dysfonctionnements (Cappelletti et Khouatra, 2002<sup>102</sup> ; Khouatra et Noguera, 2004<sup>103</sup>). Comme le suggèrent S. Evraert et M. Lacroix



(2005<sup>104</sup>), l'objectif est de se **différencier des systèmes classiques des mesures comptables et financières classiques qui rendent compte des effets et non des causes.**

Nous avons défini les activités en lien avec les thèmes des parties prenantes, puis considéré celles-ci comme des opérations (Brimson, 1998<sup>105</sup>), des tâches élémentaires (Lorino, 1991<sup>106</sup>), consommatrices

<sup>96</sup> DUPUIS Y., « Comptabilité de gestion », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 179-191.

<sup>97</sup> BRIMSON J.A., « Feature Costing : Beyond ABC », *Journal of Cost Management*, January-February, vol. 1, n°1, 1998, in HERRIAU C., « Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion », 1999, op. cit., p. 153.

<sup>98</sup> TURNEY P.B., « Activity-based Management – Activity Puts ABC Informations to Work », *Management Accounting*, January 1998, pp. 20-25.

<sup>99</sup> LEBAS M., « L'ABM ou le management basé sur les activités », *Revue française de comptabilité*, n° 237, septembre, 1992, pp. 61-66.

<sup>100</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, 1975, op. cit.

<sup>101</sup> BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, 1993, op. cit.

<sup>102</sup> CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp.127-146.

<sup>103</sup> KHOUATRA D. et NOGUERA F., « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure, *Communication au Congrès AGRH du 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004, Montréal*, septembre 2004, 21 p.

<sup>104</sup> EVRAERT S. et LACROIX M., « Responsabilité Sociale et Reporting de la Performance » in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 37 -57.

<sup>105</sup> BRIMSON J.A., « Feature Costing : Beyond ABC », 1998, op. cit.

<sup>106</sup> LORINO P., *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, 1991, nouvelle édition, 1996, 212 p.

de ressources (Mevellec, 1990<sup>107</sup>) ou des coûts-performances cachés (Savall, 1975<sup>108</sup>) qui trouvent leur origine (cause) dans la mise en œuvre d'une politique sociale en faveur des personnes en contrat aidé (Figure 5.6).

➤ EXEMPLE DES ETAPES DE REPARTITION DES CAUSES ET DES EFFETS QUANTITATIFS DES ACTIVITES DANS LES THEMES DU PROJET SOCIAL

ACTIVITES DU PROJET		CAUSES		EFFETS QUANTITATIFS	
THEMES	SOUS-THEMES	QUALITATIF		QUANTITATIF	
		Dysfonctionnements liés au projet social	Actions d'intégration	Actions de régulations	Actions d'intégration
GESTION INTERNE	ENCADREMENT	N.E. <sup>109</sup>	L'encadrement du personnel est sous estimé	N.E.	L'encadrement consacre 914 heures de plus que le temps total estimé
PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE	CAPACITE D'ACCUEIL	N.E.	Accueil du personnel en E.MT	N.E.	3 personnes en 2004 pendant une semaine
	ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE	Dérangements fréquents	Accompagnement des chefs de service	La Direction est dérangée entre 10 et 30 minutes pour réguler les troubles	L'animateur consacre 1 heure par jour
	LIENS SOCIAUX	Absences ponctuelles	Présentation du projet au personnel	4 personnes sont régulièrement absentes et arrivent en retard	Envoi de 40 courriers 2 fois par an et présentation de 2 heures avec 50 personnes
DEVELOPPEMENT LOCAL	PARTENARIAT LOCAL	N.E.	Rencontre des partenaires	N.E.	La direction consacre 6 jours par an
	CONTRIBUTION ECONOMIQUE	Absence en arrêt maladie	N.E.	820 heures par an	N.E.
EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE	CREATION D'EMPLOIS	Non renouvellement des contrats aidés	Accueil du personnel en E.MT	2 personnes ont effectué 10 entretiens d'embauche	N.E.
	GESTION DU PERSONNEL ADAPTEE	Défaut de motivation	Prise en charge des frais d'activité des personnes	1 Responsable est inefficace pendant 10 % de son temps	Achats de matériels, frais d'entretien du véhicule
	EMPLOYABILITE DU PERSONNEL	Erreurs ou défaut de qualité	Formation et rappels des règles	1 responsable consacre 1 heure par jour pour expliquer et corriger les erreurs	2 personnes consacrent 1 à 10 heures par semaine
	IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS	Troubles du comportement	Contribution volontaire du personnel	3 personnes consacrent entre 10 et 30 minutes par jour pour réguler des troubles	50 % des dépassements horaires (2 900 h) sont consacrés au projet social

Figure 5.6

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- Etape 1 : Définition du projet : Nous avons repris les thèmes définissant la contribution sociale de l'OESS. Nous retrouvons les trois grandes thématiques validées par les parties prenantes externes (Protection sociale-Insertion sociale, Développement local, Emplois et Insertion professionnelle). A la demande des parties prenantes internes, nous avons ajouté celle de la gestion interne caractérisant la gestion, le suivi, l'encadrement des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS.

<sup>107</sup> MEVELLEC P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, 1990, op. cit.

<sup>108</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain...*, 1975, op. cit.

<sup>109</sup> N.E. : Données non Evaluées compte tenu imparti à l'étude.

- Etape 2 : Imputation des causes : Nous avons utilisé les fiches de coûts cachés et des coûts d'intégration afin de repérer les causes exprimées par les acteurs par une approche qualitative. Nous les avons affectées à chacun des thèmes et des sous-thèmes de la contribution sociale de l'OESS afin de faciliter la lecture par les parties prenantes internes et externes.

- Etape 3 : Traduction des effets quantitatifs : Cette étape, qui précède l'évaluation économique, permet de mesurer les effets des activités pour mener à bien le projet social d'accueil des personnes en contrat aidé. Cette démarche répond à l'une des critiques de H. Savall et V. Zardet (1991<sup>110</sup>) à l'égard d'un contrôle de gestion uniquement établi sur la base des données financières. Selon D. Khouatra (2004<sup>111</sup>), la décision nécessite au contraire des « signaux multiformes » caractérisés par des données qualitatives, quantitatives et financières que nous pouvons établir.

### 5.1.2.2 Traduction des effets économiques cachés en coûts visibles

Ce travail de correspondance des coûts cachés a été mené en 1983 pour la première fois dans le cadre d'une grande intervention réalisée par l'ISEOR au sein d'un établissement bancaire en 1983. Il a été présenté en 1984 par H. Savall au cours d'un groupe de travail organisé par l'Ordre des experts comptables<sup>112</sup>. Il a été de plus expérimenté sur le terrain industriel, dans le cadre de la Thèse de B. Bensalem en 1990<sup>113</sup>, sous la direction de H. Savall.

L'enjeu de cette étape, définie par H. Savall dès 1974, puis en 1991 avec V. Zardet<sup>114</sup>, est d'établir une « comptabilité socio-économique stimulante pour la décision managériale ». La théorie des coûts-performances cachés « apporte une pierre à l'édifice de la consolidation et de la reconstruction des systèmes d'information comptables et financiers dont les entreprises ont besoin pour améliorer durablement leur sécurité financière ». Ils doivent, en effet, rendre compte de la capacité d'une entreprise ou d'une organisation soit à préparer son avenir (développement), soit à l'hypothéquer à cause d'une masse de coûts cachés non identifiés qui pourraient engendrer sa disparition (survie).

---

<sup>110</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit., 314 p., pp. 30-35.

<sup>111</sup> KHOUATRA D., « Normalisation comptable et recherche en comptabilité financière : pluralisme méthodologique et approche qualimétrique », *Communication au Colloque International AOM-RMD*, Mars 2004, Lyon, 21 p.

<sup>112</sup> Groupe de travail organisé par l'Ordre des experts comptables pour préparer le 39<sup>ème</sup> Congrès de Nice de 1984 « Comptabilité et prospective », le 19, 20 et 21 avril 1984 où la contribution de l'ISEOR a porté sur le chapitre intitulé « la réduction des coûts cachés ».

<sup>113</sup> BENSALÉM R., « Des incidences des coûts cachés sur le système d'information de comptabilité et leurs répercussions sur les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises et des organisations. Cas d'expérimentation », *Thèse pour le Doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière, Lyon 2*, novembre 1990, 317 p. et 218 p. en annexes.

<sup>114</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, op. cit., 1991, pp. 247-293.

#### 5.1.2.2.1 Rendre visibles les coûts-performances cachés

Les coûts-performances cachés sont évalués selon une méthode extra-comptable articulée autour des trois modules de l'analyse socio-économique : Sociale, Organisationnelle et Financière (S.O.F)<sup>115</sup>. Après une première imputation qualitative et quantitative des modules sociaux et organisationnels, nous avons **affecté les éléments du module financier** : les coûts-performances cachés des activités dysfonctionnelles et d'intégration.

Grâce à la mise en application de la méthode S.O.F, nous avons pu nommer les dysfonctionnements et les actions d'intégration, puis leurs effets économiques (régulations). Enfin, nous les avons mesurés, selon les règles édictées dans le cadre d'un diagnostic socio-économique. Nous proposons de distinguer les coûts-performances cachés et les coûts-performances visibles (Figure 5.7). Pour cela, nous avons réparti la somme des coûts et des performances en **trois catégories** :

- les **coûts-performances cachés**, reprennent la somme des ressources ou charges cachées, effectivement supportées par l'entreprise, lesquelles ne figurent pas actuellement dans le compte de résultat. Nous avons ajouté la somme estimée des non-productions qui représentent l'absence de production provoquant une baisse des performances de l'entreprise ;
- les **heures de contribution volontaire**, présentent un caractère professionnel<sup>116</sup>, elles sont valorisées comme toutes heures de travail, sur la base de la valeur économique du temps humain. Cela revient à dire, par l'hypothèse, que le travail bénévole au service du projet social constitue une production solvable sur le marché (au service de la société) et dont la valeur participe à la création de la valeur ajoutée de l'OESS ;
- les **coûts visibles**, initialement « amalgamés » dans les charges du compte de résultat, sont devenus visibles grâce à la mise en application de systèmes de mesures et de collectes d'informations qualitatives (types d'activités), quantitatives (nombre de personnes, fréquences...) et financières (factures et coûts annuels).

---

<sup>115</sup> SAVALL H., *Reconstruire le travail humain...*, 1979, op. cit., p. 68.

<sup>116</sup> Le calcul du volume de la contribution volontaire des membres du personnel a été déterminé sur la base d'une estimation de chacun des membres de l'encadrement concerné, validée ou corrigée par la direction. Cf. Annexe n°13 : Contribution volontaire de la Direction et de l'encadrement-2004. Nous avons respecté deux règles édictées par l'administration et la CNC. Contrairement à la notion de salariés dont les fondements sont contenus dans l'article L311-2 du code de la sécurité sociale du régime général, le critère de base du bénévolat est l'absence de contrepartie financière. Ceci implique qu'un bénévole ne peut percevoir de rémunération en espèces, quelle qu'en soit la qualification, ou se faire octroyer des avantages en nature. Les fonctions que peuvent occuper des bénévoles au sein d'une OESS sont classées en deux catégories. La première relative à l'administration de l'organisation (Présidence, secrétariat, trésorerie) n'a pas été retenue dans ce cas. A l'inverse les temps supplémentaires des salariés, au-delà de leur temps de travail et présentant un caractère professionnel sont pris en considération pour être valorisés. in PATOUILLARD D., « Le bénévolat dans les Associations. Le statut social et fiscal du bénévolat. La prise en compte des contributions volontaires dans les états financiers des associations », *Mémoire d'expertise comptable*, Université Jean Moulin Lyon 3, 1990, 148 p.

➤ EXEMPLE DE REPARTITION DES EFFETS FINANCIERS DES ACTIVITES DANS LES THEMES DU PROJET SOCIAL

ACTIVITES DU PROJET		CAUSES		EFFETS QUANTITATIFS		EFFETS FINANCIERS		
THEMES	SOUS-THEMES	QUALITATIF		QUANTITATIF		FINANCIER		
		Dysfonctionnements liés au projet social	Actions d'intégration	Actions de régulations	Actions d'intégration	Coûts-perf. cachés	Coûts visibles	Contribution volontaire
GESTION INTERNE	ENCADREMENT	N.E.	L'encadrement du personnel est sous estimé	N.E.	L'encadrement consacre 914 heures de plus que le temps total estimé	23 720 €	N.E.	N.E.
PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE	CAPACITE D'ACCUEIL	N.E.	Accueil du personnel en E.MT	N.E.	3 personnes en 2004 pendant une semaine	N.E.	270 €	N.E.
	ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE	Dérangements fréquents	Accompagnement des chefs de service	La Direction est dérangée entre 10 et 30 minutes pour réguler les troubles	L'animateur consacre 1 heure par jour	11 400 €	N.E.	N.E.
	LIENS SOCIAUX	Absences ponctuelles	Présentation du projet au personnel	4 personnes sont régulièrement absentes et arrivent en retard	Envoi de 40 courriers 2 fois par an et présentation de 2 heures avec 50 personnes	4 070 €	440 €	N.E.
DEVELOPPEMENT LOCAL	PARTENARIAT LOCAL	N.E.	Rencontre des partenaires	N.E.	La direction consacre 6 jours par an	1 090 €	N.E.	N.E.
	CONTRIBUTION ECONOMIQUE	Absence en arrêt maladie	N.E.	820 heures par an	N.E.	21 320 €	N.E.	N.E.
EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE	CREATION D'EMPLOIS	Non renouvellement des contrats aidés	Accueil du personnel en E.MT	2 personnes ont effectué 10 entretiens d'embauche	N.E.	2 880 €	N.E.	N.E.
	GESTION DU PERSONNEL ADAPTEE	Défaut de motivation	Prise en charge des frais d'activité des personnes	1 Responsable est inefficace pendant 10 % de son temps	Achats de matériels, frais d'entretien du véhicule	4 120 €	7 710 €	N.E.
	EMPLOYABILITE DU PERSONNEL	Erreurs ou défaut de qualité	Formation et rappels des règles	1 responsable consacre 1 heure par jour pour expliquer et corriger les erreurs	2 personnes consacrent 1 à 10 heures par semaine	11 300 €	N.E.	N.E.
	IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS	Troubles du comportement	Contribution volontaire du personnel	3 personnes consacrent entre 10 et 30 minutes par jour pour réguler des troubles	50 % des dépassements horaires (2 900 h) sont consacrés au projet social	3 340 €	N.E.	37 700 €

Figure 5.7

Source : Résultats expérimentaux (2004)

### 5.1.2.2.2 Faire correspondre les coûts-performances cachés et les coûts visibles

Dans la logique d'insuffler une dynamique dans l'aide à la décision, H. Savall et V. Zardet (1998<sup>117</sup>) constatent que les méthodes d'analyse de coûts ou de guidage de l'entreprise, par la surveillance et la maîtrise de ces coûts historiques, ne sont pas de nature à faire progresser l'efficacité des tableaux de bord du contrôle et de l'analyse de gestion.

H. Savall (1984<sup>118</sup>) établit une matrice de correspondance entre les coûts cachés et les coûts visibles afin de **faire apparaître les incidences des dysfonctionnements sur les coûts historiques et les coûts d'opportunité** (Figure 5.8).

#### ➤ MATRICE DE CORRESPONDANCE DES COUTS CACHES AUX COUTS VISIBLES

Incidences des dysfonctionnements→  Incidences de coûts cachés liés à ↓	Coûts visibles ou coûts historiques (Comptes de charges)						Coûts d'opportunité	Total
	Achats	Autres charges externes	Impôts et taxes de versements assimilés	Charges du personnel	Autres charges de gestion courante	Dotation aux amortissements et provisions	Perte de production et valeur ajoutée (hors comptabilité normée)	
Absentéisme	x	x	x	x	x	x	x	
Accidents du travail	x	x	x	x	x	x	x	
Rotation du personnel	x	x	x	x	x	x	x	
Non-Qualité des produits	x	x	x	x	x	x	x	
Sous-productivité directe	x	x	x	x	x	x	x	
TOTAUX	Coûts cachés incorporés dans les charges						Coûts cachés NON comptabilisés	
	Consommations en temps humains sans contrepartie directe et surconsommations						Sous-activité et inactivité	

Figure 5.8

Source : Savall (1984)

Dans le cadre de l'évaluation de la contribution socio-économique<sup>119</sup> de l'OESS, les coûts-performances cachés, évalués dans chacun des indicateurs, entraînent des surcharges, soit des non-produits.

- Les **surcharges** sont des montants incorporés et répartis dans les comptes de charges d'un compte de résultat. Tous ces comptes peuvent être concernés par des imputations de trois composants principaux des coûts-performances cachés (Figure 5.9) : les **sursalaires** engagés lors d'un glissement de fonction entre un responsable de service et une personne en contrat aidé, par exemple ; les

<sup>117</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », *Communication au Congrès des IAE, Nantes*, Avril 1998, 20 p.

<sup>118</sup> Groupe de travail organisé par l'Ordre des experts comptables pour préparer le 39<sup>ème</sup> Congrès de Nice de 1984 « Comptabilité et prospective », le 19, 20 et 21 avril 1984.

<sup>119</sup> Voir section 4.2.3.1 et 4.2.3.2 du chapitre 4.

**surconsommations** de fournitures, matériels ou d'énergie, considérées comme des charges autres que les salaires ; enfin les **surtemps** représentent le coût des temps nécessaires pour régulariser des dysfonctionnements au lieu d'effectuer une production solvable.

► TABLEAU D'AFFECTATION DES COMPOSANTS DANS LES COMPTES DE CHARGES D'UN COMPTE DE RESULTAT

	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
Sursalaires				X	X					
Surtemps	(X) <sup>120</sup>	(X)	(X)	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Surconsommations	X	X	X			X	X	X	X	X

Figure 5.9

Source : Savall (1984)

- Les **non-produits** peuvent également concerner tous les comptes de produits. Ils n'apparaissent pas dans le compte de résultat mais nous pouvons les identifier grâce à deux composants : les **non-produits** sont considérés comme des pertes de produits ou recettes sur un exercice ; les **non-créations de potentiels** peuvent être assimilées à des pertes de performances différées sur les exercices suivants.

Compte tenu de la nature de l'activité d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé, la part d'investissement immatériel est importante. Nous proposons une première interprétation sur l'affectation du composant « surtemps ». Pour cela, nous nous appuyons sur deux points de vue :

- Certains experts conseillent de s'interroger, en premier lieu, sur la nature de ce qui est produit afin de lui donner une valeur monétaire équivalente. Nous devons étudier la mise en œuvre d'un projet social au service de la collectivité et au profit de personnes en situation d'insertion. Nous pouvons donc, comme le suggère J.P. Abelsohn (2001<sup>121</sup>), partir du principe que mener un projet revient à produire des richesses externalisées ou encore des externalités positives.
- D'autre part, le projet implique fortement à la fois les membres du personnel et les bénéficiaires. Il s'agit donc d'affecter les temps humains et de les considérer comme des consommations de ressources. J. Igalens (1995<sup>122</sup>) encourage à la plus grande précision arithmétique de la mesure, en ayant le souci de respecter une bonne adéquation entre le phénomène à apprécier et la qualité de la mesure. L'auteur préconise de veiller à ce que les systèmes d'information comptables et financiers n'imposent pas des modèles classiques à la fonction des ressources humaines, mais au contraire, les aident à trouver des solutions pour agrémenteur leurs outils.

<sup>120</sup> (X) : Sont incorporés dans les surtemps la part de charges fixes et le résultat liés aux activités humaines. Les surtemps sont valorisés selon le principe de la contribution à la marge sur coûts variable. in SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit., pp. 45-46.

<sup>121</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets et d'activités d'économie solidaire ? », *Dossier Notre Temps*, n° 99, octobre-novembre 2001, pp. 27-32, p. 31.

<sup>122</sup> IGALENS J., « Comptabilité et gestion des ressources humaines... », op. cit., 1995, p. 14.

Le composant « surtemps » est défini « comme des temps passés dans l'entreprise pour réaliser des tâches ne correspondant pas à la création de la valeur ajoutée »<sup>123</sup>. Il est évalué sur la base de la valeur économique du temps humain ou la contribution horaire à la marge sur coût variable. Il s'agit de démontrer que **chaque acteur contribue activement à la création du résultat** et donc des performances de l'organisation. A contrario, le surtemps doit alors être évalué comme un manque à gagner. Dans le cadre de l'action sociale de l'OESS, nous proposons que ces surtemps soient considérés, au même titre que les surtemps alloués aux actions d'intégration, comme un investissement immatériel afin de créer du potentiel au profit de la société et des bénéficiaires. Un membre de l'encadrement rappelle à cet effet que « *l'on ne peut pas mener des projets de réinsertion sans se donner les moyens de le faire. Nous ne devons pas être une voie de garage pour certains d'entre eux. Il faut les encadrer pour les guider correctement* » (Direction et encadrement, 2002). Dans ce contexte, nous admettons que les surtemps contribuent à créer de la valeur ajoutée externalisée. Néanmoins, ils représentent également des ressources non allouées à la création de la valeur ajoutée économique immédiatement imputable dans les comptes de l'OESS. Par conséquent, ils peuvent représenter à la fois des non-crétions de potentiel internes et des créations de potentiels externes (Figure 5.10).

En outre, nous proposons d'ajouter le surtemps des contributions volontaires (ou bénévolat) des membres du personnel et de l'encadrement afin de respecter deux principes :

- Suivant l'avis du Conseil National de la Comptabilité (CNC) du 17 juillet 1985, la réalité prédomine l'apparence. Ce principe conduit à enregistrer toutes les opérations de la vie de l'association conformément à leur nature et à leur réalité financière sans retenir uniquement leur apparence juridique. Il s'applique pour la valorisation des contributions volontaires (Patouillard, 1990<sup>124</sup>).
- Les professionnels défendent l'idée qu'un projet sociétal ne peut et ne cherche pas à être satisfait par la seule représentation « monétarisée ». Ils admettent toutefois que la connaissance du volume d'activité pris en charge par le bénévolat permet de mieux mesurer l'impact d'un projet sur son environnement et d'apporter la preuve que les activités non lucratives restent prépondérantes pour répondre à la doctrine fiscale actuelle (dite des 4 P). Enfin, ces éléments facilitent le jugement et la réalisation de comparaisons valables entre activités de même nature et permettent de distinguer une activité non lucrative d'une autre (Abelsohn J.-P., 2001<sup>125</sup>).

---

<sup>123</sup> SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Libérer les performances des entreprises par un management socio-économique*, B.I.T, 2000, 182 p., 55 p.

<sup>124</sup> PATOULLARD D., « Le bénévolat dans les Associations... », 1990, op. cit., 148 p., p. 50.

<sup>125</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets... », 2001, op. cit., p. 29.

Notre démarche peut s'apparenter à la **comptabilité de gestion** dont la traduction littérale la définit comme « une comptabilité représentative de l'activité de ceux qui gèrent. » Elle permet, selon Y. Dupuis (2000<sup>126</sup>) de construire une image globale de la performance organisationnelle. Elle se positionne comme un outil au service de la décision des décideurs (Bouquin, 1993<sup>127</sup>). Il ne s'agit pas toutefois d'identifier la contribution de chaque composante de la structure à la formation du résultat, puisque nous avons adopté les principes communs pour le calcul des coûts cachés<sup>128</sup> :

- **l'isoproductivité**, qui consiste à admettre que chaque unité de travail apporte la même quantité moyenne de production ;
- **la productivité de la main d'œuvre indirecte** dont la finalité est de considérer que la valeur économique est dégagée par l'ensemble des personnes actives et les dysfonctionnements sont identiques quelle que soit la nature du travail des personnels ;
- **l'imputation rationnelle des ressources** (ou charges) permet d'inclure une partie des charges de structures dans le calcul de la contribution horaire à la marge sur coût variable de l'ensemble du personnel ;
- **la valeur économique du temps de travail humain** ne couvre pas seulement les charges du personnel, mais aussi une partie des charges de structures et du résultat. Chaque membre est responsable d'une partie du résultat ou de la performance organisationnelle.

---

<sup>126</sup> DUPUIS Y., « Comptabilité de gestion », 2000, op. cit., pp. 179-191.

<sup>127</sup> BOUQUIN H., *Comptabilité de gestion*, 1993, op. cit., 359 p., p. 14.

<sup>128</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, 314 p. pp. 81-82.

➤ EXTRAIT DU TABLEAU DE REPARTITION DES COÛTS VISIBLES ET COÛTS CACHÉS DANS LES COMPTES DE CHARGES D'UN COMPTE DE RESULTAT

ACTIVITES DU PROJET		CAUSES		EFFETS QUANTITATIFS		EFFETS FINANCIERS				COÛTS HISTORIQUES						COÛTS D'OPPORTUNITES		TOTAL DES COÛTS
THEMES	SOUS-THEMES	QUALITATIF		QUANTITATIF		TOTAL COÛTS PERF. AVEC CHVACV	REPARTITION DES COÛTS-PERFORMANCES			Consommation en temps humains sans contre partie directe et surconsommations						Sous-activité et inactivité	Surtemps	
		Dysfonctionnements liés au projet social	Actions d'intégration	Actions de régulations	Actions d'intégration		Coûts Perf Cachés	Coûts visibles	Contribution volontaire	Achats	Autres achats externes	Impôts taxes et versements assimilés	Charges du personnel	Autres charges de gestion courantes	Dotations aux amortissements et aux provisions			
<b>TOTAUX</b>						<b>129 360 €</b>	<b>83 240 €</b>	<b>8 420 €</b>	<b>37 700 €</b>	<b>7 980 €</b>	<b>440 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>29 510 €</b>	<b>53 730 €</b>	<b>129 360 €</b>
GESTION INTERNE	ENCADREMENT	N.E.	L'encadrement du personnel est sous estimé	N.E.	L'encadrement consacre 914 heures de plus que le temps total estimé	23 720 €	23 720 €	N.E.	N.E.							23 720 €	23 720 €	
PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE	CAPACITE D'ACCUEIL	N.E.	Accueil du personnel en E.MT	N.E.	3 personnes en 2004 pendant une semaine	270 €	N.E.	270 €	N.E.	270 €							270 €	
	ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE	Dérangements fréquents	Accompagnement des chefs de service	La Direction est dérangée entre 10 et 30 minutes pour réguler les troubles	L'animateur consacre 1 heure par jour	11 400 €	11 400 €	N.E.	N.E.							11 400 €	11 400 €	
	LIENS SOCIAUX	Absences ponctuelles	Présentation du projet au personnel	4 personnes sont régulièrement absentes et arrivent en retard	Envoi de 40 courriers 2 fois par an et présentation de 2 heures avec 50 personnes	4 510 €	4 070 €	440 €	N.E.		440 €					4 070 €	4 510 €	
DEVELOPPEMENT LOCAL	PARTENARIAT LOCAL	N.E.	Rencontre des partenaires	N.E.	La direction consacre 6 jours par an	1 090 €	1 090 €	N.E.	N.E.							1 090 €	1 090 €	
	CONTRIBUTION ECONOMIQUE	Absence en arrêt maladie	N.E.	820 heures par an	N.E.	21 320 €	21 320 €	N.E.	N.E.							21 320 €	21 320 €	
EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE	CREATION D'EMPLOIS	Non renouvellement des contrats aidés	Accueil du personnel en E.MT	2 personnes ont effectué 10 entretiens d'embauche	N.E.	2 880 €	2 880 €	N.E.	N.E.							2 880 €	2 880 €	
	GESTION DU PERSONNEL ADAPTEE	Défaut de motivation	Prise en charge des frais d'activité des personnes	1 Responsable est inefficace pendant 10 % de son temps	Achats de matériels, frais d'entretien du véhicule	11 830 €	4 120 €	7 710 €	N.E.	7 710 €						4 120 €	11 830 €	
	EMPLOYABILITE DU PERSONNEL	Erreurs ou défaut de qualité	Formation et rappels des règles	1 responsable consacre 1 heure par jour pour expliquer et corriger les erreurs	2 personnes consacrent 1 à 10 heures par semaine	11 300 €	11 300 €	N.E.	N.E.							11 300 €	11 300 €	
	IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS	Troubles du comportement	Contribution volontaire du personnel	3 personnes consacrent entre 10 et 30 minutes par jour pour réguler des troubles	50 % des dépassements horaires (2 900 h) sont consacrés au projet social	41 040 €	3 340 €	N.E.	37 700 €							3 340 €	41 040 €	

Figure 5.10

Source : Résultats expérimentaux (2004)

### 5.1.2.2.3 Insérer les coûts-performances cachés dans le compte de résultat

La première formalisation d'un compte de résultat intégrant les coûts-performances cachés a été faite par H. Savall au cours de stages de formation, sur le thème de « décisions stratégiques d'investissement et analyse des coûts », organisés par le groupe Péchiney Ugine Kulmann de 1976 à 1981. Puis, elle a été appliquée à nouveau par R. Bensalem en 1991, dans le cadre de sa Thèse de doctorat.

L'objectif est de rendre visibles les coûts d'orthofonctionnement et les coûts de dysfonctionnement dans les comptes de charges et de produits afin de rendre possible une **lecture avisée et « critique » du compte de résultat**. M. Capron (1993<sup>129</sup>) présente cet outil de la comptabilité générale comme indispensable pour mesurer les résultats - performances - d'une entreprise ou d'une organisation sur une période donnée. L'auteur relève les difficultés de la comptabilité générale à s'adapter aux formes complexes des entreprises et des organisations ou aux situations de gestion dans l'espace et dans le temps. Il souligne, tout de même, qu'elle demeure un outil indispensable dans le cadre d'une projection sur l'avenir, car toute prévision nécessite une analyse du passé. H. Savall et V. Zardet (1991<sup>130</sup>) ont également pointé l'inefficacité de la comptabilité générale comme système d'information pour la prise de décision à cause des délais d'obtention des informations comptables. Ils émettent également trois autres critiques pour compléter leur analyse :

- elle est une comptabilité « symptomatique » caractérisée par son incapacité à fournir les « causes » des coûts, s'appuyant sur un principe de « boîte noire » qui gêne la connaissance des mécanismes précis des actions. De plus, elle relève d'une forme « d'amalgame de charges » qui oblige à une certaine remise en cause d'une « mythique image fidèle » ;
- une impossibilité de faire apparaître les investissements immatériels, intellectuels et incorporels (Savall et Zardet, 1988<sup>131</sup>), dans le domaine de la formation ou de l'adaptation des équipements et qui, selon M. Bonnet (1996<sup>132</sup>), accompagnent des investissements toujours plus complexes. H. Savall (1975)<sup>133</sup>, M. Marchesnay (1993<sup>134</sup>) ou P. Boisselier (1993<sup>135</sup>) soulignent les limites dans la comptabilisation de ces investissements, faussant ainsi les calculs de rentabilité ;

---

<sup>129</sup> CAPRON M., *La comptabilité en perspective*, Repères, La découverte, 1993, 124 p., pp. 33-34.

<sup>130</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit.

<sup>131</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « L'investissement immatériel, intellectuel et incorporel dans les entreprises et les organisations. Formalisation dans le cadre de l'analyse socio-économique. *Communication au Colloque de Cerisy sur les métiers de l'organisation*, juin 1998, 21 p.

<sup>132</sup> BONNET M., « Méthode d'évaluation des investissements immatériels. Cas d'expérimentations socio-économiques », *Communication au 3<sup>ème</sup> Congrès Mondial de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management)*, juillet 1996, 20 p.

<sup>133</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 1975, op. cit.

<sup>134</sup> MARCHESNAY M., *Management stratégique*, Eyrolles, 1993, 200 p.

<sup>135</sup> BOISSELIER P., *L'investissement immatériel : gestion et comptabilisation*, De Boeck université, 1993, 208 p.

- enfin, la comptabilité générale n'identifie pas les productions immatérielles en cours. Elle ne fait aucune place à l'information non financière, ni ne mesure les effets économiques de ces produits immatériels de création de potentiel<sup>136</sup> (HD.29<sup>137</sup>). C'est-à-dire, des investissements nécessaires à la préparation des résultats économiques des années futures.

Cependant, la **comptabilité a un rôle interprétatif** et sert de base à la communication entre des groupes très divers d'une réalité construite. Y. Lequin (1991<sup>138</sup>) explique que la comptabilité est un langage indispensable impliquant un processus de communication parmi une variété d'interprétations contradictoires pour **atteindre une connaissance réelle sur le monde**. Pour résumer, M. Capron (1993<sup>139</sup>) reconnaît à la comptabilité trois fonctions sociales qui n'apparaissent pas explicitement :

- elle vise à apporter la confiance et à rassurer les acteurs économiques,
- elle constitue un auxiliaire de pouvoir en interne à travers la notion des zones de pouvoirs (Crozier et Friedberg, 1977<sup>140</sup>),
- elle joue un rôle de médiation dans les rapports sociaux externes et favorise la négociation entre acteurs, comme nous avons constaté sur notre terrain d'expérimentation, le compte de résultat, même simplifié, constitue un véritable instrument de référence pour déterminer le budget (coût) et donc le montant des subventions (prix) allouées par les parties prenantes<sup>141</sup>. (HE. 43<sup>142</sup>)

C'est précisément dans ce troisième point que nous souhaitons proposer une **version corrigée d'un compte de résultat** à double finalité :

- déterminer le montant de l'investissement sur le projet social (IPS),
- établir la situation comptable de l'OESS après affectation des ressources sur le projet social.

Cette double finalité contribue à créer de la confiance entre les parties prenantes. M. Féron (2004<sup>143</sup>) exhorte les entreprises et les organisations à démontrer leurs compétences et leur capacité à assumer efficacement leur responsabilité. Le compte de résultat peut constituer un outil démontrant la **capacité**

---

<sup>136</sup> « Les actions de création de potentiel permettent de sauvegarder des emplois et de préparer l'avenir de l'entreprise, en termes de produits nouveaux, de mise au point de technologies nouvelles, de développement de compétences, voire de reconversion et de formalisation des savoir-faire de l'entreprise ». in SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Roseau souple et enraciné*, préface de Serge Pasquier, 1995, nouvelle édition 2005, 504 p., p. 20.

<sup>137</sup> HD.29. *Les organisations ne peuvent mettre en valeur les coûts d'opportunités et les pertes de valeur ajoutée*.

<sup>138</sup> LEQUIN Y., « Comptabilité et responsabilité sociale », 1991, op. cit., 420 p., p. 102.

<sup>139</sup> CAPRON M., *La comptabilité en perspective*, 1993, op. cit., 124 p., pp. 80-81.

<sup>140</sup> CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, 1977, op. cit.

<sup>141</sup> Cf. Annexe 14 : Eléments du budget prévisionnel annuel de l'accueil des personnes en contrat aidé.

<sup>142</sup> HE. 43. *Les organisations sociales établissement des bilans qualitatifs et quantitatifs qui se limitent à des données internes*.

<sup>143</sup> FERON M., « Les entreprises et la communication sur la RSE : comment améliorer la confiance dans les rapports annuels ? », *Communication au 2<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, IAE de Toulouse, 22, 23 octobre 2004, 15 p.

**des OESS à mettre en œuvre des ressources au profit de leur projet social.** Le Conseil National de la Comptabilité, au cours d'une réunion en collège le 17 juillet 1985, a émis un avis relatif au plan comptable des associations qui définit le cadre de la détermination et de l'affectation du résultat comptable du « projet associatif » : « L'association prend en considération les moyens nécessaires à la réalisation de son objet social (...). Si le résultat comptable est positif, la comptabilisation des sommes affectées au « projet » est alors possible. Le solde après « affectation au projet associatif » est appelé « excédent disponible après affectation au projet associatif ». D. Patouillard (1990<sup>144</sup>), souligne que cet avis renforce la Loi comptable du 30 avril 1983, relative aux principes comptables fondamentaux pour l'établissement des comptes annuels qui ont été repris par le Conseil National de la Vie Associative (CNVA) : « Les comptes annuels doivent être **réguliers, sincères et donner une image fidèle** du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'association (...). Les comptes annuels doivent respecter le principe de la prudence.... »

- ✓ *L'enjeu de la visibilité du projet social est d'autant plus grand pour les OESS que le système d'information doit être à la fois fidèle, prudent, réaliste et capable de rendre compte des véritables ressources allouées en termes d'investissements matériels et immatériel, tout cela, dans l'optique de l'obtention des aides ou des subventions de la part des parties prenantes qui conditionne souvent la capacité de mettre en œuvre le projet social.*

De nombreux auteurs ont relevé l'approche « mythique de l'image fidèle » de la comptabilité générale. Nous devons rapprocher cette recherche de la **fiabilité** ou de la **pertinence** avec la notion de **responsabilité** pour laquelle l'OESS s'engage auprès de ses « stakeholders », qui « sont des individus ou groupes d'individus qui peuvent être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984<sup>145</sup>). S. Evraert (2000<sup>146</sup>), dans un article intitulé « confiance et comptabilité », rappelle que le « but de la comptabilité est de produire des états financiers qui servent aux utilisateurs ». Il démontre que l'information dont les décideurs ont besoin peut dépendre de leur priorité d'action, de leur intérêt pour une question ou de leur expérience. Selon une contrainte générale, la valeur de l'information doit être supérieure aux coûts de son obtention. Enfin, elle doit être compréhensible ou intelligible afin d'être « utile pour la décision ». « La **question centrale de la comptabilité** est de se demander **de quoi faut-il rendre compte ?** C'est le choix de l'information à comptabiliser qui importe ».

---

<sup>144</sup> PATOULLARD D., « Le bénévolat dans les Associations... », 1990, op. cit., pp. 49-50, Annexe n°2 – Détermination – Affectation du résultat comptable. Comptabilisation du « projet associatif ».

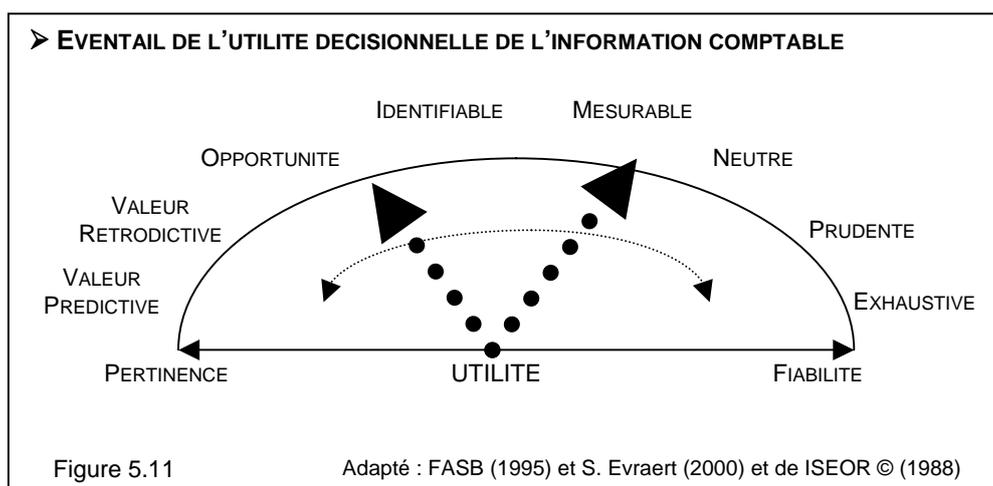
<sup>145</sup> FREEMAN R.-E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, 1984, op. cit.

<sup>146</sup> EVRAERT S., « Confiance et comptabilité », in COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, Economica, 2000, pp. 461-471.

Pour répondre à cette question, les travaux de l'American Institute of Certified Public Accounting (équivalent de l'Ordre des experts comptables en France) en 1973<sup>147</sup> identifient deux paramètres fondamentaux pour évaluer l'utilité d'une information comptable : la pertinence et la fiabilité. A partir de ceux-ci, ils déterminent des critères fondant la hiérarchie des caractéristiques qui établissent l'objectif de l'information comptable :

- la **pertinence** désigne la valeur d'usage (prédictive ou rétrodictive) ou l'utilité de l'information (l'opportunité de la posséder à un moment donné). Elle est une notion « **subjective** » qui évolue en fonction des utilisateurs et des décisions à prendre ;
- la **fiabilité** est articulée autour d'attributs intègres telles que les règles et les procédures qui garantissent la possibilité d'obtenir une information identifiable, mesurable, neutre et prudente. C'est l'**exhaustivité** qui renforce la fiabilité de l'information.

Nous pouvons imaginer un curseur placé sur **un éventail de l'utilité décisionnelle de l'information comptable** (Figure 5.11) que l'utilisateur doit positionner afin de « garantir », le plus possible, la véracité de ses informations comptables.



Il semble toutefois qu'il faille trouver une forme d'équilibre entre la pertinence et la fiabilité pour atteindre un **niveau d'acceptabilité** (Johnson et Kaplan, 1987<sup>148</sup> ; Cooper, 1987<sup>149</sup>). Cet enjeu est particulièrement fort dans les OESS. Dans le cas de notre expérimentation, l'objectif comptable pour le responsable de l'organisation est de **rendre compte de l'investissement pour le projet social auprès de ses parties prenantes**, c'est-à-dire de mesurer les ressources investies au sein de l'OESS pour mener à bien le projet social.

<sup>147</sup> Cité par EVRAERT S., « Confiance et comptabilité », 2000, op. cit.

<sup>148</sup> JOHNSON H.T. et KAPLAN R.S., *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1987, 269 p.

<sup>149</sup> COOPER R., « Does Your Company Need a New Cost System ? », *Journal of Cost Management*, Spring, 1987, pp. 45-49.

En suivant les préconisations précédemment présentées, nous privilégions une **vision exhaustive** de la situation économique de l'OESS en considérant la somme des ressources allouées : les coûts-performances cachés, les coûts visibles et la part de la contribution volontaire des membres du personnel de l'OESS (HE.33<sup>150</sup>).

- ✓ *Cette contribution socio-économique, qui traduit l'engagement social de l'OESS, constitue une forme d'investissement nécessaire pour mener à bien le projet social auprès des personnes en contrat aidé. Nous définissons cette contribution comme un **Investissement sur le Projet Social (IPS)**.*

Nous envisageons trois options de schématisation d'un compte de résultat pour rendre l'information utile aux décideurs (Figure 5.12). L'objectif est de rendre compte du niveau d'investissement total de l'OESS et, par voie de conséquence, de déterminer sa **capacité de prise en charge** du projet social (HP.31<sup>151</sup>).

• **Option 1** : L'OESS mesure les coûts internés liés au projet social.

Cette version du compte de résultat est considérée comme une version « réelle », c'est-à-dire que nous n'avons imputé ni les coûts-performances cachés, ni la contribution volontaire des membres du personnel. Nous avons cependant identifié les coûts historiques<sup>152</sup> de l'OESS imputés dans les comptes de charges (achats, autres achats externes, impôts et taxes et versements assimilés, charges du personnel, autres charges de gestion courante, dotation aux amortissements et aux provisions). Ce sont des ressources allouées par l'OESS dans le cadre de son fonctionnement traditionnel. Les charges attenantes avaient été imputées dans les différents comptes sans aucune répartition par activité.

Ce compte de résultat nous permet de repérer le montant de **l'investissement sur le projet social égal à 19 140 €** pour l'exercice de l'année 2004. Ce sont principalement des coûts historiques de surconsommation et sursalaires qui sont donc **internés**, conformément au Plan comptable général, par l'association pour mener à bien le projet social.

---

<sup>150</sup> HE.33. Le contrôle de gestion des OESS se limite à l'évaluation des coûts-performances visibles.

<sup>151</sup> HP.31. Le contrôle de gestion socio-économique par activité ou mission permet de mieux piloter les moyens et ressources allouées au projet social.

<sup>152</sup> Coûts historiques : Toute valeur inscrite en comptabilité est fondée sur le prix d'acquisition ou le coût de revient de l'élément considéré. in CAPRON M., *La comptabilité en perspective*, 1993, op. cit., 124 p., p. 45.

➤ COMPTE DE RESULTAT RENOVE POUR MESURER L'INVESTISSEMENT SUR LE PROJET SOCIAL DE L'OESS EN 2004

CHARGES	Option 1 Réel	Option 2 Rénové	Option 3 Complet	PRODUITS	Option 1 Réel	Option 2 Rénové	Option 3 Complet
Achats	627 285 €	627 285 €	627 285 €	Ventes de marchandises, de produits fabriqués	49 547 €	49 547 €	49 547 €
<b>dont Coûts cachés = 9 740 €</b>				Prestations de services	1 935 057 €	1 935 057 €	1 935 057 €
Autres achats et charges externes	325 487 €	325 487 €	325 487 €	Production immobilisée	23 043 €	23 043 €	23 043 €
<b>dont Coûts cachés = 2 120 €</b>				<b>Produits virtuels</b>			
Impôts, taxes et versements assimilés	43 445 €	43 445 €	43 445 €	<b>Non Produits = 82 650 €</b>		154 510 €	154 510 €
				<b>Surtemps = 71 860 €</b>			
Charges du personnel	857 903 €	857 903 €	857 903 €	Subventions d'exploitation	46 527 €	46 527 €	46 527 €
<b>Coûts-performances cachés = 7 280 €</b>				Cotisations	11 739 €	11 739 €	11 739 €
				<b>Contribution volontaire de l'encadrement = 37 700 €</b>			37 700 €
Autres charges de gestion courante	3 670 €	3 670 €	3 670 €	Autres produits	4 817 €	4 817 €	4 817 €
Charges financières	6 788 €	6 788 €	6 788 €	Produits financiers	3 614 €	3 614 €	3 614 €
Charges exceptionnelles	18 563 €	18 563 €	18 563 €	Produits exceptionnels	27 486 €	27 486 €	27 486 €
Dotations aux amortissements et provisions	283 208 €	283 208 €	283 208 €	Reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges	139 864 €	139 864 €	139 864 €
S/TOTAUX	2 166 349 €	2 166 349 €	2 166 349 €	S/TOTAUX	2 241 694 €	2 396 204 €	2 433 904 €
Résultat d'exploitation (2)	75 345 €	229 855 €	267 555 €	TOTAUX	2 241 694 €	2 396 204 €	2 433 904 €
TOTAUX	2 241 694 €	2 396 204 €	2 433 904 €	<b>Investissement sur le projet social (IPS) (1)</b>	<b>19 140 €</b>	<b>173 650 €</b>	<b>211 350 €</b>
				<b>Excédent disponible après affectation au projet social</b>	<b>56 205 €</b>	<b>56 205 €</b>	<b>56 205 €</b>
				<b>Pourcentage IPS / résultat d'exploitation (1) / (2)</b>	<b>25 %</b>	<b>75 %</b>	<b>78 %</b>

Figure 5.12

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Le résultat d'exploitation positif (75 345 €) correspond à celui de l'exercice de l'OESS pour la même année. Cette situation excédentaire autorise, selon le Conseil National de la Comptabilité (CNC<sup>153</sup>), de soustraire les ressources allouées à l'investissement sur le projet social (19 140 €). Nous pouvons alors définir le « solde après affectation au projet associatif » d'un montant de 56 205 € (75 345 € - 19 140 €) qui est appelé « l'excédent disponible après affectation au projet associatif ». Il s'agit pour le CNC de permettre « aux associations de prendre en considération, à ce niveau, les moyens nécessaires à la réalisation de son objet social » dans les conditions suivantes :

- être conforme à la réalisation de l'objet de l'association ;
- être clairement identifié, les coûts imputables au projet devant être nettement individualisés ;
- comprendre les dépenses importantes qui ne représentent pas un caractère annuel et qui ne peuvent pas être assimilées à des charges courantes de l'association ;
- faire l'objet d'une programmation établie sur la base d'un échéancier de dépenses nettement définies, pouvant être regroupées en deux grandes catégories : les coûts des investissements, les charges d'exploitation liées à la réalisation du projet associatif.

Ainsi, le résultat d'exploitation de l'OESS doit être minoré du montant des charges<sup>154</sup>. Nous pouvons considérer que le projet social est constitué d'une part d'investissement caché.

• **Option 2** : L'OESS prend en compte les coûts-performances cachés liés au projet social.

Cette version « rénovée » du compte de résultats intègre les coûts historiques internes et pris en charge par l'OESS. Nous avons également introduit les performances externées ou coûts d'opportunité non comptabilisés par l'organisation, mais acceptés et nécessaires pour mener à bien les objectifs attribués par les parties prenantes en contrepartie des aides ou des subventions. Ce sont des temps de travail du personnel (surtemps) que l'OESS met à disposition des parties prenantes pour encadrer et accompagner les personnes en contrat aidé. Ce sont aussi des temps de non-productions, que l'activité sociale génère et qui constituent des gisements de ressources non exploitées ou acceptées dans ce contexte d'insertion. Le montant de **l'investissement sur le projet social était évalué pour un montant de 173 650 € en 2004**. Il correspond à la somme des moyens et des ressources, matérielles et immatérielles, allouées ou inexploitées par l'OESS dans le cadre du projet social.

C.-H. d'Arcimoles (1995<sup>155</sup>) identifie les difficultés à déterminer la part des coûts d'opportunités pouvant constituer une majoration possible de la valeur d'une entreprise ou d'une organisation. Malgré

---

<sup>153</sup> Si le résultat est positif, le CNC prévoit qu'il est possible de comptabiliser les sommes affectées au projet. Le « solde après affectation au projet associatif » est appelé « excédent disponible après affectation au projet associatif » in PATOUILLARD D., « Le bénévolat dans les Associations... », 1990, 148 p., pp. 49-50, op. cit.

<sup>154</sup> Le schéma de comptabilisation du projet social est spécifié dans l'avis rendu par la CNC datant du 17 juillet 1985. Il prévoit dans une première étape de déterminer le résultat selon les règles du Plan Comptable Général. Dans une seconde étape, à la condition que le résultat soit positif, il autorise d'imputer au débit le résultat dans le compte 12), et au crédit du compte résultat d'affecter l'investissement sur le « projet associatif », afin de déterminer l'excédent disponible après affectation au « projet associatif ».

cela, nous émettons l'hypothèse que le temps alloué par l'OESS dans le projet social en non-productions représente une ressource inexploitée pour créer de nouvelles performances. Nous estimons que le surtemps alloué à la conduite du projet peut être assimilé à une performance externalisée au service des bénéficiaires et au profit de la société. La somme de ces temps peut constituer des **produits virtuels** que nous imputons dans les produits du compte de résultat. De ce fait, le résultat d'exploitation de l'OESS (229 855 €) est supérieur à celui enregistré en 2004 (75 345 €). Le résultat étant positif, nous pouvons à nouveau soustraire le montant de l'investissement sur le projet social et obtenir un résultat après affectation du projet social de l'association égal à 56 205 €

- **Option 3** : L'OESS prend en compte les coûts-performances cachés liés au projet social et les contributions volontaires du personnel d'encadrement.

Comme nous l'avons souligné dans le diagnostic socio-économique, le projet est porté par le personnel d'encadrement s'impliquant dans la conduite de celui-ci tout au long de l'année. Nous rappelons que dans le cadre de notre négociation, le dirigeant reconnaît que l'ensemble des personnels d'encadrement effectue des heures supplémentaires de travail pour accompagner les personnels en contrat aidé. La visibilité de la contribution volontaire des membres du personnel semble être une question très pertinente mais pose aussi un problème complexe à évaluer. Comme le souligne en effet, J.-P. Abelsohn (2001<sup>156</sup>), l'affectation des contributions volontaires ou bénévolat pose plusieurs questions relatives à la nature du bénévolat, à la mesure du temps et au droit du travail, à l'évaluation de l'apport du personnel, à sa valorisation et enfin, à son affectation dans le compte de résultat.

Même si notre réponse est partielle, notre souci d'exhaustivité nous oblige aux précisions suivantes :

- Nous avons considéré uniquement le travail des personnes concernées par l'accompagnement et le management des personnes en contrat aidé, afin de répondre aux objectifs sociaux et professionnels édictés par les parties prenantes. De fait, nous avons exclu les administrateurs du calcul du nombre d'heures.
- En toute logique, seules les personnes en charge de l'encadrement hiérarchique ou de proximité ont été sollicitées. Le temps estimé est essentiellement un temps supplémentaire aux heures contractuelles. Les temps alloués pendant les heures sont déjà évalués dans notre diagnostic. Les heures allouées au projet, au-delà des horaires de travail, sont estimées par les personnes concernées et corrigées après avoir obtenu l'avis de la direction.
- De plus, nous avons fait le choix de considérer ces heures comme des heures de travail, contribuant à la création de la valeur ajoutée de l'OESS. Nous avons utilisé la contribution horaire à la marge sur coût variable pour valoriser chacune des heures de bénévolat.

---

<sup>155</sup> D'ARCIMOLES C.-H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines. Nécessité et pertinence du Bilan Social*, Economica, 1995, 249 p., pp. 80-81.

<sup>156</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets... », 2001, op. cit., pp. 27-32, p. 30.

- Enfin, le nouveau plan comptable propose aux associations que la valorisation des contributions réalisées à titre gratuit (sans versement de salaire complémentaire), n'utilise plus les comptes de charges et de produits (comptes de classes 6 et 7), mais figure dans les comptes de la classe 8, ce qui reste toujours sans incidence sur le résultat<sup>157</sup> (87 – contributions volontaires en nature ; 86 – emplois de contributions volontaires en nature – personnel bénévole). Nous avons choisi de les intégrer dans la colonne des produits du compte de résultat, car l'action des bénévoles s'inscrit globalement dans le but de dégager des ressources. Une insertion dans le compte de résultat est, selon J.-P. Abelsohn (2001<sup>158</sup>), une modalité qui correspond le mieux à la vision des responsables de la production de richesses. Nous proposons ainsi d'insérer les contributions volontaires directement en « produit » afin de conserver l'esprit d'une création de véritable ressource pour l'OESS, sans contrepartie comptable.

Une estimation effectuée avec les personnes concernées aboutissait au décompte de 2 900 heures supplémentaires pour l'année 2004<sup>159</sup>. Après concertation avec le dirigeant, il a estimé que près de 50 % des heures étaient effectivement dues à la conduite du projet social. Cette estimation nous a permis de comptabiliser un total de 1 450 heures pour l'année 2004 valorisées au coût économique d'une heure de travail (26 €), soit un montant total de 37 700 €

Pour l'affectation dans le compte de résultat, la question de base est celle des modalités d'expression choisies et pratiquées par les acteurs pour ces valeurs ajoutées produites. Dans cette dernière option, la valorisation et l'intégration des contributions volontaires du personnel d'encadrement induisent un résultat positif de 267 555 €. Le montant de **l'investissement sur le projet social de l'association égal à 211 315 €** est effectivement principalement composé des coûts d'opportunité et de création de potentiel (90 %). Dans ce cadre, nous pensons que le projet social représente en premier lieu un **investissement immatériel et incorporel**. Le résultat après affectation du projet social de l'OESS demeure inchangé.

En conclusion, nous soulignons l'intérêt de proposer une vision exhaustive de la création de la valeur socio-économique d'un projet social. Lors d'un entretien avec un membre de la Présidence de l'OESS, nous lui avons demandé d'évaluer le niveau d'investissement sur le projet social supportable par rapport au bénéfice. Il a jugé que « *la part de l'investissement sur le projet social, considérée comme*

---

<sup>157</sup> Les experts comptables (CNC) admettent « que l'intégration des contributions volontaires puisse se faire soit dans l'annexe soit dans le compte de résultat en respectant la contrepartie des apports (641 Contributions volontaires et charges sur contributions 648) avec un compte d'autres produits de gestion courante (7587, contributions volontaires au travail) in PATOUILLARD D., « Le bénévolat dans les Associations. ... », 1990, op. cit., p. 48.

<sup>158</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet de projets... », 2001, op. cit.

<sup>159</sup> Cf. Annexe 13 : Contribution volontaire des membres de la Direction et de l'encadrement - 2004.

*supportable, est estimée à 15 % du bénéfice* » (Présidence, 2004). Nous pouvons alors effectuer un commentaire sur chacune des options choisies :

- dans une première approche des coûts historiques, il apparaît que le projet social représente déjà 25 % du bénéfice d'exploitation de l'OESS, et ce malgré l'obtention des aides et des subventions ;
- dans une seconde approche, en incluant les coûts-performances cachés, le taux est égal à 75 % du résultat d'exploitation corrigé ;
- dans une troisième approche, en incluant en plus la contribution volontaire des membres du personnel d'encadrement, le taux atteint 78 % du résultat d'exploitation corrigé.

Cette estimation confirme les propos du membre de la Présidence qui juge que *seules les associations qui se portent bien peuvent décider de mener à bien ce projet* (Présidence, 2004) (HE.35<sup>160</sup>). Elle nous permet également de démontrer la prégance de l'investissement sur le projet social dans un compte de résultat « rénové ». Cela nous permet également d'infirmer les propos de la Présidence qui estime que *« ce projet engendre un léger surcoût entre les dépenses liées à notre action auprès du personnel et les aides que nous obtenons* (Présidence, 2004) (HD.24, HD.32, HE.34<sup>161</sup>). Si nous additionnons le montant des surtemps humains avec les contributions volontaires du personnel (109 560 €) et que nous le rapportons au montant de l'investissement sur le projet social global (211 315 €), nous constatons que la part de l'investissement humain représente 51%. Ce pourcentage met en exergue la part importante des ressources humaines allouées dans le projet social. Cette estimation semble confirmer notre hypothèse descriptive (HE.27) selon laquelle *les OESS évaluent plus facilement les investissements matériels que les investissements immatériels car les indicateurs n'existent pas*. Il semble nécessaire de définir des indicateurs socio-économiques capables de rendre compte de l'intégralité de cet investissement social (HP.30<sup>162</sup>). La mesure des ressources allouées sur le projet social représente un enjeu stratégique pour assurer la survie et le développement d'une entreprise ou d'une organisation. Pour cela, nous devons établir la capacité d'une OESS à mobiliser des ressources socio-économiques autour d'un projet social.

## **5.2 RENDRE COMPTE DE L'EFFICIENCE ECONOMIQUE D'UNE GESTION MUTUALISEE D'UN PROJET SOCIAL**

---

<sup>160</sup> HE.35. *Les organisations sociales qui mènent des projets sociaux externes sont celles qui sont capables d'autofinancer en grande partie le surcoût.*

<sup>161</sup> HD.24. *Le coût du projet est un investissement immatériel mal évalué par les OESS. HD. 32. La conduite d'un projet social peut affaiblir les ressources économiques de l'organisation. HE.34. La conduite du projet social représente un surcoût*

<sup>162</sup> HP.30. *Il est nécessaire de changer les critères d'évaluation, les méthodes et les outils de contrôle de gestion afin de définir des indicateurs capables de rendre compte des performances socio-économiques des OESS*

L'objectif de ce point est de rendre compte de la capacité de l'OESS à créer de la valeur économique et sociale à travers l'analyse de ses activités (section 5.2.1). Puis, nous définirons un système d'information de gestion permettant de mesurer la capacité de l'OESS à mobiliser et gérer des ressources internes et externes, ainsi que la contribution des parties prenantes dans le financement du projet social (section 5.2.2).

### 5.2.1 Le contrôle de gestion des activités sur le projet social

Le contrôle de gestion des activités s'inscrit dans une vision élargie de l'activité des OESS. L'activité sociale semble être fortement composée par des « investissements immatériels ». H. Savall et V. Zardet (1988<sup>163</sup>) parlent de « 4 I » (Investissement Immatériel, Intellectuel et Incorporel) et définissent l'investissement immatériel comme « un ensemble de mini-actions individualisées ou collectives et synchronisées qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise démultipliés à tous les niveaux ». Au sein des OESS, la finalité d'un projet social s'apparente à une forme de production de « biens relationnels » (Gui, 2001<sup>164</sup>) désignant les bénéfices ou la valeur ajoutée issus de l'interaction entre les OESS, leurs « clients » et les différents partenaires. L'approche des « biens relationnels » constitue une valeur économique (Bruni, 2002<sup>165</sup>) construite grâce aux relations de confiance instaurées entre le fournisseur (l'OESS), les parties prenantes (institutionnels...) et les bénéficiaires (personnes en contrat aidé). Cette notion de bien relationnel est d'ailleurs plus présente dans les organisations à but non lucratif que dans les entreprises commerciales privées et les services publics (Borzaga, 1997<sup>166</sup>).

La mise en œuvre des activités d'un projet social crée de la valeur ajoutée que les OESS s'efforcent de mesurer et de présenter auprès de leurs parties prenantes. Or, S. Evraert et M. Lacroix (2005<sup>167</sup>) soulignent combien la représentation proposée aux citoyens, comme à la société, peut être simplifiée sous la forme « d'une algèbre d'images, en majorité juridiques, convoyées par le modèle de base de la comptabilité financière : la représentation monétaire des transactions et des coûts constatés ». De fait, les auteurs dénoncent que le milieu social, dans lequel les entreprises s'insèrent, soit réduit aux seules transactions financières entre elles et leurs relations d'échange extérieures. Ils concluent que « **la création de la valeur interne échappe à ces modes de représentation** par la forte suspicion qui entoure la comptabilisation de « goodwill » et des autres valeurs immatérielles créées ».

---

<sup>163</sup> SAVALL H. et V. ZARDET, « Investissement immatériel, intellectuel et incorporel... », 1988, op. cit.

<sup>164</sup> GUI B., « Economic Interactions as Encounters », Mimeo, Università di Padova, Italie, 2001, in *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, 2003, 365 p., p. 13.

<sup>165</sup> BRUNI L., « Per un economia capace di felicità », *Impresa Sociale*, n°62, mars/avril, pp. 45-56.

<sup>166</sup> BORZAGA C., « Introduzione, in AAVV », *Imprenditori Sciali. Secondo rapporto Sulla Coopezione Sociale in Italia*, Edizioni fondazione G. Agnelli, Turin, in *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, 2003, op. cit.

Les travaux sur la valorisation économique de la contribution sociétale des entreprises ne sont pas récents. Y. Lequin (1991<sup>168</sup>), dans sa Thèse de doctorat en sciences de gestion, a présenté les différents travaux et études des modèles de comptabilisation des principaux coûts sociaux supportés par les entreprises. Malgré des différences entre des modèles de comptes d'exploitation plus ou moins évolués, il relève que la finalité des auteurs est bien de dégager une « contribution nette sociale » (Ramanathan, 1976 ; Estes et Zens, 1978) ou encore d'établir un « résultat social net » (Corcoran et Leininger, 1970 ; Estes, 1976) évalué en monnaie et construit d'après des concepts classiques de comptabilité financière.

L'enjeu de la **visibilité de l'activité** est important pour des organisations dont l'action s'inscrit dans une double logique. Il s'agit d'articuler une production de services avec celle de lien social, c'est-à-dire que les OESS ont pour impératif de répondre à des besoins sociétaux par la fourniture d'un certain type de service et contribuent à faire du social, parce qu'elles mobilisent les citoyens (Boulte, 1991<sup>169</sup>). Des recherches récentes établissent des liens entre la rentabilité économique et la responsabilité sociale des entreprises, elles en démontrent et en mesurent les risques et les avantages (Allouche et al, 2005<sup>170</sup>). Comme le souligne P. Viveret (2004<sup>171</sup>), il devient **indispensable de trouver des indicateurs qui permettent d'évaluer l'action de l'entreprise**, non plus seulement sur le plan financier, mais aussi en tenant compte des impacts sur son environnement vis-à-vis des diverses parties prenantes.

Au sein des OESS il existe une double finalité, interne et externe, qui exige d'analyser l'activité d'une OESS selon une **approche** :

- **Endogène** : Les OESS diversifient leurs activités sociales et économiques. Chaque activité a pour mission spécifique de permettre un ajout de valeur ajoutée à l'élaboration d'outputs quel que soit son destinataire. M. Gervais (1988<sup>172</sup>) émet l'hypothèse selon laquelle si les activités ne sont pas identiques, sociales et économiques, elles peuvent engendrer des outputs qui consomment différemment les ressources des entreprises. Certains d'entre eux peuvent consommer plus ou moins de ressources et mettre en difficulté les performances. Il s'agit donc **d'identifier quelles sont les activités qui contribuent ou non à la création de la valeur de l'entreprise, et dans quelle mesure.**

---

<sup>167</sup> EVRAERT S. et LACROIX M., « Responsabilité Sociale et Reporting de la Performance. » in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 37 -57.

<sup>168</sup> LEQUIN Y., « Comptabilité et responsabilité sociale », 1991, op. cit., 420 p., pp. 149-150

<sup>169</sup> BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Le sociologue, PUF, 1991, 183 p., p. 51.

<sup>170</sup> ALLOUCHE J., HUAULT I. et SCHIMDT G., « La responsabilité sociale de l'entreprise : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, LE ROY F. et MARCHENAY M. (dir.), Ems, 2005, pp. 177-188.

<sup>171</sup> VIVERET P., *Reconsidérer la richesse*, Edition de l'Aube, 2004, 236 p.

<sup>172</sup> GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, 1988, op. cit., 774 p., p. 173.

- **Exogène** : Une partie de la responsabilité des entreprises et des organisations<sup>173</sup> consiste à limiter un phénomène « d'effets boomerang » (Savall, 1995<sup>174</sup> ; Savall et Zardet, 2005<sup>175</sup>). Il s'agit d'éviter une forme d'externalité négative vers *l'État refuge* ou *providence* ainsi que vers le marché qui seraient chargés de réguler tous les problèmes. La conséquence est, pendant les périodes de crises économiques, l'apparition des « effets boomerang » matérialisés par l'accroissement des taxes ou des surcoûts infligés aux entreprises et aux organisations. Il s'agit donc de **mesurer la capacité d'une activité à prendre en charge des effets induits internés au service de la collectivité**.

Cette approche dissimule une problématique plus large, à caractère stratégique, de **mesure de la performance globale** des OESS, articulée autour :

- d'un double périmètre d'activité : interne et externe,
- d'une double activité : économique et sociale,
- d'un double fonctionnement : orthofonctionnel et dysfonctionnel,
- d'une double production : matérielle et immatérielle,
- d'une double création de valeur : efficacité et efficience,
- d'une double logique économique : résultats immédiats, création de potentiel.

Dans cette optique, il nous semble nécessaire d'admettre que la valeur économique est au cœur de l'activité des OESS. Cependant, il est également utile de considérer la **diversité des variables de la création de la valeur et donc des performances**. Il ne faut toutefois pas préconiser un excès de découpages analytiques de l'entreprise dénoncés par P. Lauzel et H. Bouquin (1988<sup>176</sup>) mais comme le préconisent H. Savall et V. Zardet (1998<sup>177</sup>), de trouver un **indicateur** qui contribue à « reconstruire l'unité de l'entreprise en tant que système de création de valeur ».

---

<sup>173</sup> Voir section 2.1.2.2. dans le chapitre 2.

<sup>174</sup> SAVALL H. et ZARDET V., SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie du Roseau...*, 1995, op. cit.

<sup>175</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, 2005, op. cit., 195 p., pp. 26-27.

<sup>176</sup> LAUZEL P. et BOUQUIN H., *Comptabilité analytique et gestion*, Sirey, 5<sup>ème</sup> édition, 1988, 492 p.

<sup>177</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », *Communication au Congrès des IAE, Nantes*, avril, 1998, 20 p.

### 5.2.1.1 Le calcul de l'indicateur de la valeur ajoutée

L'indicateur de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables<sup>178</sup> représente la valeur économique moyenne d'une unité de temps de travail humain calculée par un ratio entre la marge sur coût variable et le nombre d'heures de travail attendues. Ce dernier constitue un **indicateur d'efficacité économique de l'organisation**. Le calcul est réalisé à partir du chiffre d'affaires ou produits de l'exercice (Figure 5.13).

➤ CALCUL DE L'INDICATEUR DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA VALEUR AJOUTEE SUR COUTS VARIABLES

	Produit de l'exercice	Valeur globale des productions vendues et immobilisées.
-	Achats et services extérieurs variables	Soustraction de la valeur globale des biens et des services acquis par l'OESS auprès des parties prenantes (fournisseurs, partenaires...) et nécessaires à la production de l'exercice.
=	Marge sur coût variable	Obtention de la valeur créée par l'OESS et ajoutée aux différents biens et services acquis pour les transformer en biens et services fournis auprès des parties prenantes après une transformation matérielle ou immatérielle.
/	Nombre d'heures attendues	Division par l'effectif de l'ensemble du personnel en équivalent temps complet multiplié par le volume horaire contractuel moyen.
=	Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coût Variable	Obtention de la valeur économique d'une unité de temps de travail humain.

Figure 5.13

© ISEOR 1991

Le calcul de la CHVACV permet de répondre à plusieurs objectifs (HP.26<sup>179</sup>) :

- sensibiliser l'entreprise au fait que **les acteurs humains sont le facteur actif dans la création de la valeur économique**. Cela semble d'autant plus important que, dans cette OESS, nous avons souligné que la part de l'investissement humain (sursalaires, surtemps et contribution volontaire) représente une large part de l'investissement sur le projet social (54 %) ;
- dépasser les limites introduites par les excès des approches analytiques et les clivages qu'elles provoquent dans l'activité des entreprises et des organisations. Comme le soulignent H. Savall et V. Zardet (1998), cela permet d'**établir des traits d'union** entre la création de valeurs exogènes et endogènes, l'évaluation du matériel et de l'immatériel, la valeur à court terme et à long terme, l'évaluation des activités orthofonctionnelles et dysfonctionnelles de l'entreprise ;
- disposer d'un coefficient moyen d'évaluation de la **création de la valeur de l'ensemble des acteurs** de l'OESS en incluant, par exemple, la contribution volontaire du personnel en contrat aidé.

<sup>178</sup> Ce point a été rédigé sur la base des travaux de SAVALL H. et ZARDET V. : *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit. ; et « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur... », 1998, ibid.

<sup>179</sup> HP.26. La CHVACV, indicateur de la création de la valeur d'une heure de travail, permet de rendre compte de l'investissement immatériel alloué au projet social.

Ce concept constitue, dans le domaine de la théorie économique de l'entreprise et des pratiques de gestion, à la fois un analyseur et une variable d'action et d'aide à la décision. Ainsi, l'analyse de la CHVACV annuelle de l'OESS permet de souligner son **efficience** et sa capacité à créer de la valeur économique. Dans le cadre de notre expérimentation, la CHVACV a progressé de 13 % entre l'année 2000 et 2004 (Figure 5.14). Autrement dit, l'OESS a développé des structures et des comportements pertinents pour accroître ses performances économiques malgré l'élargissement des missions de son projet social.

➤ CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA VALEUR AJOUTEE SUR COUT VARIABLE ENTRE 2000-2004

Année	2000	2001	2002	2003	2004
Produit de l'exercice	1 822 500 €	1 535 300 €	1 925 400 €	2 126 000 €	2 210 500 €
Achats et services extérieurs variables	662 100 €	385 400 €	749 500 €	735 400 €	783 500 €
<b>Marge sur coût variable (1)</b>	<b>1 160 400 €</b>	<b>1 149 900 €</b>	<b>1 175 900 €</b>	<b>1 391 000 €</b>	<b>1 427 000 €</b>
Heures de travail moyen annuelles	1 986 H	1 588 H	1 588 H	1 588 H	1 588 H
Nombre de Personnes en ETP	25	32	38	37	34
Total des heures annuelles attendues (2)	49 650 H	51 848 H	50 816 H	58 756 H	53 992 H
<b>CHVACV (1) / (2)</b>	<b>23 €(3)</b>	<b>22 €</b>	<b>23 €</b>	<b>23 €</b>	<b>26 €(4)</b>
<b>Evolution de la CHVACV (3) / (4)</b>					<b>+ 13 %</b>

Figure 5.14

Source : Résultats expérimentaux (2004)  
Adapté de la CHMCV<sup>180</sup>

La CHVACV représente un résumé de la performance économique de l'entreprise à l'instant (t). Cet indicateur permet également d'établir une estimation prévisionnelle de la création de la valeur dans le but de servir de base à la préparation d'un budget ainsi qu'à son évaluation en mesurant les écarts entre les prévisions et les réalisations. Cet indicateur permet de mesurer l'efficience des activités de l'OESS.

### 5.2.1.2 Le calcul de la CHVACV par activité

Nous considérons que les résultats des OESS sont obtenus grâce à une approche globale de l'activité. Toutefois, en concertation avec la direction de l'OESS, nous distinguons la part de l'activité marchande et non-marchande dans les résultats économiques. Nous cherchons à mesurer la contribution de chacune d'entre elles dans la création de la performance globale. Pour cela, nous définissons quatre options. La première permet d'obtenir la CHVACV traditionnelle, dans laquelle les coûts-performances demeurent cachés, intégrés dans un système d'information comptable qui ne recherche pas à leur donner un nom ou à les mesurer. La seconde représente le cœur du métier de l'OESS qui est de proposer des séjours de vacances accessibles au plus grand nombre. Dans celle-ci, la finalité économique est de plus en plus prégnante sur un marché très concurrentiel. La troisième

<sup>180</sup> CHMCV : Contribution Horaire à la Marge sur Coût Variable. Voir Chapitre 3 - Section 3.3.2.1.1

mesure la création de la valeur de l'activité en intégrant les coûts et les performances cachés. La dernière option, relative au projet social d'insertion des personnes en contrat aidé, **isole la performance de l'activité sociale** d'accueil des personnels en situation d'insertion (Figure 5.15).

Sur le plan méthodologique, nous avons réparti les produits et les charges, visibles et cachés, en fonction de nos quatre options.

- **Option 1** : Activité traditionnelle de l'OESS sans les coûts-performances cachés.

Cette colonne du compte de résultat permet de retrouver le montant de la CHVACV traditionnelle sans prendre en considération le montant des coûts-performances cachés et la contribution volontaire du personnel liés au projet social. Cette présentation ne permet pas de distinguer précisément la part de la contribution des activités marchandes par rapport à celle des activités non-marchandes. Elle mesure la création de la valeur économique de l'OESS dans une logique de performance globale. A ce titre, nous comparons cet indicateur micro-économique à des données macro-économiques. Sur la base des chiffres de l'année 2003, la valeur ajoutée d'une heure de travail de chacune des trente sept personnes (en équivalent temps plein) est égale à 23 €. Si nous la rapprochons à l'estimation de la création de la valeur ajoutée de la population française en 2003, nous obtenons un montant identique de 23 €<sup>181</sup>. En conséquence la contribution individuelle des salariés de l'OESS est égale à celle de l'ensemble de la population active française. Autrement dit, les activités de l'OESS contribuent à la création de la valeur ajoutée économique moyenne de la nation.

---

<sup>181</sup> Sur la base des chiffres de l'INSEE nous avons estimé la CHVACV nationale sur l'année 2003. La valeur ajoutée brute des entreprises est égale à 1 019 milliards d'euros. Le nombre d'heures annuelles attendues (1 561 heures) estimée pour les 27 287 milliers de personnes actives est égal à 42 857 255 milliers d'heures. Le rapport entre le montant de la valeur ajoutée (1 019 milliards d'euros) et le nombre d'heures attendues (42 857 255 milliers d'heures) permet d'obtenir la CHVACV nationale, soit 23,78 € (arrondie à l'euro inférieur) = 23 € in INSEE, « France en faits et en chiffres – population active » issu de l'ouvrage *France portrait social (2004-2005)* et INSEE Première, « Les comptes de la nation en 2003, Au creux de la vague », n° 960, Avril 2004, 4 p.

➤ CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA VALEUR AJOUTEE SUR COUT VARIABLE PAR ACTIVITE EN 2004

CHARGES	Option 1 Résultat classique	Option 2 Journées Vacances	Option 3 Résultat complet	Option 4 Journées Insertion	PRODUITS	Option 1 Résultat classique	Option 2 Journées Vacances	Option 3 Résultat complet	Option 4 Journées Insertion
Achats	627 285 €	627 285 €	627 285 €	9 740 €	Ventes de marchandises, de produits fabriqués	49 547 €	49 547 €	49 547 €	
Coûts-performances cachés		-9 740 €			Prestations de services	1 935 057 €	1 935 057 €	1 935 057 €	
Autres achats et charges externes	325 487 €	325 487 €	325 487 €	2 120 €	Production immobilisée	23 043 €	23 043 €	23 043 €	
Coûts-performances cachés		-2 120 €			Non Produits virtuels Non Produits = 82 650 € Surtemps = 71 860 €			154 510 €	154 510 €
Impôts, taxes et versements assimilés	43 445 €	43 445 €	43 445 €						
Charges du personnel	857 903 €	690 103 €	857 903 €	213 400 €	Subventions d'exploitation	46 527 €		46 527 €	46 527 €
Emploi de personnes à temps plein ETP (Estimation de 4 personnes ETP x 19 950 €)		79 800 €			Cotisations	11 739 €	11 739 €	11 739 €	
Coûts-performances cachés		-7 280 €		7 280 €	Contribution volontaire du personnel en contrat aidé			44 900 €	
					Contribution volontaire de l'encadrement			37 700 €	37 700 €
Autres charges de gestion courante	3 670 €	3 670 €	3 670 €		Autres produits	4 817 €	4 817 €	4 817 €	
Charges financières	6 788 €	6 788 €	6 788 €		Produits financiers	3 614 €	3 614 €	3 614 €	
Charges exceptionnelles	18 563 €	18 563 €	18 563 €		Produits exceptionnels	27 486 €	27 486 €	27 486 €	
Dotations aux amortissements et provisions	283 208 €	283 208 €	283 208 €		Reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges	139 864 €	47 902 €	139 864 €	91 962 €
S/TOTAUX	2 166 349 €	2 059 209 €	2 166 349 €	232 540 €	S/TOTAUX	2 241 694 €	2 103 205 €	2 478 804 €	330 699 €
RESULTAT D'EXPLOITATION	75 345 €	43 996 €	312 455 €	98 159 €					
TOTAUX	2 241 694 €	2 103 205 €	2 478 804 €	330 699 €	TOTAUX	2 241 694 €	2 103 205 €	2 478 804 €	330 699 €
<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>	2 210 594 €	2 210 594 €	2 402 804 €	330 699 €					
<b>MONTANT DE CHARGES VARIABLES</b>	783 500 €	783 500 €	783 500 €	19 140 €					
<b>MARGE SUR COUTS VARIABLES</b>	1 427 094 €	1 427 094 €	1 619 304 €	311 559 €					
<b>NOMBRE HEURES ATTENDUES</b>	53 992 H	41 923 H	55 572 H	21 303 H					
<b>CHVACV - CHVAS</b>	<b>26 €</b>	<b>34 €</b>	<b>29 €</b>	<b>15 €</b>					

Figure 5.15

Source : Résultats expérimentaux (2004)

CHVACV : Contribution Horaire à la Valeur ajoutée sur Coût Variable – CHVAS : Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sociale (15 €)

- **Option 2** : Activité de journées vacances<sup>182</sup> de l'OESS indépendamment de l'activité sociale.

Cette hypothèse considère uniquement l'activité touristique de l'OESS, exprimée en journées vacances. Elle permet de :

- mesurer la CHVACV en considérant des données exogènes socio-économiques (planning des vacances scolaires...) et climatiques (chutes de neige avant la période des vacances scolaires...) qui peuvent, selon la direction, faire évoluer cet indicateur d'une année sur l'autre ;
- disposer d'un indicateur comparable aux autres structures marchandes et non-marchandes du secteur de l'OESS<sup>183</sup> dans le domaine économique de l'activité touristique.

Afin de « neutraliser » l'activité sur le projet social, nous n'avons pas pris en considération :

- le montant des coûts visibles des charges d'exploitation (- 19 140 €),
- le montant des charges salariales des personnes en contrat aidé (- 167 800 €),
- le montant des subventions et des aides allouées par les parties prenantes (- 138 489 €),
- le montant des produits virtuels, des surtemps et des contributions volontaires de l'ensemble des membres du personnel (192 210 €).

Cependant, l'absence de personnels en situation de contrat aidé obligerait l'OESS à recruter du personnel à temps plein, car ils contribuent à la création de la valeur de la structure : « *Le personnel en contrat aidé est du personnel comme les autres. Si aujourd'hui on supprimait ces postes, nous ne pourrions pas effectuer leurs tâches de balayage ou de nettoyage au service des clients* » (Direction et encadrement, 2004). Compte tenu de leur taux de productivité estimé en moyenne entre 50 % et 60 % de leur temps de travail, la direction estime qu'elle serait dans l'obligation de recruter quatre salariés répartis dans les services hébergement (2 personnes), restauration (1 personne) et entretien (1 personne). Ils seraient employés à l'année sur la base du salaire minimum interprofessionnel de croissance chargé (19 950 €). Nous avons donc ajouté la somme de 79 800 € dans le compte de « charges du personnel ».

---

<sup>182</sup> L'activité économique de l'OESS consiste à produire des séjours, comptabilisés en nombre de journées vacances, pour des familles et des groupes pendant l'ouverture annuelle.

<sup>183</sup> Nous devons rappeler que cette structure est considérée, dans la Fédération des associations de tourisme et plus largement par l'Union Nationale des Associations de Tourisme, comme une structure « pilote ». Très peu de structures ont développé une double activité sociale à l'attention des personnes en situation d'exclusion en plus de leur activité sociale historique à l'attention des familles en difficulté.

Nous avons modifié, par conséquent, le nombre d'heures attendues<sup>184</sup>. Nous avons comptabilisé le nombre de salariés (17,7 personnes ETP), le nombre de stagiaires (4,7 personnes ETP). Nous avons ajouté les 4 salariés remplaceraient les personnes en contrat aidé. Au total, ce nombre serait égal à 26,4 personnes ETP travaillant 1 588 heures annuelles en moyenne, soit 41 923 heures attendues en 2004.

Le montant de la Marge sur coût variable serait différent de celui obtenu dans la première option (1 446 200 €), car si les produits de l'exercice (2 210 500 €) ne changent pas, nous déduisons le montant des charges variables relatives au projet social (19 140 €) au montant des charges variables (783 500 €) pour obtenir un nouveau montant de charges variables (764 300 €).

La contribution économique de chacune des personnes serait alors égale à **34 €**. Nous constatons que pour l'année 2004, la CHVACV sur cette activité économique est supérieure à la CHVACV globale. Cela confirme la volonté de la direction de développer une double finalité sociale et économique viable : « *Il y a de la noblesse dans les propos de la direction, mais elle est aussi composée de gestionnaires qui s'obligent à trouver un certain équilibre pour assurer la survie de l'OESS* » (Direction et encadrement, 2002). « *Ce qui est important, c'est que ce projet soit mené au sein d'une activité économique classique* » (Direction et encadrement, 2004) (HD.31, HP.32, HP.33<sup>185</sup>).

- **Option 3** : Intégration de l'ensemble des coûts et des performances de l'OESS.

Cette option consiste à intégrer l'ensemble des ressources allouées par l'OESS en prenant en considération les coûts et les performances cachés, ainsi que la contribution volontaire des membres de l'encadrement et des membres du personnel en contrat aidé. En effet, les personnes en situation d'insertion contribuent à la création de valeur des services aux clients : « *Nous avons du personnel en contrat aidé pour effectuer des petites tâches. Il est intégré dans la masse salariale et participe à la satisfaction de la clientèle* (Direction et encadrement, 2002). Lors d'un entretien individuel, nous avons demandé à certaines personnes d'estimer leur temps de contribution volontaire au sein de la structure<sup>186</sup>. Celles, présentes tout au long de l'année, participent effectivement à de nombreuses actions. Cela les aide à oublier leurs ennuis personnels : « *Je dois m'arrêter de penser à l'alcool, dès que je n'ai plus rien à faire, je m'embête et j'y pense* » (Personnel en contrat aidé, 2004) ; « *Je pense que je suis bien intégré car je peux apporter mes compétences à l'OESS et moi je suis entouré de manière permanente. J'ai une occupation qui m'empêche de gamberger et de faire des bêtises* » (Personnel en contrat aidé, 2004).

---

<sup>184</sup> Cf. Annexe 15 : Tableau de répartition du personnel en Equivalent Temps Plein entre 2000 et 2004.

<sup>185</sup> HD.31. Toutes les organisations sociales ne sont pas capables de mener des projets sociaux externes de manière durable. HP.32. Il est possible de concilier des actions sociales et économiques à condition de trouver un certain équilibre entre performances sociales et économiques de l'organisation. HP.33. Le développement des performances organisationnelles internes est une condition pour mener des actions socio-économiques en lien avec le projet.

<sup>186</sup> Cf. Annexe 16 : Contribution volontaire des personnes en contrat aidé - 2004.

Afin d'englober l'ensemble de l'activité socio-économique, nous avons choisi de considérer :

- le montant des coûts visibles du montant des charges d'exploitation (19 140 €),
- le montant des subventions et des aides allouées par les parties prenantes (138 489 €),
- le montant des produits virtuels, des surtemps (154 510 €), des contributions volontaires des membres du personnel d'encadrement (37 700 €) et du personnel en contrat aidé (44 900 €).

Le montant de la Marge sur coût variable serait différent de celui obtenu dans les deux premières options (1 664 200 €), car les produits de l'exercice (2 447 700 €<sup>187</sup>) augmentent grâce à la contribution volontaire des membres du personnel, tandis que le montant des charges variables (783 500 €) n'est pas modifié.

Le calcul du nombre d'heures de travail attendues comprend le nombre effectué par les 34 personnes ETP (53 992 h) auxquelles s'ajoutent les heures des contributions volontaires du personnel d'encadrement (1 450 h) et du personnel en contrat aidé (1 727 h). Nous considérons également les temps d'inefficacité estimés par les membres de l'encadrement à 1 597 heures en 2004. Nous obtenons alors un total de 55 572 heures attendues pour l'année 2004.

Le montant de la CHVACV est égal à 30 € pour l'ensemble des membres du personnel. La différence de CHVAVC (30 € – 26 €), soit 4 €, correspond donc à la création de valeur socio-économique de l'OESS. Nous émettons l'hypothèse que cette création de la valeur est principalement due au niveau d'implication de l'ensemble du personnel au service du projet social. Cet investissement humain et immatériel doit être considéré comme un composant majeur dans la définition de l'Investissement sur le Projet Social : « *Chaque membre du personnel se sent concerné par la vie de la maison et s'y investit. L'objectif est d'assurer la survie de la structure. Elle doit être rentable, agréable et accueillante avec le personnel dont nous disposons* » (Direction et encadrement, 2002) (HD.26, HD.27, HE.29<sup>188</sup>).

---

<sup>187</sup> Total obtenu en additionnant le produit de l'exercice (2 221 590 €) + le montant des non-produits virtuels (154 510 €) + la contribution volontaire des personnes en contrat aidé et des membres de la direction et de l'encadrement (44 900 € + 37 700 €).

<sup>188</sup> HD.26. *La contribution des personnels dans les OESS est supérieure de celle des personnels dans les entreprises de droit commun.* HD.27. *Le nombre d'heures des membres du personnel impliqué dans le projet social est supérieur au nombre d'heures de travail attendues.* HE.29. *Le personnel dépense son énergie pour deux objectifs distincts : la création de la valeur de l'OESS et la contribution au projet social permettant de créer des externalités positives.*

- **Option 4** : Journées d'insertion<sup>189</sup> de l'OESS indépendamment de l'activité économique.

Dans cette option, la question de comptabilité consiste à s'interroger sur le niveau de la contribution économique nécessaire pour financer le projet social d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS.

Sur la base de la contribution volontaire des parties prenantes, nous identifions les ressources externes (aides et subventions, soit 138 489 €) et les ressources internes (Non produits et contribution volontaire, soit 192 210 €) allouées au projet. En contrepartie, nous distinguons les charges variables (coûts cachés internés, soit 19 140 €) et les charges fixes du personnel<sup>190</sup>, composées des heures de l'encadrement (2 870 h, soit 45 600 €) et des charges du personnel en contrat aidé (167 800 €), soit 213 400 €

Nous avons fait le choix de ne pas considérer les charges fixes qui sont normalement allouées à l'activité touristique principale de l'OESS. Cette option est motivée par les propos de la direction et de l'encadrement qui considèrent l'activité sociale complémentaire à l'activité économique : « *Même si le projet social doit être axé sur nos fondamentaux sociaux, les objectifs économiques sont primordiaux pour la survie de l'OESS.* » (Direction et encadrement, 2002) ; « *La structure n'est pas un centre de réinsertion, mais un centre d'accueil de vacanciers. Il faut trouver un certain équilibre entre la vente de séjours de vacances et les actions sociales.* » (Direction et encadrement, 2002).

Le produit d'exploitation se compose de l'ensemble des ressources internes et externes (330 699 €). Les charges variables sont issues des coûts cachés internés et peuvent être supprimées dès lors que le projet social n'existe plus (19 140 €). Nous obtenons donc le montant de la marge sur coût variable (311 559 €). Le nombre d'heures attendues est obtenu en additionnant le volume des heures des 11,7 personnes en contrat aidé (18 580 h) et du personnel d'encadrement sur le projet social (1 870 h), des heures de contribution volontaire du personnel d'encadrement (1 450 h), auxquelles nous soustrayons les heures d'inefficacité des personnes en contrat aidé (1 597 h). Nous obtenons donc un volume horaire de 21 303 heures qui permet de calculer le montant de la **contribution horaire volontaire à l'action sociale** (CHVAS), soit 15 €

- ✓ *L'indicateur de contribution horaire volontaire à l'action sociale détermine la **contribution économique nécessaire pour conduire chacune des heures allouées au projet social d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé.***

---

<sup>189</sup> L'activité sociale de l'OESS consiste à proposer des places en contrat aidé, comptabilisées en nombre de journées d'insertion, pour des personnes en situation d'insertion.

<sup>190</sup> Nous avons appliqué le principe de « l'analyse de la variabilité des charges » de H. Savall et V. Zardet qui considèrent que le critère à retenir est le délai d'ajustement du niveau des charges de l'entreprise. Si ce délai est au moins égal à l'année, ils considèrent ces charges fixes. Ainsi, à l'exception des contrats à durée déterminée destinés à

Il ne s'agit pas ici de considérer la marge comme unité de mesure, mais de déterminer le flux de potentiel humain, exprimé par le volume d'heures d'activité nécessaires pour créer la quantité de valeur recherchée dans les différents scénarii. Cela valorise l'importance du facteur humain comme *facteur actif* dans la création de la valeur ajoutée. Cette notion doit être associée à celle d'utilité de l'activité professionnelle et permettre, enfin, de démontrer l'**importance stratégique de la contribution volontaire** des acteurs internes et externes dans un tel projet (HP.28, HP.29<sup>191</sup>). Dans cette optique, nous devons mesurer le volume de la contribution des parties prenantes dans l'allocation des ressources, nécessaires à la conduite du projet social d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé.

## 5.2.2 Le contrôle de gestion des ressources allouées sur le projet social

La volonté institutionnelle et les nécessités économiques de mettre en application des réseaux interdépendants et des relations partenariales entre les parties prenantes, contraignent les acteurs à développer un système de prise de décision en fonction des orientations politiques. Le système de contrôle est construit autour des intérêts et des capacités propres des différents acteurs (Lindblom, 1959<sup>192</sup>). Il semble que cette caractéristique soit considérée comme un élément essentiel de la production du secteur de la solidarité, articulé autour d'un système hybride de ressources marchandes, non-marchandes et non-monétaires (Laville, 1994<sup>193</sup>).

L'enjeu pour les différents acteurs est de pouvoir justifier de sa contribution socio-économique à travers ses activités. L'intérêt est aussi et surtout de pouvoir mesurer sa capacité à mobiliser des ressources pour financer le projet social. Nous allons définir les objectifs d'une forme de comptabilité des ressources (section 5.2.2.1), puis présenter un mode de calcul de l'efficacité des ressources allouées au projet social de l'OESS (section 5.2.2.2).

---

faire face à une hausse d'activité temporaire, les charges du personnel sont considérées, par convention, comme fixes. in SAVALL H. et ZARDET V. : *Le nouveau contrôle de gestion...*, 1991, op. cit., pp. 84-85.

<sup>191</sup> HP.28. *Il est nécessaire de mesurer la part de la contribution des différentes parties prenantes dans la conduite du projet.* HP.29. *Il est nécessaire de rendre visible la part de la contribution volontaire et de rétribution cachée des membres du personnel impliqués dans la conduite du projet social.*

<sup>192</sup> Cité par PLANE J.-M., *Théorie des organisations*, Dunod, 2000, 123 p., pp. 61-62.

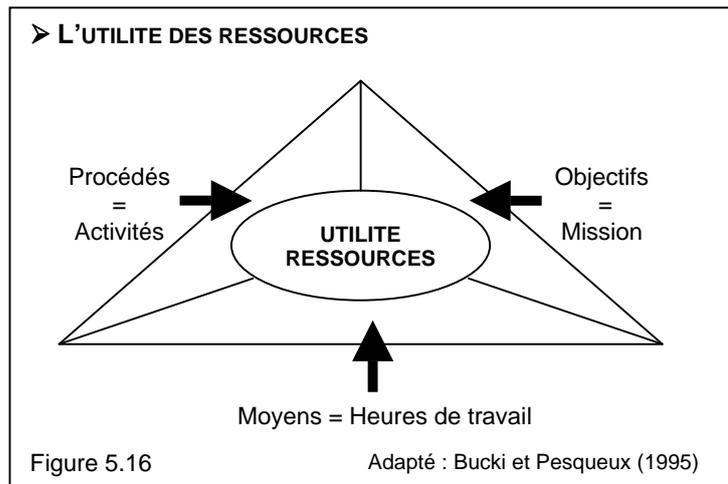
<sup>193</sup> LAVILLE J.-L. (dir.), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, 1994, 334 p.

### 5.2.2.1 Les objectifs de la comptabilité des ressources

La question de la comptabilité des ressources semble devoir répondre à deux objectifs.

- Le premier est en lien avec le concept d'utilité d'une ressource. Selon J. Bucki et Y. Pesqueux (1995<sup>194</sup>), ce concept d'**utilité** d'une ressource - qui est depuis toujours au cœur de la science économique - possède, comme toute chose, un **caractère essentiellement subjectif**. Il apparaît que l'utilité d'une ressource ou d'un moyen se justifie donc par la relation : OBJECTIF→PROCEDE→MOYEN. Par exemple, « l'utilité du panier se justifie par la relation : se nourrir→ramassage→panier. La

réalisation d'un objectif nécessite toujours un procédé. Le procédé implique à son tour les moyens sur lesquels ou avec lesquels on opère ». Dans notre cas, la mission d'accueil et d'accompagnement des personnes en contrat aidé, nécessite la réalisation d'actions sociales sur la base d'une forte implication et contribution du facteur humain, principale ressource de l'OESS (Figure 5.16).



- Le second objectif relève, selon Y. Lequin (1991<sup>195</sup>), de l'influence des intérêts des parties prenantes. L'information comptable prend différentes significations en fonction du contexte social, politique et historique. « Les chiffres comptables ne sont donc que des représentations inadéquates des choses et des événements vécus par des hommes ». Dans ce cadre, la valorisation de la contribution d'une OESS à la collectivité ne peut être complète **sans donner une image fidèle de la qualité d'un fonctionnement**, d'une production et de la collaboration des parties prenantes associant leurs ressources dans un système *hybride* (Abelsohn, 2001<sup>196</sup> ; Livo, 2002<sup>197</sup>)

Il semble nécessaire de rappeler que les OESS, qui mettent en œuvre un projet social au service de la collectivité, sont positionnées dans une forme aboutie de **délégation de services publics qui prend la forme d'un contrat ou d'une convention**. Nous prenons l'exemple de la loi n°2002-2 du 2 janvier

<sup>194</sup> BUCKI J. et PESQUEUX Y., « Le système de valeurs et sa dynamique », Les cahiers de Recherche HEC n° 533, 1995, 30 p.

<sup>195</sup> LEQUIN Y., « Comptabilité et responsabilité sociale », 1991, op. cit., 420 p., p. 111.

<sup>196</sup> ABELSOHN J.-P., « Les comptes peuvent-ils être le reflet... », 2001, op. cit.

<sup>197</sup> LIVO D., *Réconcilier l'entreprise et la société. L'entreprise a-t-elle une vocation politique ?*, Village Mondial, 2002, 220 p., p. 101.

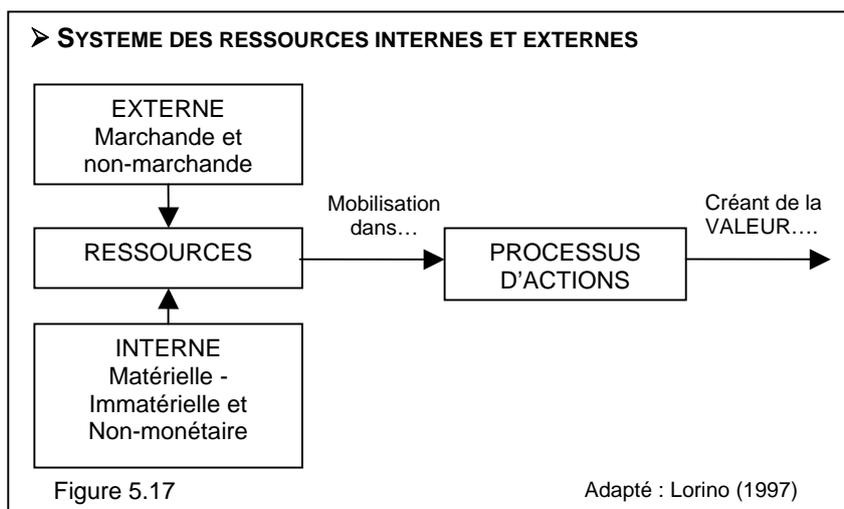
2002<sup>198</sup> « rénovant l'action sociale et médico-sociale ». Selon l'article L.313-9, « l'habilitation à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale peut être retirée pour cause de disproportion entre le coût de fonctionnement et les services rendus ».

- ✓ Cette vision du rapport entre le coût de fonctionnement et les services rendus (ou activités) permet d'inscrire notre réflexion sur l'axe de l'efficacité des ressources allouées par les parties prenantes. Cela doit avoir une incidence sur la manière de construire et de présenter les comptes de l'activité des OESS. Il s'agit bien de considérer l'ensemble des ressources articulées autour d'un système de ressources hybrides : marchandes, non-marchandes et non-matérielles.

### 5.2.2.2 Le calcul de l'efficacité des ressources allouées au projet social

Le concept de l'efficacité peut être utilisé dans son sens « technique », c'est-à-dire la somme d'outputs obtenus (le résultat atteint) par unité d'inputs (de moyens) (Gervais, 1988<sup>199</sup>). Nous proposons d'adopter cette conception qui relève, selon nous, de la logique des parties prenantes lorsqu'il s'agit de mesurer, par exemple, le « coût de fonctionnement (unité d'inputs) et les services rendus (outputs) ». Plus largement, il s'agit pour les OESS de **justifier de leur capacité à mobiliser et à maîtriser des ressources**

permettant aux organisations de se différencier de leurs concurrents. Selon la « théorie des ressources » (Hamel et Prahalad, 1990<sup>200</sup> et 1993<sup>201</sup> ; Wernerfelt, 1984<sup>202</sup>), chaque entreprise ou organisation dispose d'un portefeuille spécifique de ressources – dont un capital humain – qui



lui fournit des avantages dans la mise en œuvre de la stratégie. Selon P. Lorino (1997<sup>203</sup>), cette théorie des ressources tente de pénétrer « la boîte noire entreprise » et de chercher à mettre en exergue les

<sup>198</sup> Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'article L.313-9 du code de l'action sociale et des familles, [in www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), 32 p., p. 13.

<sup>199</sup> GERVAIS M., *Contrôle de gestion*, 1988, op. cit., 774 p., p. 13.

<sup>200</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, mai-juin 1990, pp. 79-91.

<sup>201</sup> HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, vol. 71, 1993, n°2, pp. 75-84.

<sup>202</sup> WERNERFELT B., « A Ressource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.

<sup>203</sup> Définition de la compétence adaptée de la définition de G. LE BOTERF (1994) : « La compétence est l'aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminée » [in](#) LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 1997, 521 p., pp. 66-67.

compétences organisationnelles qui traduisent « les aptitudes – organisationnelles – à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d’un processus d’action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable ». Comme nous l’avons établi dans un *compte de résultat complet*, l’OESS combine et coordonne des ressources marchandes, non-marchandes et non-monétaires dans le cadre d’un processus d’action afin de créer de la valeur socio-économique (Figure 5.17).

Il s’agit alors, dans un premier temps, de présenter les ressources allouées pour mener à bien le projet social d’accueil et d’accompagnement des personnes en contrat aidé. En 2004, les ressources de l’OESS soustraites des ressources internes et externes allouées par les parties prenantes représentent la somme de 165 270 € pour l’accueil de 11,7 personnes ETP en contrat aidé (Figure 5.18).

► **SOMME DES RESSOURCES ALLOUEES AU PROJET SOCIAL PAR L’OESS EN 2004**

Ressources internes-externes	2004
Non Produits	82 650 €
Surtemps	71 860 €
Sursalaires	7 280 €
Salaires des personnes en contrat aidé	167 800 €
Surconsommations	11 860 €
Subventions et Aides	- 138 480 €
Contributions volontaires	- 37 700 €
<b>TOTAL</b>	<b>165 270 €</b>

Figure 5.18

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Nous avons mesuré que l’accueil et l’accompagnement des personnes en contrat aidé nécessitent une contribution volontaire économique évaluée à 15 € par heure de travail. Donc, en 2004, les ressources allouées par l’OESS permettent de contribuer à 11 018 heures à l’Investissement sur le Projet Social (IPS), soit l’équivalent de 7 personnes en contrat aidé (ETP) (Figure 5.19).

► **CONTRIBUTION VOLONTAIRE A L’ACTION SOCIALE DE L’OESS EN 2004**

PARTIE PRENANTE	CONTRIBUTION	HEURES IPS	PERSONNES ETP
Contribution OESS	165 270 €	11 018 H	7,06 Pers.

Figure 5.19

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Autrement dit, compte tenu des ressources allouées (visibles et cachées) par l'OESS, sa capacité d'accueil et d'accompagnement de personnes en contrat aidé en 2004 représente l'équivalent d'environ 7 postes alors que l'OESS a accueilli 11,7 personnes ETP en 2004. Ainsi, si l'OESS a fortement contribué au financement des postes, ses ressources n'ont pas été suffisantes. Il convient alors d'élargir le champ d'étude des ressources en prenant en considération celles allouées par les parties prenantes.

- ✓ *Cela une nouvelle question de comptabilité : qui finance l'investissement sur le projet social et dans quelle proportion ?*

Pour le déterminer, nous avons établi les besoins de ressources prévisionnels (Figure 5.20). En 2004, l'investissement prévisionnel de l'accueil de 11,7 personnes en contrat aidé (ETP) représente la somme de 278 690 €<sup>204</sup>. Compte tenu des ressources allouées par les parties prenantes internes (OESS, salariés bénévoles) et externes (État, collectivité territoriale), nous constatons que :

- la contribution cumulée de **l'État et les collectivités territoriales** permet de financer 9 232 heures d'investissement sur le projet social, correspondant à la somme de 5,91 postes en contrat aidé (ETP), soit **40 %** du projet (HE.37<sup>205</sup>) ;
- la **contribution volontaire** des membres de l'encadrement permet de financer 2 513 heures d'investissement sur le projet social, correspondant à la somme de 1,61 postes en contrat aidé (ETP), soit **11 %** du projet (HE.30, HP.16<sup>206</sup>) ;
- la **contribution de l'OESS** à l'action sociale représente près de **48 %** des ressources allouées au projet social (HD.33<sup>207</sup>) ;
- la somme des contributions des parties prenantes permet de financer un total de 22 263 heures d'investissement sur le projet social, correspondant à la somme de **14 postes en contrat aidé (ETP)**.

---

<sup>204</sup> La somme de 278 690 € est obtenue par le calcul suivant : 11,7 personnes ETP x 1 588 heures attendues x 15 €

<sup>205</sup> HE.37. Les aides des pouvoirs publics ne permettent pas de couvrir l'ensemble des dépenses sociales.

<sup>206</sup> HE.30. La conduite du projet social est possible grâce aux heures supplémentaires bénévoles des membres du personnel. HP.16. Compte tenu de la part importante du travail des hommes et des bénévoles au sein des OESS, il est nécessaire de mesurer leur contribution et leur rétribution.

<sup>207</sup> HD.33. Les associations contribuent au financement des projets sociaux et solidaires.

Dans une étude de l'efficacité organisationnelle, nous faisons une première conclusion. Si le montant des ressources allouées (341 450 €) est rapporté au montant prévisionnel (278 690 €), nous constatons que les parties prenantes ont consommé trop de ressources (62 670 €), lesquelles permettraient d'accueillir l'équivalent de 14 personnes ETP contre les 11 personnes ETP effectivement accueillies en 2004.

➤ **CONTRIBUTION VOLONTAIRE A L'ACTION SOCIALE DES PARTIES PRENANTES EN 2004**

PARTIES PRENANTES	CONTRIBUTION	HEURES IPS	PERSONNES ETP	% DE LA CONTRIBUTION
Contribution de l'État, les collectivités territoriales	138 480 €	9 232 H	5,91 Pers.	40,5 %
Contribution volontaire du personnel	37 700 €	2 513 H	1,62 Pers.	11,1 %
Contribution de l'OESS	165 270 €	11 018 H	7,06 Pers.	48,4 %
<b>Capacité de prise en charge (1)</b>	<b>341 450 €</b>	<b>22 763 H</b>	<b>14,59 Pers.</b>	<b>100 %</b>
<b>Capacité prévisionnelle de prise en charge</b>	<b>278 690 €</b>	<b>18 579 H</b>	<b>11,7 Pers.</b>	
<b>Ecart</b>	<b>- 62 670 €</b>	<b>- 4 511 H</b>	<b>- 2,89 Pers.</b>	<b>- 19 %</b>

Figure 5.20

Source : Résultats expérimentaux (2004)

En deuxième analyse, nous formulons plusieurs remarques :

- L'État et les collectivités territoriales ne financent pas la totalité de l'investissement sur le projet social. Leur contribution permet de financer environ **5 postes ETP**. Malgré l'importance des aides au financement des postes des personnes en contrat aidé (80 %) et des subventions relatives au financement de l'encadrement, leur contribution ne représente que 40 % des ressources allouées ;
- nous notons que la somme des ressources de l'État et des collectivités territoriales cumulée à celle de l'OESS représente près de 90 % des ressources allouées, permettant de financer l'équivalent de 12 postes ETP ;
- Enfin, si nous ajoutons la contribution volontaire des membres de l'encadrement (11 %) ces ressources pourraient être utilisées pour financer l'équivalent de 2 postes supplémentaires.

En conclusion et compte tenu de ces données, les parties prenantes disposent de deux options :

- soit l'OESS mobilise ses ressources pour proposer l'équivalent de 2 postes supplémentaires en contrat aidé. Mais pour cela, elle doit obtenir l'accord et l'implication des membres de l'encadrement qui financent des postes sur la base de leur contribution volontaire ou bénévolat ;
- soit l'OESS engage une réflexion en termes d'**efficience organisationnelle**, afin de mieux répartir la charge de l'investissement sur le projet social. Les 4 500 heures constituent **un gisement de ressources** pouvant être allouées à de nouveaux projets ou participer à l'amélioration des performances sociales de l'OESS. Elle pourrait engager des projets d'innovation sociale en réponse aux nombreuses phrases-témoins relatives à la surcharge mentale et physique des membres du personnel : « *Mener une politique sociale est très intéressant mais très contraignant. La gestion des personnels en contrat aidé demande une importante énergie, on se tue la santé si on ne se préserve pas.* » (Direction et encadrement, 2002). Elle pourrait aussi améliorer la qualité d'accueil des bénéficiaires : « *Je n'ai pas le temps de former les personnes que l'on nous confie.* » « *Nous avons fait une formation de tuteur qui est inutile car nous n'avons pas le temps de la mettre en œuvre.* » (Direction et encadrement, 2004).

Ces deux options illustrent bien le caractère discrétionnaire des activités définies par H. Löning et al. (1998<sup>208</sup>) et pour lesquelles le lien entre les moyens et les résultats sont mal connus. Nous avons mis en exergue que l'allocation des ressources sur le projet social ne peut pas être justifiée sur la seule base du nombre de personnes accueillies.

- ✓ *Il est nécessaire de mettre en relation des données qualitatives, quantitatives et financières pour mesurer l'efficience des ressources allouées sur le projet social par les parties prenantes internes et externes.*

---

<sup>208</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion...*, 1998, op. cit., 278 p., p. 182.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

---

Ce cinquième chapitre démontre l'intérêt de mesurer, grâce à la mise en place d'un indicateur de performance socio-économique, l'**efficience des ressources** mutualisées par des parties prenantes internes et externes.

Dans une première section, nous exposons les enjeux d'un élargissement d'un contrôle de gestion socio-économique. Il s'agit de disposer de données pour faciliter la prise de décision des OESS face aux contraintes managériales et environnementales édictées par les parties prenantes. Un des enjeux est de faciliter et de développer les interactions entre les parties prenantes sur la base d'un véritable système d'information comptable.

Dans un second point, nous avons construit un **processus de comptabilisation des activités socio-économiques d'une OESS**. L'enjeu est de mettre en évidence les effets induits qualitatifs, quantitatifs et financiers afin de rendre lisibles les coûts-performances cachés. Nous avons élaboré un **compte de résultat** susceptible de donner une image plus fidèle de l'utilité et de la contribution des activités d'une OESS qui mène un projet social d'accueil de personnes en situation d'insertion.

Dans une seconde section, nous nous sommes appliqué à rendre compte des performances organisationnelles d'une OESS dans le cadre de son projet social. Nous avons établi un **indicateur qui mesure la contribution à la valeur ajoutée sur coûts variables** afin de mesurer la création des performances économiques par activité. Ensuite, nous avons établi un processus de contrôle de gestion chargé de rendre compte de la capacité d'une OESS à mobiliser et à maîtriser des ressources auprès de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes. L'enjeu est alors de connaître la réelle contribution économique des parties prenantes dans le financement du projet social, dans une logique d'efficience.

Le système proposé se présente comme un **outil de pilotage et d'aide à la décision articulé autour d'informations qualitatives, quantitatives et financières**. Ce système est constitué d'éléments utiles pour assister les dirigeants des OESS :

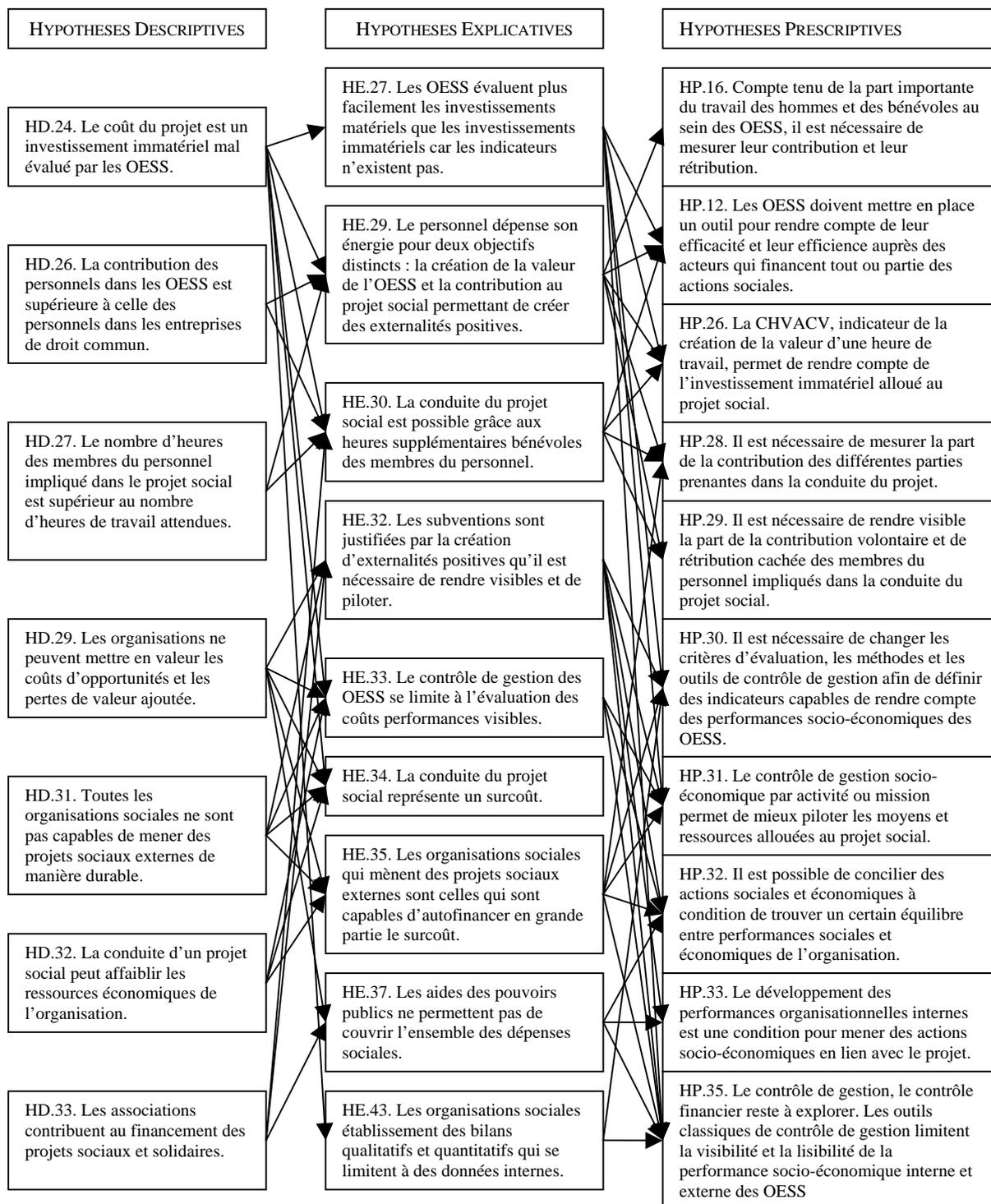
- dans l'appréciation de la performance sociale et économique ;
- dans la comparaison des résultats obtenus ;
- dans les rapports avec les parties prenantes qui procurent, subventionnent ou financent tout ou partie des ressources matérielles et immatérielles pour conduire un véritable

### **Investissement sur le Projet Social.**

Dans le cas des OESS, la prise en considération de plusieurs critères de performance amène le décideur à arbitrer, à prendre partie. Il devient véritablement « sujet » de la décision. Nous pensons qu'une proposition consiste à définir un système de contrôle de gestion permettant la **comptabilisation et l'articulation des ressources les plus hétérogènes**.

*Bilan d'étape de notre recherche*

➤ **QUATRIEME ETAPE DANS LA PROGRESSION DU CORPS D'HYPOTHESES**



✓ *Il s'agit d'élargir le champ des évaluations trop souvent organisées autour de l'efficacité et moins sur l'efficience. Suite à notre développement, nous pensons qu'il faut concilier les deux dimensions afin de pouvoir disposer d'une maîtrise des performances internes et externes, sociales et économiques, durables et supportables des OESS.*

## CHAPITRE 6

### INSTRUMENTER ET MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

Dans ce dernier chapitre l'objectif, dans une approche instrumentale proposer une évaluation socio-économique de la responsabilité sociale de l'OESS en considérant les données endogènes et exogènes d'un environnement complexe. Comme nous l'avons souligné dans le premier et le second chapitres, les organisations du tiers secteur éprouvent des difficultés à justifier leur contribution ou utilité (HE.26<sup>1</sup>). Cette situation engendre des conséquences financières pour ces organisations qui sollicitent des aides et des subventions auprès des contributeurs.

P. Boulte (1991<sup>2</sup>) explique que « l'opinion se montre parfois plus rigoureuse pour le secteur non lucratif que pour le secteur lucratif, dont les éventuels gaspillages ne sont pas jugés avec la même sévérité, tant elle a du mal à jauger la valeur des services qui ne se mesurent pas en termes monétaires ». L'auteur souligne l'intérêt de ne pas se contenter d'appliquer des méthodes utilisées en entreprise ou dans l'administration pour évaluer et rendre compte de leur production. Il privilégie la conception d'un système d'informations de gestion approprié, adapté à la logique des destinataires (HP.10<sup>3</sup>).

Nous inscrivons nos travaux dans le cadre des recherches sur la performance des entreprises et des organisations comme une contribution au bien-être du système social dans son ensemble. T. Vongphanith (2002<sup>4</sup>) propose de synthétiser ces recherches dans la définition d'une « théorie de la demande sociétale », selon laquelle les entreprises et les organisations sont légitimées à condition de contribuer à l'amélioration ou au progrès du système social. Selon l'Union Européenne<sup>5</sup>, la principale fonction d'une entreprise et d'une organisation est de « créer de la valeur en produisant des biens et des services demandés par la société (...) tout en contribuant au bien-être de la société (...) ». La différence entre les OESS et les entreprises se justifie par le fait que ces dernières produisent des biens et des services afin de dégager des bénéfices pour leurs propriétaires et actionnaires. A cette exception, les entreprises comme les organisations s'engagent de plus en plus à contribuer au bien-être de la société à travers des démarches citoyennes. Les OESS comme les entreprises se positionnent au cœur

---

<sup>1</sup> HE.26. *Les organisations ne disposent pas d'outils adaptés pour rendre compte des actions au profit du projet social.*

<sup>2</sup> BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Le sociologue, PUF, 1991, 183 p., p. 55.

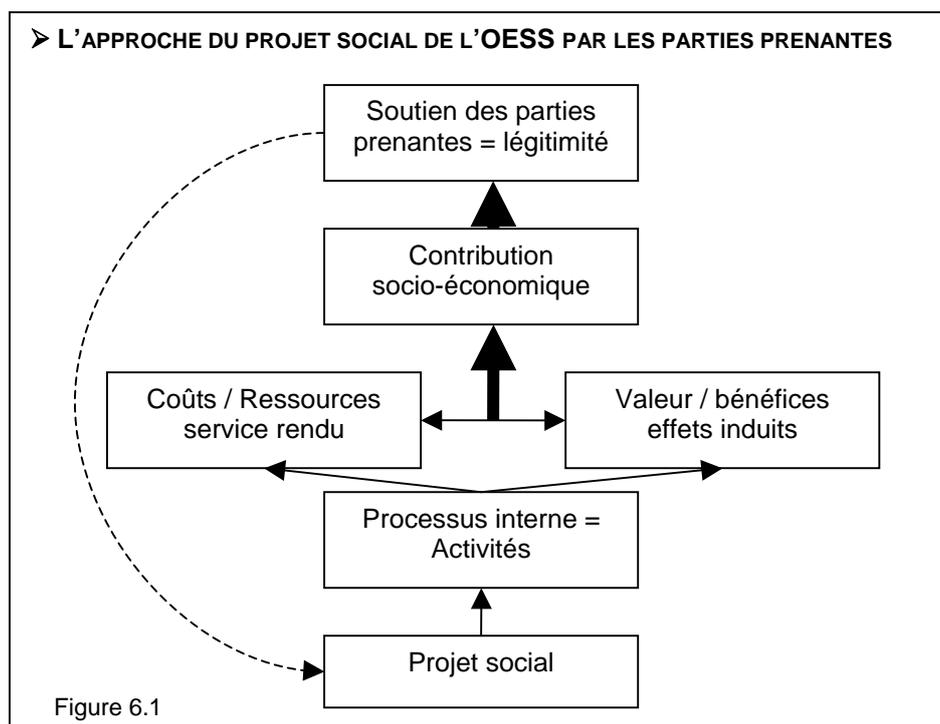
<sup>3</sup> HP.10. *Il est nécessaire de ne pas imposer des normes strictes compte tenu de la diversité des projets sociaux mais de privilégier l'évaluation de la performance globale de type socio-économique interne et externe.*

<sup>4</sup> VONGPHANITH T., « Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises », *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris XII – Val-de-Marne, ESSEC, 2002, 376 p., pp. 74-75.*

<sup>5</sup> Commission de l'Union Européenne, « *La responsabilité sociale des entreprises. Une contribution des entreprises au développement durable* », juillet 2002. [in http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_index.htm)

d'un système social. Elles doivent donc être capables de prouver, quantifier et mesurer leurs actions sociales. Cela semble avoir des effets positifs sur la perception des parties prenantes et leur réputation, leur conférant un avantage concurrentiel (Richman, 1977<sup>6</sup>).

Ce chapitre se propose de traduire le projet social en activités de manière à le rendre lisible pour les parties prenantes qui évaluent la création de la **valeur** des actions et leur **coût** selon des critères qualitatifs, quantitatifs et financiers : la **performance** de l'OESS. Il convient de mesurer la contribution socio-économique de l'OESS afin de rendre compte, auprès des parties prenantes, des effets induits du projet social, pour obtenir leur reconnaissance et leur soutien : la **légitimité** (Figure 6.1).



Dans les quatrième et cinquième chapitres, nous avons rendu lisible la contribution sociale et économique de l'OESS, nous avons établi la capacité d'une OESS à créer de la valeur sociale et économique.

<sup>6</sup> RICHMAN, 1977 in VONGPHANITH T., « Contribution à l'étude des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises », 2002, op. cit., 376 p., p. 67.

Nous souhaitons, dans ce dernier chapitre, proposer des **outils et indicateurs de pilotage** qui peuvent intégrer un tableau de bord<sup>7</sup> d'un dirigeant pour piloter les **performances opérationnelles** d'une OESS (Kaplan et Norton, 1998<sup>8</sup>). Celui-ci doit établir le lien entre la valeur perçue par les parties prenantes et les coûts des actions sociales afin de déterminer les **performances sociales extérieures** : la **responsabilité sociale des OESS**.

Nous présenterons le projet social de l'OESS d'insertion des personnes en situation d'exclusion grâce à la formalisation d'un plan d'actions prioritaires (section 6.1). Nous proposerons des outils d'évaluation de la création de la valeur organisationnelle du projet social (section 6.2). Nous évaluerons enfin, selon une approche qualitative, quantitative, financière, interne et externe, la responsabilité sociale de l'OESS (section 6.3).

- 6.1 RENDRE OPERATIONNEL LE PROJET SOCIAL D'UNE ORGANISATION  
D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**
- 6.2 RENDRE COMPTE DE LA CREATION DE LA VALEUR D'UN PROJET SOCIAL**
- 6.3 MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE  
L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

---

<sup>7</sup> « Le tableau de bord est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire », in SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, 410 p., p. 89.

<sup>8</sup> KAPLAN R.S. et NORTON D.P. prônent la création de tableau de bord prospectif pour clarifier et traduire le projet et la stratégie ; la communiquer et l'articuler ; planifier et définir des objectifs quantitatifs et enfin établir un retour sur l'expérience et un suivi stratégique. in *Le tableau de bord prospectif*. Organisation, 1998, nouvelle édition, 2003, 311 p., p. 23.

## 6.1 RENDRE OPERATIONNEL LE PROJET SOCIAL D'UNE ORGANISATION D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Le projet social des OESS constitue un élément essentiel pour définir leur capacité à **se différencier**. Ce qui, selon les principes édictés par M.E. Porter (1986<sup>9</sup>), consiste à adopter une stratégie qui cherche à singulariser et placer les OESS sur une ou plusieurs caractéristiques, en qualité d'acteur majeur au sein de leur environnement. Pour cela, nous positionnons les OESS dans un système collectif composé de parties prenantes (section 6.1.1). Nous traduisons leur engagement à travers la tradition de leur projet social en actions prioritaires, capables de rendre compte de leur contribution socio-économique (section 6.1.2).

### 6.1.1 Le positionnement d'une OESS au sein d'un système de parties prenantes

Le contexte socio-économique des OESS, qui oeuvrent dans le domaine de l'insertion sociale des personnes en situation d'exclusion, incite les acteurs à **mutualiser leurs actions et leurs ressources** afin de mener à bien des missions. Les OESS éprouvent cependant, des difficultés à se positionner dans un système que nous assimilons à une chaîne de valeur (section 6.1.1.1), et à démontrer leur réelle performance organisationnelle (section 6.1.1.2).

#### 6.1.1.1 La chaîne de valeur d'une agrégation de parties prenantes

Au cours d'un colloque sur le thème des établissements sociaux<sup>10</sup>, un responsable d'une Caisse Régionale d'Assurance Maladie présente les limites et la fin d'un système de financement basé sur des enveloppes budgétaires, face à l'accroissement des besoins en matière d'hospitalisation des personnes âgées et handicapées. Ce responsable explique que l'amélioration de la prise en charge de cette population, par exemple, n'est pas seulement conditionnée par l'accroissement des moyens financiers alloués. Le système de financement peut perdurer et être **supportable à la condition d'innover et de mutualiser ses ressources autour d'un système de coopération créateur de valeur**.

Cette nouvelle orientation s'inscrit dans une logique de **responsabilité des parties prenantes** dans la gestion et l'animation des projets, au sein desquels elles peuvent s'engager. Rappelant le principe de la théorie des parties prenantes, selon lequel toute organisation est en relation avec plusieurs groupes qui

---

<sup>9</sup> PORTER M.E., *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1986, nouvelle édition, 1999, 647 p.

<sup>10</sup> Intervention de LAROCHE B., Caisse Régionale d'Assurances Maladie, Intervention au 17<sup>ème</sup> Colloque International de l'ISEOR, « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? », les 7 et 8 octobre 2004, Economica, 2005, pp. 85-104.

affectent ou sont affectés par ses décisions, M. Ferrary et Y. Pesqueux (2004<sup>11</sup>) présentent deux variantes de celle-ci :

- selon un *modèle empirique*, cette théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes en fonction de leur importance ;
- selon une *approche normative*, les organisations entretiennent avec leurs parties prenantes des relations sociales qui impliquent leur engagement et leur responsabilité envers ces dernières.

Avant d'envisager une approche normative ou contractuelle de l'engagement entre les parties prenantes, les relations peut prendre au moins la forme d'une relation empirique ou opérationnelle. Celle-ci se construit autour d'une **logique additive**, selon laquelle la mise en œuvre d'une activité est rendue possible par la réunion de ressources ; et d'une **logique d'intégration** d'activités, qui sont associées dans un processus de production de valeur ajoutée (Douard, 2002<sup>12</sup>).

La production d'un projet social durable et supportable d'une OESS est intégrée dans un système plus large de création de valeur, constitué d'une **agrégation d'organisations** qui ajoutent une valeur – ou une contribution - socio-économique à l'offre de service élaborée par étape. Sur le modèle du concept de développement durable, il convient de concevoir un territoire d'actions dans lequel les préoccupations économiques, sociales et environnementales sont plus clairement formulées (Gabriel, 2004<sup>13</sup>).

Cela consiste à construire un « sens collectif » de l'action menée conjointement par les acteurs sociaux, économiques et politiques. Nous entrons dans le cadre du concept de la **citoyenneté**, dans lequel les entreprises et les organisations sont encouragées à mettre en œuvre des actions au service du bien-être de la société (Salmon, 2003<sup>14</sup>).

Dans ce cadre, les OESS doivent justifier leur **contribution**, au sein d'un système de création de valeur ajoutée, en faveur, par exemple, d'une mission d'insertion des personnes en situation d'exclusion. Pour ce faire, le projet social est un support adapté pour caractériser l'activité des OESS

---

<sup>11</sup> FERRARY M. et PESQUEUX Y., *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Presses Universitaires de France, 2004, 294 p., p. 92.

<sup>12</sup> DOUARD J.P. « Les coopérations inter-entreprises en 2000 et 2001 : état des lieux et regard sur le lien théorie-pratique en management stratégique », *XVIe Journées des IAE, Université Paris IV*, 10,11 et 12 septembre 2002.

<sup>13</sup> Nos propos rejoignent la proposition de P. Gabriel qui conçoit la chaîne de valeur comme « une agrégation d'organisations ajoutant une valeur économique à l'offre élaborée par étape ». Nous proposons de compléter l'idée de la création de valeurs économiques et sociales qui devraient favoriser la création de performances sociales et économiques dans le cadre d'un projet élargi. in GABRIEL P., « Contribution du développement durable et élargissement du concept de chaîne de valeur », in BARANGER P. (dir.), *La chaîne de valeur. Un concept démodé ?*, PUR, 2004, 323 p., pp. 203-221.

<sup>14</sup> SALMON A., « L'entreprise citoyenne », in ALLOUCHE A. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003, pp. 183-192.

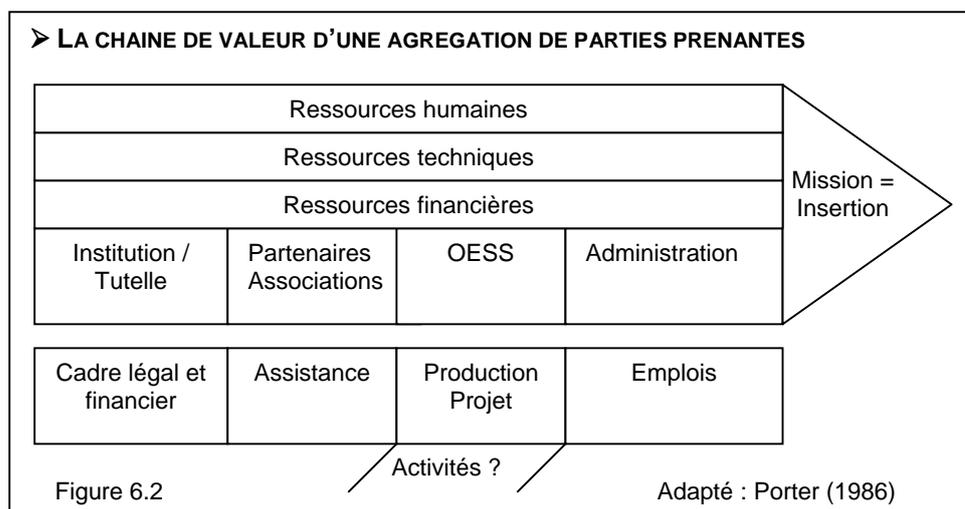
au service d'une **utilité sociale et économique**. Nous pensons que le projet social a pour vocation d'être :

- **innovant**, capable de concilier une logique politique et économique en phase avec des objectifs des acteurs internes et externes, afin de faire perdurer une vision sociale et économique ;
- **un outil de pilotage**, définissant les actions des OESS en lien avec des impératifs endogènes et exogènes, durables et supportables.

Nous proposons d'utiliser le projet social de l'OESS dans une démarche stratégique axée sur les activités qui, selon M.E. Porter (1986<sup>15</sup>), génèrent des coûts et créent de la valeur afin de développer un avantage concurrentiel. L'auteur souligne que pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner les **activités** et leurs **interactions**. L'instrument fondamental pour y parvenir est la **chaîne de valeur** qui « décompose la firme en **activités pertinentes** au plan

de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation ».

Nous pouvons imaginer un



système de création de la valeur dans lequel chaque acteur, de manière **volontaire** (Gabriel, 2004<sup>16</sup>), contribue à la réalisation d'un projet global en faveur de l'insertion des personnes en situation d'exclusion.

Selon M.E. Porter, les interconnexions sont possibles à condition d'une mise en commun et d'une **coordination des activités créatrices de valeur**. Il s'agit donc de repérer quelles sont les activités de chacune des parties prenantes qui contribuent à la création de la valeur globale, en faveur d'une mission d'insertion de personnes en contrat aidé, par exemple (Figure 6.2).

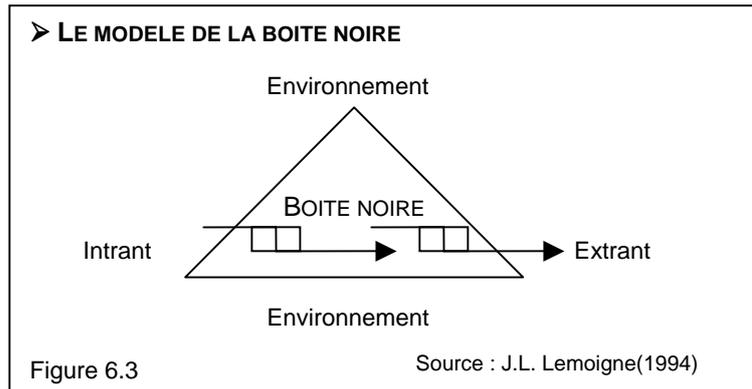
<sup>15</sup> PORTER M.E., *L'avantage concurrentiel...*, 1986, op. cit., p. 13, pp. 49-56 et p. 76.

<sup>16</sup> GABRIEL P., « Contribution du développement... », 2004, op. cit.

### 6.1.1.2 Le positionnement des OESS dans un système élargi

Comme nous l'avons souligné, les professionnels de l'OESS rencontrent des difficultés et expriment des craintes face à leur obligation de rendre compte d'un processus, compte tenu des difficultés à apprécier les effets induits ou externalités. Cette réflexion s'apparente à celle de J.-P. Méléze (1979<sup>17</sup>) et J.-L. Le Moigne (1994<sup>18</sup>) sur la notion de système. En effet, pour les auteurs, un système comme un processus d'insertion de personnes en situation d'exclusion est « quelque chose qui opère une transformation entrée-sortie ». Le système se présente alors comme « une boîte noire », c'est-à-dire une boîte munie d'entrées et de sorties, mais dont on ne sait prédire les valeurs des sorties à partir de la valeur des entrées (Figure 6.3).

J.-L. Le Moigne souligne l'idée, selon laquelle le système est un « produit artificiel de l'esprit de l'homme » dont sa modélisation semble très utile pour représenter



les objets que les hommes veulent connaître. Toutefois, il rappelle que « modéliser, c'est concevoir puis dessiner une image à la ressemblance de l'objet. Or, rien n'est plus confus, hélas, que cette notion de ressemblance ». Dans notre cas, il s'agit de représenter un ensemble d'actions qui contribue à la création de la valeur substantielle<sup>19</sup> par le biais d'un processus organisationnel (Hoarau et Teller, 2001<sup>20</sup>).

- ✓ *Nous reprendrons l'idée qu'un processus engendrant un produit (insertion) peut être mieux connu si nous parvenons à identifier les producteurs (OESS) et leurs activités d'insertion (processus).*

Selon la définition du concept d'activité de C. Pascal (1996<sup>21</sup>), l'activité est envisagée de manière transversale et transfonctionnelle contribuant à la réalisation des finalités - ou missions - émanant d'un projet collectif réconciliant le stratégique et l'opérationnel et permettant de modéliser la performance globale.

<sup>17</sup> MELEZE J., *Approche systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*, Organisation, 1979, nouvelle édition 1990, 157 p., p. 95.

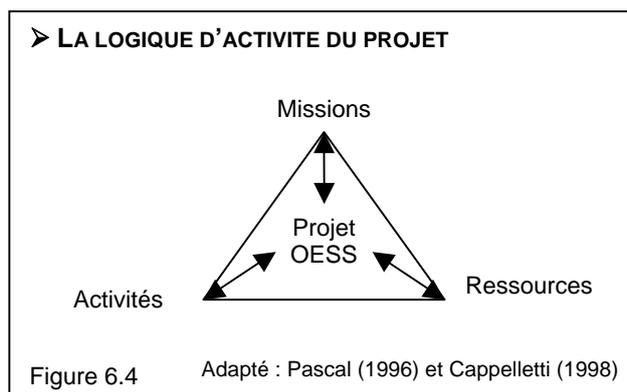
<sup>18</sup> LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, 1994, 338 p., pp. 74-75 ; 94-95 et p. 103.

<sup>19</sup> Cf. section 2.3.1 dans le chapitre 2.

<sup>20</sup> HOARAU C. ET TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, 2001, 217 p., p. 16.

<sup>21</sup> PASCAL C., « De la logique du projet à la logique d'activité » in CLAVERANNE J.P., JARAYANA N. et LARRASQUET J.M., *Projectique, à la recherche du sens perdu*, Economica, 407 p., pp. 347-360

Comme le soulignent H. Löning et al. (1998<sup>22</sup>) les difficultés dans le **contrôle** et le **pilotage** des activités de service naissent d'abord dans la définition de la mission, des objectifs de l'activité de façon corollaire, puis la mesure des résultats. La nature des activités de service rend la notion de résultat, voire même de production, complexe. Dans ce contexte, le pilotage par les activités oblige à ne pas limiter l'analyse des performances à l'étude conjuguée des résultats obtenus (efficacité) et des ressources



consommées (efficacité) et des ressources consommées (efficacité). Cette logique permet de comprendre les causes des performances suivant la relation tripartite entre les missions, les activités et les ressources au service du projet de l'OESS (Figure 6.4) (HD.23<sup>23</sup>).

Nous proposons de traduire un projet social en actions prioritaires afin d'identifier les différents processus internes qui contribuent à créer la valeur organisationnelle d'une OESS et ses effets induits ou externalités.

### 6.1.2 La formulation d'un projet social en actions prioritaires

L'objectif de notre approche est de traduire le projet social au service du bien-être de la société (lutte contre l'exclusion) en un plan d'actions à caractère opérationnel. Nous présentons ces activités sous la forme d'un plan d'**actions prioritaires** (PAP). Cet outil de management socio-économique, regroupe des actions à réaliser au cours d'une période pour atteindre des objectifs prioritaires. Il rend la stratégie de plus en plus **réaliste**, par la définition d'actions stratégiques **concrètes prioritaires** dans un semestre d'activités (Savall et Zardet, 1995<sup>24</sup>).

Les OESS recherchent à (ré)concilier des activités économiques rentables et des actions d'innovation sociales durables et supportables. A ce titre, le projet social devient une certaine forme d'action citoyenne ou mission que l'organisation doit porter et qu'il est nécessaire de piloter. Il nous semble que la problématique de la définition « d'activités » ou de « produits » ou « d'actions » se rapproche plus de l'élaboration d'un **plan opérationnel, lisible et mesurable** par les parties prenantes en vue d'évaluer la valeur perçue des OESS, leur conférer un avantage concurrentiel et leur attribuer une

<sup>22</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en œuvre*, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 278 p., p. 180.

<sup>23</sup> HD.23. *Les OESS éprouvent des difficultés pour rendre compte des actions internes en faveur du projet social.*

<sup>24</sup> Le plan d'actions prioritaires est l'outil de management qui découle directement du plan d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX). in SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Réseau souple et enraciné*, 1995, ibid., p. 332.

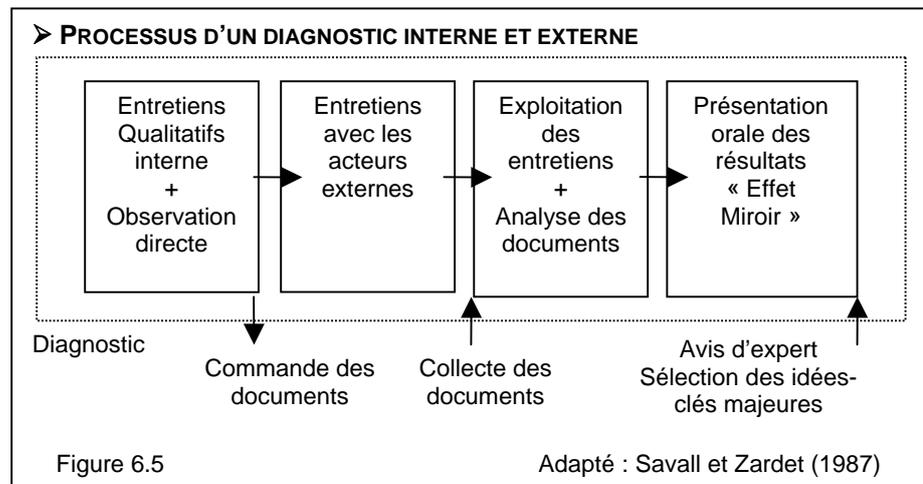
certaine légitimité. Les activités sociales des organisations peuvent être nommées en termes de « facteurs clés de succès », de « source de valeur » ou de « source d'avantages concurrentiels » qui sont des synonymes pour R. Calori et T. Atamer (1993<sup>25</sup>).

Cette approche stratégique du projet s'inscrit dans un système élargi de création de valeur et respecte un processus interactif de coproduction avec les parties prenantes (section 6.1.2.1). Les activités d'un projet social sont formalisées en actions prioritaires afin d'être pilotées, comme n'importe quelle autre action stratégique (section 6.1.2.2).

### 6.1.2.1 Un processus interactif interne-externe

Notre démarche répond à une logique de production d'actions prioritaires internes-externes qui présentent les actions sociales menées par une OESS au service de la collectivité. C'est d'ailleurs dans cette logique que J.-P. Helfer et al. (1998<sup>26</sup>) caractérisent le management comme reposant sur deux composantes indissociables : la stratégie, dont la visée est plutôt externe et le management, s'associant davantage à une vision interne. C'est également le principe de la stratégie socio-économique qui consiste à établir celle-ci sur des leviers de menaces-opportunités externes (possibilité de force motrice) et internes (ampleur des difficultés et dysfonctionnements). Il convient d'adopter un comportement

« proactif » sous-entendu dans la définition du management stratégique faite par H.I. Ansoff (1979<sup>27</sup>) pour lequel, « il ne s'agit pas que les entreprises attendent



que leur environnement évolue pour agir, mais qu'elles l'anticipent en étant **porteuses d'un projet** ».

Notre processus s'apparente à un **diagnostic** consistant à **définir des actions prioritaires** sur la base de données **obtenues** des parties prenantes internes : membres de la direction, de l'encadrement, du personnel, des personnes en contrat aidé (bénéficiaires), ainsi que des acteurs externes : institutionnels, politiques et partenaires du projet (Figure 6.5).

<sup>25</sup> ATAMER T. et CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993, nouvelle édition 1998, 716 p., p. 19.

<sup>26</sup> HELFER J.-P., KALIKA M. et ORSINI J., *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, 2ème édition 1998, 392 p, pp.3-5.

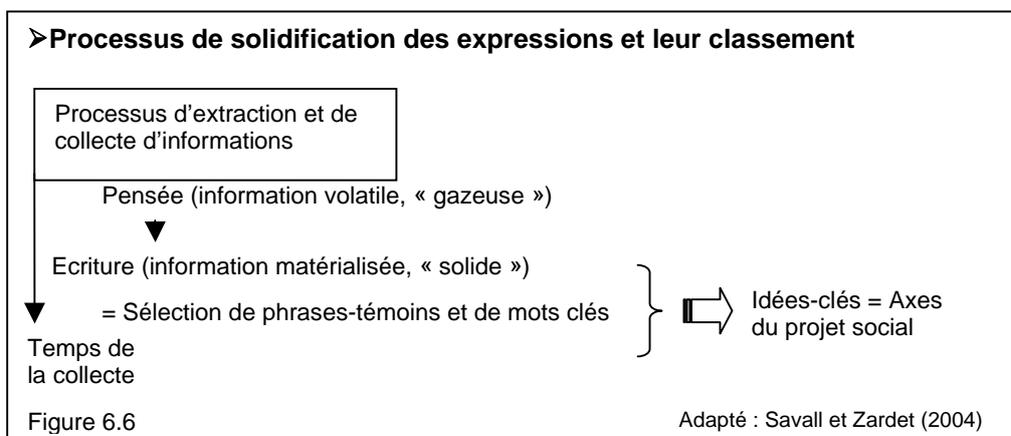
<sup>27</sup> ANSOFF H.I., *Strategic Management*, McMillan, 1979, 236 p. et préface du livre de H. SAVALL paru en 1980, *Work and people. An Economic Evaluation of Job Enrichment*, Oxford University Press, 1981, 219 p.

- Les entretiens individuels auprès des acteurs internes (huit membres de la Direction et de l'encadrement, trois membres du personnel de base et bénéficiaires) et des acteurs externes (une organisation territoriale et un partenaire associatif) ont été réalisés au mois d'août 2004. Suivant le principe d'un **entretien non directif** reposant sur une « attention positive inconditionnelle », nous avons demandé aux personnes interviewées de définir le projet social de l'OESS. Nous ne sommes intervenu que pour « faciliter l'expression des sujets et adopter une attitude de compréhension, afin de permettre de relancer les personnes sur la base des éléments discursifs déjà énoncés » (Evrard et al., 1993<sup>28</sup>).

- L'exploitation des entretiens internes a permis de regrouper les phrases-témoins, sans distinction, entre les catégories des personnels. Nous avons sélectionné 25 phrases-témoins sur un total de 142, soit un taux de 17,6 %. Pour les entretiens externes, nous avons repéré des mots-clés qui identifient les thèmes mobilisateurs communs aux deux populations internes et externes entre 2002 et 2004. En plus de l'expression des acteurs, nous avons disposé de sources d'informations complémentaires : observation directe, recueil de documents (rapports d'activité, lettres à l'attention des adhérents, supports de promotion institutionnels et politiques).

Nous avons appliqué le **processus de solidification des idées** et leur **classification sous le modèle de l'arborescence** (Savall et Zardet, 2004<sup>29</sup>) (Figure 6.6). Cette phase de solidification de la pensée collective est

est indispensable. De nombreuses personnes expriment différemment le projet à travers des mots et des idées



(information volatile, « gazeuse »), mais il est difficile de trouver une version formalisée (information matérialisée, « solide »). Notre processus consiste à formuler, à partir des phrases-témoins et les mots-clés sélectionnés, des idées-clés qui nous apparaissent les plus importantes et qui désignent les **axes du projet social**. Celles-ci ont été présentées lors de l'effet-miroir en présence des acteurs internes interviewés.

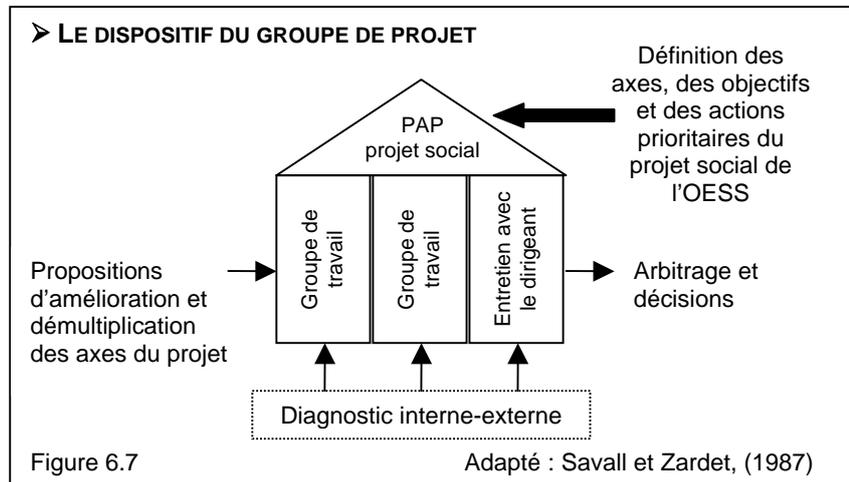
<sup>28</sup> EVRARD, PRAS et ROUX, 1993, in THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, 535 p., p. 235.

<sup>29</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 2004, 432 p., p. 187.

### 6.1.2.2 Définition des actions prioritaires

Selon une recherche ethnographique reposant principalement sur l'**observation participante**, nous nous sommes immergé au sein de la structure. Nous avons recueilli des informations dans une première phase de diagnostic. Nous avons collaboré ensuite au processus de projet en qualité de « participant complet » (Chanlat, 2005)<sup>30</sup>. Suivant le principe « d'intelligence partagée » - axé sur un travail empirique passant

d'une observation naïve à une construction explicative - nous avons privilégié les **interactions avec les acteurs** en proposant une première version du plan d'actions prioritaires et en assistant les participants et le dirigeant dans la



réalisation de la version finale (Wacheux, 2005<sup>31</sup>) (Figure 6.7). Dans le cadre du pilotage d'un projet nous avons choisi de conjuguer une phase collective avec les membres de la direction et de l'encadrement, et une autre individuelle avec le dirigeant, en qualité de « pilote » du projet (Savall et Zardet, 1987<sup>32</sup>). Ce dispositif avait pour objectif de déboucher sur une proposition de traduction du projet social, vécu par le personnel, en véritable plan d'actions prioritaires (HP.41 ; HP.9, HP.20<sup>33</sup>).

<sup>30</sup> CHANLAT J.-P., « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, 440 p., pp. 159-175.

<sup>31</sup> WACHEUX F., « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines...*, 2005, *ibid.*, pp. 10-30.

<sup>32</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, 410 p., pp. 283-291.

<sup>33</sup> HP.41. *Les objectifs du projet social pourraient alimenter les plans d'actions stratégiques des associations et être traduits en actions prioritaires.* HP.9. *Le projet social pourrait être un élément objectivable de la stratégie interne et externe des organisations sociales s'il est traduit en objectifs et actions prioritaires.* HP.20. *La mise en place d'un outil de pilotage décentralisé tel que le PAP doit permettre d'entretenir la coopération et l'adhésion du plus grand nombre de personnels.*

Nous faisons deux remarques qui conditionnent le succès de ce dispositif :

- Dans le cadre de la gestion d'une OESS, au sein de laquelle « diriger, c'est se mettre au service d'un projet » (Miramon, 1992<sup>34</sup>), le rôle du dirigeant est particulièrement important dans le passage de la définition du projet vers sa mise en oeuvre (Sainsaulieu, 1997<sup>35</sup> ; Igalens et al., 1999<sup>36</sup>). Face à l'hétérogénéité et aux contradictions des acteurs en présence, le dirigeant facilite l'émergence d'un projet acceptable pour tous (Louart, 1993<sup>37</sup>). Les choix et les décisions sont prises par le dirigeant, comme dans la mise en oeuvre d'une dynamique sociale et collective : « *Le directeur a réussi à fédérer son équipe sur le bien-fondé du projet, cela explique sa réussite* » (Direction et encadrement, 2004)
- La traduction d'un projet social en véritable plan d'actions prioritaires est basée sur un type de « management par les valeurs » (Pesqueux et Biefnot, 2002<sup>38</sup>). La conduite de ce processus doit aboutir sur un cheminement collectif consistant à partager des valeurs. Cela implique des débats, des échanges, des confrontations, des illustrations. Le projet reste presque toujours tenu pour un élément de culture partagé et fédérateur (Valéaux, 2003<sup>39</sup>). En pratique, nous avons pu constater que le projet n'apparaît pas toujours de façon univoque. Différentes versions individuelles et collectives peuvent émerger à différents niveaux de l'organisation (Beaucourt, 1996<sup>40</sup> ; Brunstein, 1999<sup>41</sup>). Selon les auteurs, son instrumentation est rendue délicate car il s'agit de naviguer entre deux positions extrêmes : celle d'un sens « décrété » et celle d'un « sens interprété », compte tenu des avis des salariés. Mais le plus important est de bien « représenter l'entreprise en tant que communauté et non simplement comme agent économique : « *L'organisation est composée de personnes de bonne volonté qui ne se réunissent pas pour partager des bénéfices, mais pour partager notre projet social* ». (Direction et encadrement, 2004) (HD.16<sup>42</sup>).

Concrètement, le plan d'actions prioritaires se présente sous la forme d'un tableau précisant les axes stratégiques, les objectifs et les actions prioritaires, les unités, services ou personnes concernés, le planning prévisionnel de mise en oeuvre et les observations (Figure 6.08).

---

<sup>34</sup> Cité par VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, volume 29, n° 146, septembre/octobre 2003, pp. 9-21, p. 18.

<sup>35</sup> SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise. Organisation culture et développement*, Dalloz, 1997, 476 p.

<sup>36</sup> IGALENS J., BENAZET J.-P., CARLES J. et PEYRE A., « Gestion des entreprises sociales », *La lettre du Cadre Territorial*, 1999.

<sup>37</sup> LOUART P., *La gestion des ressources humaines*, Edusoft, 1993, nouvelle édition 1997, 219 p.

<sup>38</sup> PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Organisation, 2002, 239 p., pp. 90-91.

<sup>39</sup> VALEAUX P., « Différentes manières de gérer les associations », 2003, op. cit.

<sup>40</sup> BEAUCOURT C., « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue française de gestion*, n°107, 1996, pp. 121-131.

<sup>41</sup> BRUNSTEIN I., « Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH », *Gestion* 2000, mars 1999, pp. 67-82.

<sup>42</sup> HD.16. *Le niveau d'implication des personnels dans le projet social et autour des valeurs de OESS est fragile.*

➤ EXEMPLE DE STRUCTURE D'UN PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Service / Département / Pers. concernés			Planning prévisionnel*						Observations
			B	H		1	2	3	4	5	6	
Axe A	Objectif A.1.	Action A.1.1.	P			X	X	X				
		Action A.1.2.		C			X	X				

Figure 6.08

Source : ISEOR © 1986

\* Les chiffres indiqués correspondent aux mois de mise en œuvre des actions prioritaires sur un semestre.

Le plan d'actions prioritaires est conçu pour aider la direction et l'encadrement à identifier les tâches qui contribuent à la création de potentiel (stratégie) et celles relatives à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ou de l'organisation (réduction de dysfonctionnements), qui doivent être mises en œuvre au cours d'un semestre :

- **L'axe stratégique** est l'orientation qui détermine le sens donné à l'action sur l'environnement interne et externe. Dans le cadre de notre expérimentation, ce sont les grandes missions que se donne l'OESS dans la mise en œuvre de son projet social.
- **L'objectif prioritaire** est une déclinaison de l'axe stratégique. Chaque axe est composé d'un nombre limité d'objectifs prioritaires dont les résultats sont mesurables à la fin de chaque semestre.
- **L'action prioritaire** est une déclinaison des objectifs dont la finalité est de favoriser le passage à l'acte à travers la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. L'action représente une charge de travail humain sur un temps limité semestriel, mettant en œuvre des **savoir-faire efficaces créateurs de valeur ajoutée**.

Pour chaque action, un pilote (P) est mentionné, c'est-à-dire une personne ou une unité porteuse de l'action prioritaire et responsable devant la direction de sa bonne mise en application. Il peut être secondé par un ou plusieurs coopérants (C). Chaque action doit être planifiée dans une période généralement comprise dans un semestre, voire une année. Sa mise en application sur deux semestres nous apparaît adaptée, à l'échelle du temps imparti aux OESS, pour mettre en œuvre des actions qui seront évaluées au cours d'un Comité de pilotage annuel, par exemple<sup>43</sup>.

Dans le cadre de notre intervention, nous avons utilisé l'expression des personnels de l'OESS afin de définir des axes, puis des objectifs et enfin des actions. Nous proposons de présenter l'exemple d'une articulation entre une phrase-témoin et la démultiplication d'un axe stratégique en objectifs, puis en actions prioritaires (Figure 6.9).

<sup>43</sup> Nous avons été convié à assister en qualité « d'observateur complet » (Chanlat, 2005) à un comité de pilotage de 3 heures au mois de mai 2005, regroupant les principales parties prenantes : l'État, une collectivité territoriale, l'agence locale pour l'emploi et un partenaire associatif.

► EXEMPLE D'UNE DEMULTIPLICATION D'UNE PHRASE-TEMOIN EN AXE STRATEGIQUE, OBJECTIFS ET ACTIONS PRIORITAIRES

Phrase-témoin	Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Service / Département / Pers. concernés			Planning Indic			Obs.
				D	S1	S2	1	2	3	
« Au XXI <sup>ème</sup> siècle on permet de donner une chance de se réinsérer dans le travail car on n'a rien sans travail. »	Demeurer un tremplin professionnel	Accueillir des personnes en réinsertion	Assurer un accompagnement professionnel personnalisé	P	C	C				
			Assurer la promotion auprès des partenaires externes	P	C					
		Accueillir des personnes en fin de peine	Informier et accompagner les chefs de service	P						

Figure 6.9

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Le plan d'actions prioritaires interne<sup>44</sup> de l'OESS comprend trois axes stratégiques :

- **Favoriser le droit des « vacances pour tous »** : Cet axe correspond à un objectif social historique. Le tourisme social a été défini au lendemain de la seconde guerre mondiale comme un « tourisme qui se voulait à la portée de tous, qui devait permettre au plus grand nombre de partir en vacances, aux prix de journées les plus bas possible »<sup>45</sup>. Cette orientation a été renforcée par le vote de la loi 98-657 du 29 juillet 1998, relative à la loi contre l'exclusion, dans la mesure où elle fait du droit aux vacances un droit du citoyen et non plus seulement un droit des travailleurs. L'OESS accueille des familles en grande difficulté tout au long de l'année.
- **Demeurer un tremplin professionnel** : Cet axe correspond à une position originale de l'OESS qui se différencie par rapport à ses concurrents<sup>46</sup>. Le Délégué national de la fédération reconnaît que ce projet constitue une voie exploratoire. Il ajoute toutefois que les OESS doivent se concentrer sur leur métier de structure d'accueil des familles et des vacanciers. **Cet axe exploratoire est celui sur lequel nous avons mené notre expérimentation.**
- **Assurer la pérennité et le développement du projet** : Cet axe révèle la volonté de mener un projet social durable et supportable. Il concentre les actions relatives à la recherche de financements externes (subventions, aides...), mais aussi internes à travers la baisse des dysfonctionnements.

<sup>44</sup> Cf. Annexe n°17 : Plan d'Actions Prioritaires d'un projet social.

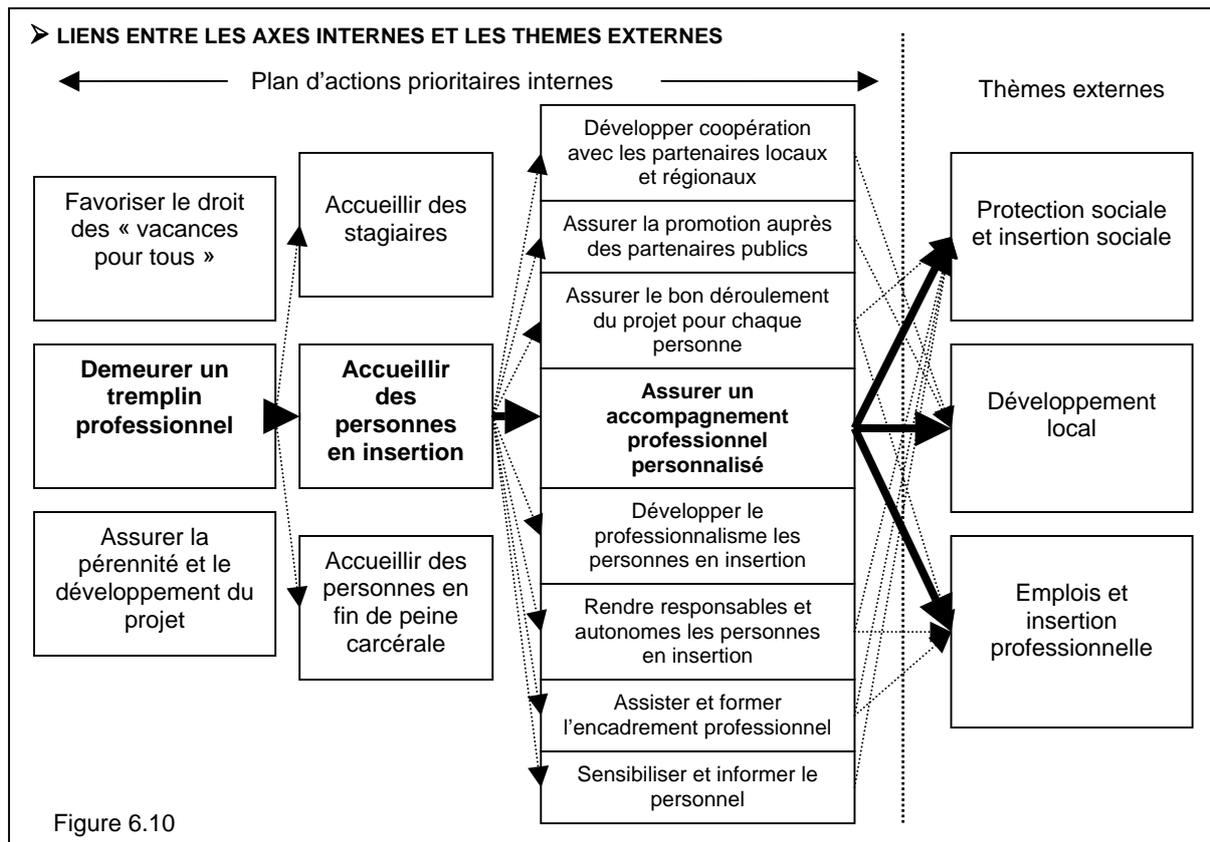
<sup>45</sup> LANQUAR R. et RAYNOUARD Y., *Le tourisme social et associatif*, PUF, Que sais-je ?, n° 1725, 1978, 4<sup>ème</sup> édition 1991, 127 p., p. 5.

<sup>46</sup> L'OESS a été Lauréate en 2003 du Prix de l'innovation décerné par l'Union Nationale des Associations de Tourisme.

Comme définis dans le quatrième chapitre, les objectifs des parties prenantes s'articulent autour de trois thèmes : la protection sociale et l'insertion sociale, le développement local, les emplois et l'insertion professionnelle. Nous étudierons l'axe intitulé « demeurer un tremplin social » dont la finalité est de proposer des solutions aux demandes exprimées par les parties prenantes. Nous avons pu établir des **liens entre cet axe interne et les trois thèmes externes**, que nous illustrons (Figure 6.10).

✓ Cette relation entre le plan d'actions prioritaires internes et les objectifs thématiques externes illustre l'intérêt de cet outil dans une politique de justification de la responsabilité sociale de l'OESS auprès des parties prenantes.

L'axe « Demeurer un tremplin professionnel » est traduit en trois objectifs prioritaires (Accueillir des stagiaires, Accueillir des personnes en insertion et Accueillir des personnes en fin de peine carcérale). Nous nous sommes appliqué à démultiplier l'objectif « accueillir des personnes en insertion » en actions prioritaires. Pour répondre à l'axe et à l'objectif définis, l'OESS s'engage à mettre en œuvre huit actions prioritaires qui répondent, par ailleurs, aux trois objectifs définis par les parties prenantes (Protection-insertion professionnelle, Développement local, Emploi-insertion professionnelle).

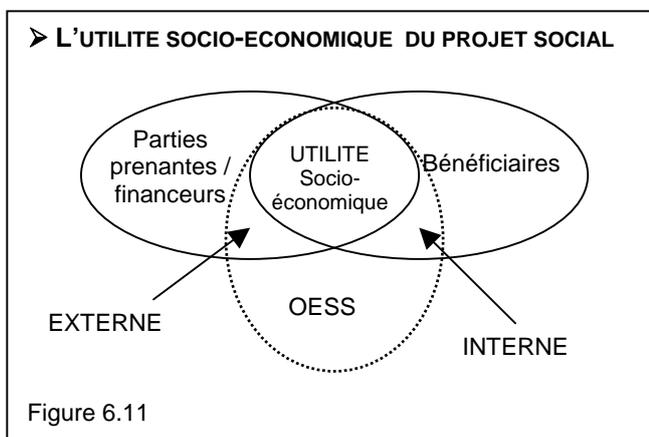


## 6.2 RENDRE COMPTE DE LA CREATION DE LA VALEUR D'UN PROJET SOCIAL

Comme nous l'avons défini dans le second chapitre, la notion d'utilité sociale se rapproche de la notion de service de P. Hill (1977)<sup>47</sup> qui distingue le service en tant que processus et le service en tant que résultat (transformation de l'état d'une réalité donnée). C'est sur cette base que nous allons rendre opérationnelle la mesure de l'utilité sociale d'un projet social (Gadrey, 1992)<sup>48</sup>. Il s'agit, comme le préconisent H. Löning et al. (1998)<sup>49</sup> de définir ce que « service » veut dire avant d'envisager la mesure de son **résultat** et donc de son **efficacité**. C'est pourquoi, nous nous proposons de mesurer l'utilité sociale d'une action prioritaire sur la base d'un système à double boucle d'évaluation interne et externe (section 6.2.1.). Nous présenterons un processus d'évaluation de la contribution de l'OESS sur chacun des axes définis par les parties prenantes : Evaluation de la contribution sur l'axe Protection sociale–insertion sociale (section 6.2.2) sur l'axe Emploi–insertion professionnelle (section 6.2.3) et l'axe Développement local (section 6.2.4).

### 6.2.1 Un processus d'évaluation en double boucle de la contribution d'une OESS

Dans une logique instrumentale, nous souhaitons évaluer la **contribution** socio-économique du projet social sur la base de sa traduction opérationnelle. Il convient de préciser en quoi le projet social est réellement **utile** afin de le rendre lisible auprès des parties prenantes. Nous proposons de mesurer l'utilité sociale et économique de l'axe stratégique de l'OESS « Demeurer un tremplin professionnel », traduit en objectif intitulé « Accueillir des personnes en réinsertion », lui-même étant décliné en une action prioritaire qui consiste à « **Assurer un accompagnement professionnel personnalisé** ».



Dans une logique additive ou d'intégration de leurs activités, dans un système d'agrégation de parties prenantes (chaîne de valeur), les OESS doivent prendre en considération la complexité de leur

<sup>47</sup> HILL P., « On Goods and Services », *The Review of Income and Wealth*, 4, December, 1977, pp. 315-338.

<sup>48</sup> GADREY J., *Socio-économie des services*, La découverte, 1992, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 123 p., p. 18.

<sup>49</sup> LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., DANIEL M., SOLE A., *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en œuvre*, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 278 p., p. 180.

environnement. C'est pourquoi nous proposons d'évaluer les effets induits socio-économiques internes et externes (Pérez et al., 2005<sup>50</sup>) de ce projet social (Figure 6.11).

Nous choisissons de présenter une action prioritaire « Assurer un accompagnement professionnel personnalisé » répondant à une problématique sociétale et s'inscrivant dans une réflexion plus large à l'échelle **macro-économique**. Le débat sur le thème de l'insertion professionnelle est apparu au cours des années 1970, en parallèle avec la montée du chômage et celle de l'exclusion des personnes. Les personnes en contrat aidé<sup>51</sup> rencontrent des problèmes « intimement liés à des sentiments d'inutilité sociale et de dévalorisation de soi qui entraînent une intense souffrance psychique et la difficulté à s'insérer dans un tissu relationnel »<sup>52</sup>. Une personne qui n'a pas d'emploi ne peut réaliser de projet. S. Paugam (2003<sup>53</sup>) explique que l'expression « avoir du travail » signifie pour les salariés la possibilité de l'épanouissement professionnel dans une activité ainsi que la possession de garanties face à l'avenir. C'est pourquoi, B. Simon (2003<sup>54</sup>) relève que le trait marquant des politiques d'insertion est certainement d'avoir conduit à associer deux champs de l'action publique autrefois distincts : la politique de l'emploi et l'action sociale (HD.42<sup>55</sup>). La définition de M. Vernières (1997<sup>56</sup>) présente l'insertion professionnelle comme un « processus par lequel les individus n'ayant jamais appartenu à la population active accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi ». Cette définition met en exergue le « flou de la notion d'insertion » qui, selon D. Castra (2003<sup>57</sup>), désigne autant un processus que son résultat final :

- le **processus** évoque un passage, une **transition** d'un état à un autre dans le cadre de toutes les situations d'insertion : des jeunes, des handicapés, des chômeurs de longue durée, des prisonniers ou des malades mentaux, qui tendent à constituer, en pratique, des catégories unifiées ;

<sup>50</sup> PEREZ R., PESQUEUX Y., IGALENS J., « L'articulation marchand – non-marchand au cœur du débat sociétal. Jalon pour un nouveau paradigme en management », *Actes du 3ème colloque de l'ADERSE, 18 et 19 octobre 2005*, Lyon, pp. 65-77.

<sup>51</sup> Nous devons signaler que les grilles de comportements ont évolué entre 2001 et 2004. Nous avons utilisé le travail réalisé en 2003 par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle intitulé « outils d'évaluation des effets du chantier d'insertion sur le parcours des bénéficiaires » afin de revoir notre grille de comportements des personnes en contrat aidé. De ce fait, cela limite les remarques comparatives dans le temps. Toutefois les exemples utilisés étant identiques, ils permettent d'établir une tendance.

<sup>52</sup> L'actualité du Haut Comité de la Santé, « La progression de la précarité en France et ses effets sur la santé », ENSP, Actualité et Dossier en santé publique, n°22, mars 1998, pp. 28-32. [in http://hcspe.nsp.fr/hcspe/docspdf/adsp/adsp-22/ad227376.pdf](http://hcspe.nsp.fr/hcspe/docspdf/adsp/adsp-22/ad227376.pdf).

<sup>53</sup> PAUGAM S., « Les deux dimensions de la précarité professionnelle », *in ALLOUCHE J. (Dir.), Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 1137-1144.

<sup>54</sup> SIMON B., « Les politiques publiques d'insertion », *in ALLOUCHE J. (Dir.), Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, pp. 715-725.

<sup>55</sup> HD.42. *L'accompagnement social occupe une part importante dans le processus d'accompagnement de la personne*.

<sup>56</sup> VERNIERES M., « La notion d'insertion professionnelle », *in VERNIERES M. (Coord.), L'insertion professionnelle : analyses et débats*, Economica, 1997, 197 p.

<sup>57</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Le travail Humain, PUF, 2003, 243 p., p. 10.

- l'**état final** évoque une **participation** « normale » à la vie de la Cité. Les personnes doivent participer tout particulièrement sur le plan économique (production et consommation), social, voire médico-social (habitat, santé, citoyenneté).

J.-C. Barbier (2000<sup>58</sup>) estime que la notion d'insertion professionnelle semble échapper aux tentatives de définitions rigoureuses. Elle demeure utilisée par les acteurs pour désigner des actions d'une grande hétérogénéité. Si cette problématique n'est pas récente, elle préoccupe toujours les institutions. Elle rend difficile à la fois sa définition mais aussi sa mesure de création de valeur, ce qui engendre des débats<sup>59</sup> entre :

- des **parties prenantes institutionnelles** qui souhaitent connaître l'ensemble des actions mises en oeuvre par les OESS afin d'évaluer leur valeur ajoutée. Par exemple, une table ronde regroupant des acteurs socio-économiques et politiques a été organisée autour de deux questions essentielles : « Quels sont les principes qui fondent la qualité d'intervention des structures d'insertion auprès des publics accueillis ? Quelles sont les exigences pour valoriser à part entière la mise en activité des personnes accueillies ? » ;
- des **professionnels** qui soulignent l'inefficacité d'un « parcours » imposé face « aux difficultés rencontrées par une population en insertion ». Le concept de parcours nommé et linéaire, tel qu'il est employé par les institutions et dispositifs d'insertion (selon le modèle analyse des compétences → validation d'une orientation → formation → action OESS → recherche d'emploi → accès à l'emploi), n'est pas un schéma valide dans l'accompagnement ».

Ce débat souligne les logiques de rationalités (Hoarau et Teller, 2001<sup>60</sup>) qui structurent l'évaluation de la création de valeur d'une action d'insertion :

- Logique de **rationalité concurrentielle** : Les parties prenantes en qualité de financeurs d'un programme d'insertion désirent percevoir et évaluer la création de la valeur ajoutée d'une OESS. Il s'agit de mettre en oeuvre un contrôle des activités sur la base des contrats d'objectifs établis dans une relation d'agence avec l'OESS. Ces contrats prennent la forme de conventions ou de contrats d'objectifs. Il semble que le système de création de la valeur, dans le domaine de l'insertion dans les OESS, puisse être rapproché de celui de la santé dans

---

<sup>58</sup> BARBIER J.-C., « Le programme de l'objectif 3 du Fonds social européen dans le système des politiques de l'emploi en France (1994-2000), Bilan des pratiques de l'emploi en 1999, Les dossiers de la DARES, n° 5-6, La Documentation Française, janvier 2001, 292 p.

<sup>59</sup> Etude-Action réalisée par le cabinet RHIZOME, LANEYRIE J.-M. et JAKOWLEFF A., « L'insertion par le travail au carrefour des politiques d'emploi et des politiques sociales. Quelle contribution des CHRS, AVA, AUS et chantier d'insertion ? », février 2004, 52 p. et « Synthèse et perspective », Séminaire du 22 avril 2004, Rapport à l'attention de la Direction régionale des affaires sanitaires et sociales et de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 21 p., [in http://rhone-alpes.sante.gouv.fr/social/insertion/acrobat/contribution.pdf](http://rhone-alpes.sante.gouv.fr/social/insertion/acrobat/contribution.pdf)

<sup>60</sup> HOARAU C. ET TELLER R, *Création de valeur et management de l'entreprise*, 2001, op. cit.

les hôpitaux, et plus généralement des services publics. Selon C. Pascal (2003<sup>61</sup>) l'État, dans le domaine de la santé, en tant que porte-parole de la volonté générale, joue un rôle central dans la détermination de la valeur attendue des prises en charge. A l'instar des services publics (Lorino, 1999<sup>62</sup>), « le régulateur du système sanitaire détermine les besoins attendus en termes de santé publique et planifie ensuite les activités et les moyens nécessaires pour y répondre, dans un souci d'efficience ».

- Logique de **rationalité organisationnelle** : Les professionnels, en qualité d'acteurs opérationnels d'un programme d'insertion, souhaitent mettre en évidence la création de la valeur liée à la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies (Cappelletti et Khouatra, 2004<sup>63</sup>). Les acteurs s'insurgent contre la définition d'un parcours linéaire pour des personnes présentant des caractéristiques très hétérogènes. Nous ferons, là aussi, le lien avec le secteur de la santé dans lequel l'approche processus se heurte à la fois à la variété des modes et des modalités de prises en charge et à la variabilité de chaque type de prise en charge (Minvielle, 1996<sup>64</sup>). Chaque parcours d'insertion peut être considéré comme un projet individualisé, adapté à chaque personne en fonction de ses antécédents et de son degré de motivation (D. Castra, 2003<sup>65</sup>).

Ces approches concurrentielles (avec les parties prenantes **externes**) et opérationnelles (avec les acteurs **internes**) contribuent à la création de la **valeur substantielle d'une organisation** fondée sur des activités qui participent à la chaîne de valeur et renforcent sa position concurrentielle au-delà de sa valeur purement financière (Hoarau et Teller, 2001<sup>66</sup>). En d'autres termes, nous proposons de considérer le parcours d'insertion sur la logique d'évaluation en « double boucle »<sup>67</sup> de la valeur perçue d'un parcours d'insertion (Figure 6.12) :

- une **boucle interne** caractérisée par une **évaluation opérationnelle** du parcours d'insertion sur la base de l'évolution des compétences et des comportements des bénéficiaires permettant de rendre compte de son **efficacité** individuelle et collective ;

---

<sup>61</sup> PASCAL C., « La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et valeur », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°146, septembre/octobre 2003, pp. 191-203.

<sup>62</sup> LORINO P., « A la recherche de la valeur perdue : construire des processus créateurs de la valeur dans le service public », *Politiques et Management Public*, vol.17, n°2, juin 1999, pp. 21-34.

<sup>63</sup> CAPPELLETTI L. et KHOUATRA D., « Concepts et mesure de la création de la valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1, Tome 10, juin 2004, pp. 127-146.

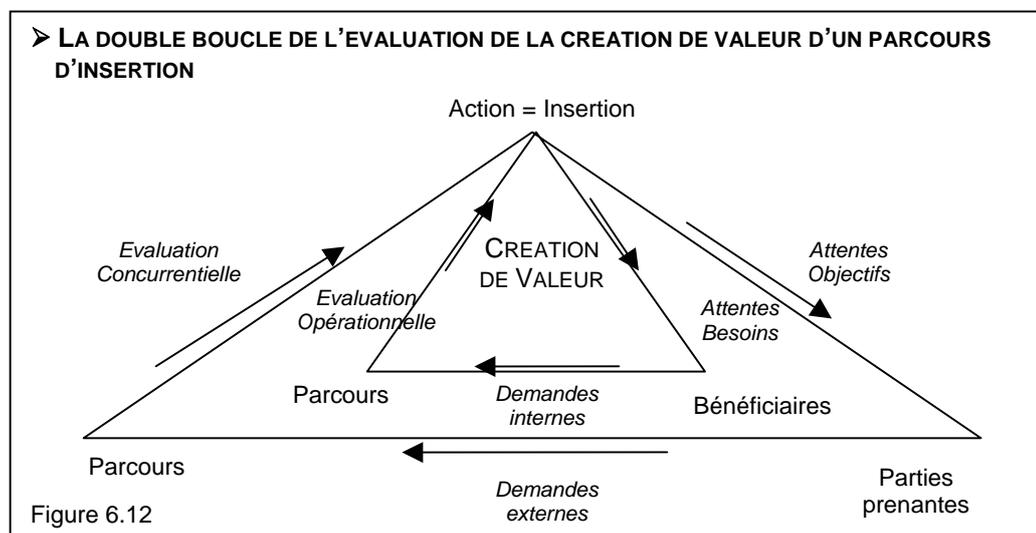
<sup>64</sup> MINVIELLE E., « L'organisation du travail. Gérer la singularité à grande échelle », *Revue Française de Gestion*, n° 109, juin-août 1996, pp. 114-124.

<sup>65</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, 2003, op. cit.

<sup>66</sup> HOARAU C. ET TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, 2001, op. cit.

<sup>67</sup> Nous emprunterons l'expression « double boucle » au concept d'apprentissage organisationnel de C. ARGYRIS et D. SCHON (1978) présentée dans un ouvrage intitulé *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Mais, nous l'adapterons à notre étude de l'évaluation d'un programme d'insertion selon des logiques interne et externe.

- une **boucle externe** caractérisée par une **évaluation concurrentielle** du parcours d'insertion selon des critères socioprofessionnels répondant aux attentes des acteurs institutionnels (objectifs) et permettant de rendre compte de son efficacité et de son **efficience** aux yeux des parties prenantes.



Nous évaluons la contribution socio-économique de l'OESS à travers l'étude des trois axes définis par les parties prenantes : Protection sociale-Insertion sociale, Développement local, Emploi-Insertion professionnelle. Nous respectons une logique en « double boucle » : interne (auprès des bénéficiaires) et externe (auprès des parties prenantes).

## 6.2.2 Évaluation de la contribution de l'OESS sur l'axe Protection Sociale-Insertion sociale

Dans une première « boucle » interne du parcours d'insertion des personnes en contrat aidé, nous étudions des **grilles de compétences et de comportements socioprofessionnels** de trois personnes en situation de réinsertion au sein de l'OESS entre 2002 et 2004. Nous considérons que cette forme d'évaluation permet de rendre compte des **résultats** de l'action prioritaire « Assurer un accompagnement professionnel personnalisé » des personnes en contrat aidé. (Figure 6.13).

### ➤ PRÉSENTATION DES PERSONNES EN SITUATION DE REINSERTION

Noms	Age	Dates arrivée / départ	Situation	Attentes
A	50 ans	2001	Femme de ménage Alcoolisme – illettrisme	Espoir de trouver un appartement et du travail en qualité de femme de ménage
B	40 ans	2000	Homme d'entretien Travailleur handicapé – Alcoolisme	Espoir de travailler dans la comptabilité – volonté de s'éloigner de son père
C	25 ans	2002 / 2005	Serveuse en salle Travailleur handicapé	Espoir de travailler avec les enfants – volonté de trouver un emploi

Figure 6.13

Source : Résultats expérimentaux (2002)

Ces trois personnes présentent des profils<sup>68</sup> quelque peu différents. Nous proposons d'examiner leur évolution à travers une étude personnalisée de leurs compétences et de leurs comportements.

### 6.2.2.1 **Rendre compte de l'évolution des compétences socioprofessionnelles des personnes en situation de réinsertion**

L'action d'accompagnement des personnes en contrat aidé induit, de la part de l'association, un suivi social et professionnel. Nous avons constaté, dans le diagnostic socio-économique que les principales causes racines des dysfonctionnements et des actions d'intégration sont dues à des problèmes de compétences et de comportements. Dans ce cadre, il semble que ce phénomène se rapproche du modèle de la compétence de P. Zarifian (1999<sup>69</sup>) pour lequel le concept de la compétence peut être défini « comme un ensemble de connaissances traduites en actes par un individu dans différents domaines d'action ». Au-delà des compétences techniques, les individus sont confrontés à des rapports sociaux. Ces derniers les obligent à adopter des attitudes requièrent une certaine autonomie, des prises d'initiative et de responsabilité qui relèvent plus de leur comportement. J.-M. Plane (2000<sup>70</sup>) pense qu'il est alors possible de parler de compétences au pluriel.

Les dysfonctionnements mettent en évidence les stratégies de routines défensives des acteurs en situation d'insertion face aux changements et à l'apprentissage proposés.

- ❖ « Des tâches aussi simples que nettoyer ne sont pas effectuées par le personnel en contrat aidé qui rétorque que les clients vont repasser et salir à nouveau. » (Direction et encadrement, 2002)
- ❖ « Lorsque je demande quelque chose, les tâches ne sont pas réalisées et certaines personnes n'hésitent pas à m'insulter. On se demande si on est à sa place. » (Direction et encadrement, 2004)

Dans le cadre d'une action d'accompagnement professionnel personnalisé il convient, selon les recherches de C. Argyris et D. Schön (1978<sup>71</sup>), de développer une forme d'**organisation apprenante** en mettant en œuvre un raisonnement constructif. Celui-ci favorisent l'apprentissage de compétences (compétences et comportements) des personnes en contrat aidé et réduit les obstacles liés aux routines défensives développées dans un parcours d'insertion au sein de l'OESS.

---

<sup>68</sup> Informations issues du bilan de l'année 2002. « Présentation et suivi des personnes accueillies au sein de l'OESS ». Ce document est remis aux parties prenantes au cours du comité de pilotage annuel.

<sup>69</sup> ZARIFIAN P., *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Liaisons, 1999, 229 p.

<sup>70</sup> PLANE J.-M., *Théorie des organisations*, Dunod, 2000, 126 p., p. 115.

<sup>71</sup> ARGYRIS et D. SCHON, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass : Addison Wesley Publishing, 1978, 450 p.

La **grille de compétences** est un outil de base de la méthode d'analyse socio-économique qui se veut à la fois descriptif et explicatif de certains dysfonctionnements, grâce à l'analyse de l'adéquation formation-emploi. Cette analyse recoupe les structures technologiques, organisationnelles, démographiques et, dans certains cas, mentales<sup>72</sup>. L'emploi peut être analysé à travers les capacités d'absorption, de mobilisation, de développement des compétences professionnelles de chacune des personnes en contrat aidé (Savall et Beck, 1980)<sup>73</sup>, les compétences acquises dans le cadre de la formation continue, professionnelle et l'expérience cumulée.

Cette grille comprend deux types d'opérations en colonne, celles de **gestion sécurité** regroupent les opérations de gestion courante comprenant l'activité des salariés au sein de l'unité. Les opérations de **gestion développement** sont nouvelles ou doivent être prochainement intégrées dans le processus de la personne en contrat aidé. En outre, des opérations de **savoir-faire particulier** regroupent des connaissances ou compétences spécifiques qui peuvent être mobilisées dans le cadre d'un événement particulier. La grille permet notamment de repérer, dans une lecture verticale, le **degré de vulnérabilité** d'un service face aux aléas de fonctionnement (absences...); et dans une lecture horizontale, le **degré de polyvalence** de chacune des personnes qui compose le service diagnostiqué. Le niveau de compétence est évalué par le responsable du service sur la base d'un système de cotation à quatre niveaux<sup>74</sup> permettant de mettre en évidence qu'une personne dispose « d'un niveau de compétence à la double condition que celle-ci ait une connaissance théorique et pratique ».

Dans le cadre de notre expérimentation, cet outil a pour principal objectif d'évaluer le degré de **polyvalence professionnelle** caractérisé par la capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences des personnes en situation de réinsertion. Ces grilles sont cotées pour évaluer leurs compétences par un membre de l'encadrement à leur arrivée (2002) et par les deux parties prenantes (encadrement et bénéficiaires) au cours de notre second diagnostic socio-économique (en 2004).

L'auto-évaluation par les personnes en contrat aidé a fait l'objet d'un entretien individuel d'une heure au cours duquel nous les avons assistées pour compléter les grilles. Enfin, pour une meilleure visibilité et interprétation nous proposons, comme fait précédemment, de comptabiliser les cotations selon une échelle à quatre niveaux<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., p. 164 et pp.182-184.

<sup>73</sup> SAVALL H. et BECK E., « Méthodes d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois en formation intégrée », *Rapport ISEOR*, mai 1980, 133 p.

<sup>74</sup> *Carré noir* : la personne a une connaissance théorique et une pratique régulière et efficace de l'opération. *Carré semi-noir* : la personne a une connaissance théorique et une pratique occasionnelle. *Carré blanc* : principes théoriques et aucune pratique. *Trait* : ni connaissance théorique, ni pratique de l'opération. N.E. : Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

<sup>75</sup> *Carré noir*, trois points, *Carré semi-noir*, deux points, *Carré blanc*, un point, et *Trait*, zéro point.

L'étude de cet extrait de grille de compétences (Figure 6.14) entraîne deux commentaires :

- Le premier met en évidence les différences de cotation entre le responsable du service et le bénéficiaire lorsqu'il s'agit d'évaluer le niveau des compétences sur chacune des opérations. Nous le constatons, par exemple, pour la personne (B). Le supérieur hiérarchique estime que celle-ci est capable d'assurer 80 % des opérations confiées, contre 33 % pour le bénéficiaire. Ce commentaire semble démontrer l'importance d'un accompagnement individuel des personnes en contrat aidé pour les aider à estimer et prendre conscience de leur niveau de compétences (HE.46<sup>76</sup>).

➤ EXTRAIT DES GRILLES DE COMPETENCES<sup>77</sup> DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE

ACTIVITES ACTEURS	GS*		GD*	GS		GD	GS		GD	%	%*
	Utiliser l'aspirateur	Faire les vitres et les miroirs	Faire les commandes de produits	Balayer les coursives	Réparer un radiateur électrique	Effectuer de la maçonnerie	Dresser des buffets	Nettoyer la salle	Réapprovisionner les buffets	Moyenne Exemple	Moyenne générale
A Resp. 2002	■	■	—							44%	36%
A Resp. 2004	■	■	—							55%	61%
A Auto. 2004	■	■	—							55%	59%
B Resp. 2002				■	□	□				55%	65%
B Resp. 2004				■	■	—				55%	80%
B Auto. 2004				■	—	—				33%	33%
C Resp. 2002 <sup>78</sup>							N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
C Resp. 2004							■	■	□	55%	70%
C Auto. 2004							■	■	□	77%	72%

Figure 6.14

Source : Résultats expérimentaux (2002-2004)  
Adapté : © ISEOR 1978, Maj. 2000

\*GS = Gestion sécurité      \*GD = Gestion développement      \*% = Total des points / 9 points

- Le second commentaire souligne que les personnes en contrat aidé progressent dans la réalisation des opérations, même s'il existe effectivement des différences dans la vitesse d'assimilation des nouvelles compétences. Nous constatons que le parcours individuel des personnes révèle leurs **compétences**, mais aussi leur **motivation** et leur **implication**. Comme le souligne H. Mahé de Boislandelle (1998<sup>79</sup>), l'implication d'une personne dépend de « l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-

<sup>76</sup> HE.46. L'objectif des organisations est de sécuriser le bénéficiaire tout au long de son parcours.

<sup>77</sup> Cf. Annexe n°18 : Grilles de compétences des personnes en contrat aidé.

<sup>78</sup> Le service de cette personne en contrat aidé n'avait pas fait l'objet d'une évaluation des compétences. Il nous a semblé utile de le faire au cours de l'année 2004, compte tenu de l'évolution de la personne et de sa volonté de quitter la structure pour trouver un emploi à plein temps.

<sup>79</sup> MAHE de BOISLANDELLE H., *Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, Economica, 1998, 517 p., p. 209.

même ». M. Thévenet (2000<sup>80</sup>) suggère de prendre en considération la personne dans son « individualité et sa liberté ». Cela confirme les propos de C. Louche (2001<sup>81</sup>), pour qui il est nécessaire de bien appréhender « les intérêts de vie » d'une personne qui positionne le travail par rapport à la famille, à son niveau global de satisfaction et donc à son bien-être. Ainsi, la régression de B. opposée à la progression des deux autres est en partie expliquée par ses motivations personnelles et familiales (HE.40<sup>82</sup>). L'OESS lui donne une occasion de s'émanciper de l'autorité paternelle : « *L'objectif était de me séparer de mes parents car mon père m'étouffe* » (2004). Or, il avoue ne pas avoir atteint cet objectif au cours de son parcours au sein de l'OESS.

### 6.2.2.2 **Rendre compte de l'évolution des comportements socioprofessionnels des personnes en situation de réinsertion**

Les comportements des membres du personnel constituent un élément de base dans l'analyse socio-économique. Comme nous l'avons constaté, les dysfonctionnements puis les coûts-performances cachés résultent de l'interaction entre les structures et leurs comportements. H. Savall (1979<sup>83</sup>) et H. Savall et V. Zardet (1987<sup>84</sup>) définissent cinq logiques de comportement : individuelle, de groupe d'activités, catégorielle, de groupe d'affinités et collective. Les comportements « sont les manifestations de l'homme effectivement observées et ayant une incidence sur son environnement physique et social ». Les comportements se trouvent en aval de l'ensemble des structures y compris des attitudes (considérées comme des éléments de la structure psychologique de l'individu). Selon les auteurs, les comportements résultent de quatre facteurs principaux : les caractéristiques de l'individu, les caractéristiques structurelles de l'environnement (professionnel et extraprofessionnel) de l'individu, les rythmes biologiques et les phénomènes environnementaux conjoncturels. Ils se caractérisent donc par leur nature « conjoncturelle et leur relative instabilité ». Nous avons observé et nous avons recueilli des phrases-témoins relatives aux comportements de certaines personnes en contrat aidé ayant des incidences sur le climat social de l'OESS, par exemple :

- ❖ « *La communication n'est pas toujours évidente avec le reste du personnel, car je n'arrive pas à m'extérioriser, je me renferme sur moi-même, je ne parle pas et je suis agressif* » (Personnel en contrat aidé, 2002).
- ❖ « *Quand C. boit au cours de la journée, je reçois des insultes parce que nous devons aller vite à l'arrivée des clients* » (Personnel de base, 2004).

Cette grille énumère en colonne les comportements qui expriment des phénomènes observables et

---

<sup>80</sup> THEVENET M., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Organisation, 2000, nouvelle édition 2001, 269 p.

<sup>81</sup> LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations*, Armand Colin, Coll. Cours Psychologie, 2001, 190 p., pp. 113-114.

<sup>82</sup> HE.40. *Le système humain des OESS est complexe à articuler de part la multiplication et la diversité des acteurs.*

<sup>83</sup> H. SAVALL, *Reconstruire le travail humain. Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de F. Perroux, Dunod, 1979, 275 p., p. 216.

<sup>84</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés...*, 1987, op. cit., pp.180-184.

applicables au sein, comme en dehors de la vie professionnelle. Ils permettent une cotation, par le responsable hiérarchique, d'un comportement individuel et personnalisé à quatre niveaux<sup>85</sup> mettant en évidence les efforts réalisés par chacun et leur concrétisation en actes.

Dans le cadre de notre expérimentation, cet outil a pour objectif d'évaluer le degré de **polyvalence sociale**, caractérisé par la capacité des personnes en contrat aidé à accepter des règles de vie sociales et professionnelles, également à mener des projets individuels et collectifs au sein ou en dehors de l'OESS. Il faut comprendre la notion de comportement social au sens élargi de **comportement socioprofessionnel**. Pour cela, ces grilles ont été cotées par un membre de l'encadrement pour évaluer certains comportements à l'arrivée des personnes en situation d'insertion et par les deux parties prenantes (encadrement et bénéficiaires) au cours de notre second diagnostic socio-économique. L'auto-évaluation par les personnes en contrat aidé a été réalisée au cours de l'entretien individuel d'une heure. Comme pour les grilles de compétences, nous proposons de comptabiliser les cotations selon la même échelle de quatre niveaux<sup>86</sup>.

L'étude de cet extrait de grille de comportements (Figure 6.15) permet trois commentaires :

- Le premier met en évidence les différences de cotation entre le responsable du service et le bénéficiaire lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs comportements. Sur la base de l'évaluation réalisée en 2004, les personnes en contrat aidé estiment avoir plus progressé et surévaluent leur cotation par rapport à celle de leur encadrement.
- Nous constatons la progression des personnes dans leurs comportements, même s'il existe encore, effectivement, des différences entre les personnes. Comme nous l'avons souligné dans le cadre du diagnostic, certains n'évoluent plus malgré le temps passé dans la structure et adoptent des comportements routiniers en attendant la fin de leur parcours. Toutefois, pour ces trois personnes, il semble que les effets soient plus positifs en termes de comportements qu'en termes de compétences. Tous les acteurs ont évolué positivement dans les situations professionnelles (ponctualité...) et personnelles (santé, projet...).

---

<sup>85</sup> *Carré noir* : la personne n'éprouve aucune difficulté dans le comportement souhaité. *Carré semi-noir* : la personne démontre qu'elle fait des efforts importants et que cela se concrétise en acte. *Carré blanc* : permet de relever que les efforts, comme les réalisations sont insuffisantes. *Trait* : la personne exprime son refus et aucune amélioration ne peut être mesurée.

<sup>86</sup> *Carré noir* : trois points. *Carré semi-noir* : deux points. *Carré blanc* : un point. *Trait* : zéro point.

➤ **EXTRAIT DES GRILLES DE COMPORTEMENTS<sup>87</sup> DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

ACTEURS \ COMPOTEMENTS	COMPORTEMENTS							Moyenne Exemple	Moyenne générale
	Etre ponctuel au travail	Accepter et exécuter les tâches sans les remettre en cause	Accepter de travailler en équipe	Faire preuve d'initiatives professionnelles	Assurer hygiène et tenue de travail	Prise en charge de sa santé	Mener un projet et reprendre possession de son histoire		
A. Resp. 2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28%	38%
A. Resp. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	61%	67%
A. Auto. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	76%	77%
B. Resp. 2002	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47%	33%
B. Resp. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66%	62%
B. Auto. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	61%	71%
C. Resp. 2002	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
C. Resp. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	76%	74%
C. Auto. 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80%	81%

Figure 6.15

Source : Résultats expérimentaux (2002-2004)  
Adapté : © ISEOR 1987, Maj. 2002

\* % = Total des points / 21 points

- Le dernier commentaire permet d'émettre l'hypothèse selon laquelle les personnes en contrat aidé ne font pas les mêmes efforts sur les comportements professionnels ou sociaux. Par exemple, la personne (C) semble plus facilement progresser dans des domaines professionnels (accepter les remarques, les contraintes professionnelles...) alors qu'elle fait moins d'efforts au profit de sa santé et de sa personne (reprendre possession de son histoire). Cette remarque peut alors justifier la prise en considération de la personne dans sa globalité en menant de front un « parcours social et professionnel ».

En conclusion, nous soulignons la complémentarité des deux approches qui permet de révéler l'ensemble des « compétences » (professionnelles et sociales) acquises ou non par les personnes en situation de réinsertion. Ces deux outils peuvent constituer les bases d'une évaluation de la production immatérielle des OESS (HP.46<sup>88</sup>).

<sup>87</sup> Cf. Annexe n°19 : Grilles de comportements des personnes en contrat aidé.

<sup>88</sup> HP.46. Il est nécessaire d'expliciter la production immatérielle que représente l'accompagnement social.

### 6.2.3 Evaluation de la contribution de l'OESS sur l'axe de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle

Cette étape rend compte de la contribution sociale de l'OESS à mener des **actions d'insertion de personnes en situation d'exclusion**. Selon D. Castra (2003<sup>89</sup>), l'étude des actions d'insertion doit être envisagée autant comme un processus qu'un résultat final :

- le **processus** évoque un « passage », une transition d'un état à un autre qui concerne tous les dispositifs d'accès ou de retour à la vie professionnelle : insertion des jeunes, des handicapés, réinsertion des chômeurs de longue durée, des prisonniers ou des malades mentaux et qui tendent à constituer une catégorie unifiée qualifiée de « **personnes en contrat aidé**<sup>90</sup> » ;
- l'**état final** évoque une participation « normale » à la vie de la Cité et tout particulièrement sur le plan économique (production et consommation), social et médico-social (habitat, santé, citoyenneté).

Dans le cadre de la boucle interne de l'évaluation de la contribution socio-économique de l'OESS, nous analyserons le processus d'insertion des trois personnes (A, B et C) bénéficiant d'un contrat aidé (section 6.2.3.1). Nous mesurerons l'utilité sociale des parcours (ou processus) individuels par l'évaluation des réductions des handicaps (résultats immédiats) et la création d'une dynamique d'insertion (création de potentiel) qui contribuent à favoriser l'insertion socioprofessionnelle de chacune des personnes concernées (section 6.2.3.2). Le résultat final sera établi par les bénéficiaires grâce à l'élaboration d'un bilan socio-économique individuel (section 6.2.3.3).

---

<sup>89</sup> CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, 2003, op. cit., 243 p., p. 10.

<sup>90</sup> Nous utiliserons l'appellation « contrat aidé » quelle que soit la situation des personnes concernées au sein de l'OESS. Relevons, toutefois que l'OESS a été reconnue en qualité de Chantier d'Insertion en charge de mener des activités d'utilité sociale d'insertion par l'activité. La majorité des membres du personnel en contrat aidé sont intégrés dans les dispositifs du Plan de Cohésion sociale de 2005 des Contrats d'accompagnement dans l'Emploi (CAE) qui doit permettre un retour rapide à l'emploi stable des personnes en difficulté sur l'accès au marché du travail. Ainsi que les dispositifs du Contrat d'Avenir (CA) permettant aux allocataires du RMI, de l'ASS et de l'API d'accéder à un emploi, afin de faciliter leur retour à l'emploi durable. Ces deux dispositifs remplacent les Contrats Emploi Solidarité (CES, créés en 1989) et les Contrats Emploi Consolidé (CEC, créés en 1992). *in* Infos Express Adhérents – Les acteurs du chantier école insertion / formation, mai 2005, 15 p., p. 1.

### 6.2.3.1 Evaluation d'un parcours d'insertion de personnes en situation d'exclusion

#### 6.2.3.1.1 Les difficultés de formalisation d'un parcours d'insertion

La gestion par les processus a été présentée comme une « innovation organisationnelle prometteuse » (Tarondeau et al., 1994<sup>91</sup>), voire « révolutionnaire » (Hammer et Champy, 1993<sup>92</sup>). Elle doit permettre aux entreprises de bâtir des organisations plus transversales et adaptées aux contraintes imposées par leur environnement socio-économique (Tarondeau et Wright, 1995<sup>93</sup>).

Dans la mise en œuvre de l'action prioritaire d'accompagnement, les professionnels prennent conscience des exigences des parties prenantes en faveur d'une forme de rationalité et de normalisation d'un parcours d'insertion. Dans un rapport, les professionnels souhaitent faire reconnaître les inadaptations d'un processus rédigé et imposé à des « trajectoires personnelles et chaotiques ». De plus, ils insistent sur le fait que « la valeur ajoutée d'OESS ne se mesure pas sur le court terme, mais bien sur le long terme, dans un processus lent, progressif de réinsertion et rarement linéaire. »<sup>94</sup> Ils ajoutent que les bénéfices, externalités ou effets induits sont ainsi difficilement appréciables à la sortie de la structure.

A travers notre proposition de formalisation d'un processus, il semble délicat de définir un parcours sur la base des deux principes traditionnels de **rationalité** et de **planification** dans la conduite d'un parcours ou processus dont la finalité est de mener une action sociale d'insertion :

- Il semble difficile d'appliquer les principes des auteurs classiques du courant rationnel de la théorie des organisations<sup>95</sup>. En particulier, F.W. Taylor (organisation scientifique du travail), qui a établi avec d'autres auteurs, H. Ford (introduction de la chaîne de production dans les usines), H. Fayol (énumération des activités selon des principes généraux et éléments de la fonction administrative) ou encore M. Weber (organisation rationnelle légale de la bureaucratie) les fondements de la rationalité organisationnelle. Ces principes de rationalité se sont développés dans les recherches des secteurs industriels où sont étudiés précisément les trois critères de performances : les délais, les coûts et la qualité (Clark, Chew et Fujimoto, 1987<sup>96</sup>).

---

<sup>91</sup> TARONDEAU J.-C., CHOFFRAY J.-M. ET JOLIBERT A., « Le management à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle », *Revue Française de Gestion*, n° 100, 1994, pp. 9-21.

<sup>92</sup> HAMMER H. et CHAMPY J., *Le reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances*, Dunod, 1993, nouvelle édition, 2003, 247 p.

<sup>93</sup> TARONDEAU J.-C et WRIGHT R., « Le développement des organisations transversales ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 104, 1995, pp. 112-121.

<sup>94</sup> Etude-Action réalisée par le cabinet RHIZOME, LANEYRIE J.-M. et JAKOWLEFF A., « L'insertion par le travail... », 2004, op. cit.

<sup>95</sup> Cités par SCHEID J.-C., *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, 1980, nouvelle édition, 2005, 247 p.

<sup>96</sup> Résultats des recherches publiées dans un papier de recherche de Harvard University en 1987 in CLARK K.B. et FUJIMOTO T., *Product Development Performance, Strategy Organization and Management in the World*

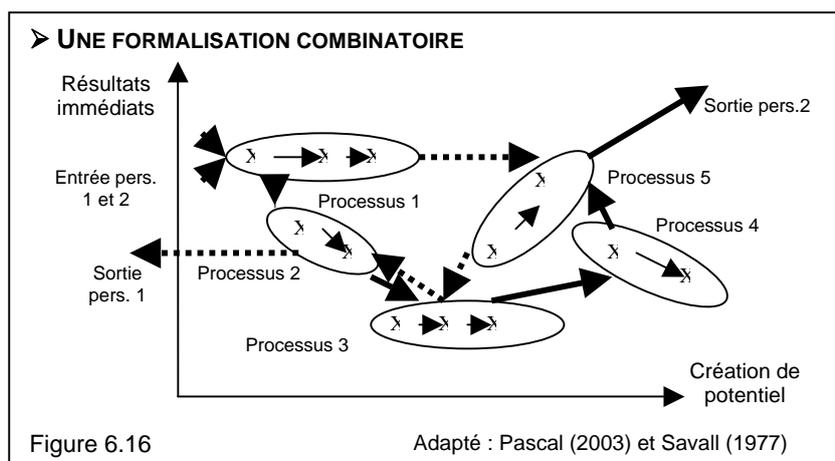
- Il semble également délicat d'utiliser les outils classiques de planification et d'ordonnement de projet qui, selon J. Lissarague (1986<sup>97</sup>) sont classés en deux grandes familles : la méthode du diagramme de Gantt s'attache à illustrer les durées des tâches ou des activités d'un projet en veillant à sa bonne avancée, et la méthode P.E.R.T. décompose un projet complexe en tâches élémentaires qui sont agencées selon un « chemin critique ». Celui-ci est établi afin de respecter l'antériorité de chacune des étapes nécessaires à la réalisation du projet dans les délais les plus courts.

Comme le souligne C. Pascal (2003<sup>98</sup>), nous admettons qu'il ne faut pas standardiser la prise en charge d'un patient, comme d'un bénéficiaire. Il apparaît peu opportun d'appliquer le principe taylorien en faveur d'un processus unique, alliant des principes stricts de rationalité organisationnelle et de planification, car les personnes en situation de réinsertion sont des instables.

- ❖ « La relation interpersonnelle avec du personnel en contrat aidé est fragile. Elle peut déraiper à l'image d'un château de cartes. Une personne peut craquer à tout moment. » (Personnel de base, 2002)

L'enjeu toutefois est bien de modéliser un parcours d'insertion afin de **représenter une image ressemblante à la réalité**. Dans la mise en application, nous admettons la nécessité d'une adaptation du processus en fonction des personnes prises en charge. Dans le cadre de notre action prioritaire d'un « accompagnement

professionnel personnalisé », le processus ressemble plutôt à celui de C. Pascal qui prône la mise en œuvre d'une prise en charge des personnes sous la forme « d'étapes combinatoires ». Elle correspond à des activités interdépendantes dans



laquelle les professionnels choisissent l'ordre des étapes en fonction des personnes (Figure 6.16). Deux personnes (1 et 2) peuvent entrer au même moment dans un dispositif et ne pas suivre des processus identiques. La première peut sortir prématurément du parcours alors que la seconde accomplit des étapes significatives en vue d'une sortie positive vers un emploi ou une formation qualifiante, par exemple. La difficulté est de rendre compte de la progression de chacune des personnes en fonction de ses difficultés au cours d'un processus individualisé.

Auto Industry, Harvard Business School Press, Boston, 1991, in GAUTIER F., *Pilotage des projets de conception et développement des produits nouveaux*, Economica, 2003, 360 p., p. 19.

<sup>97</sup> LISSARAGUE J., *Qu'est-ce que le PERT ?*, 1971, nouvelle édition 1986, Dunod, 122 p., p. 10.

<sup>98</sup> PASCAL C., « La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et valeur », 2003, op. cit., pp. 191-203.

### 6.2.3.1.2 La définition d'un parcours d'insertion

Nous avons constaté que les demandes des parties prenantes en matière d'accompagnement des personnes en contrat aidé sont organisées autour de deux axes majeurs : un accompagnement professionnel et un accompagnement social. Cette problématique ne peut se limiter à une analyse opérationnelle car les OESS sont mobilisées comme un outil d'insertion : « *l'intervention consiste à s'appuyer sur l'activité de la structure d'accueil* » (Collectivité territoriale, 2004). Chaque structure doit agir à la fois dans un **espace délimité**, au niveau d'une localité ; et dans un **temps limité** : chaque processus s'inscrit comme une étape d'un parcours qui doit conduire le bénéficiaire vers son insertion sociale et professionnelle.

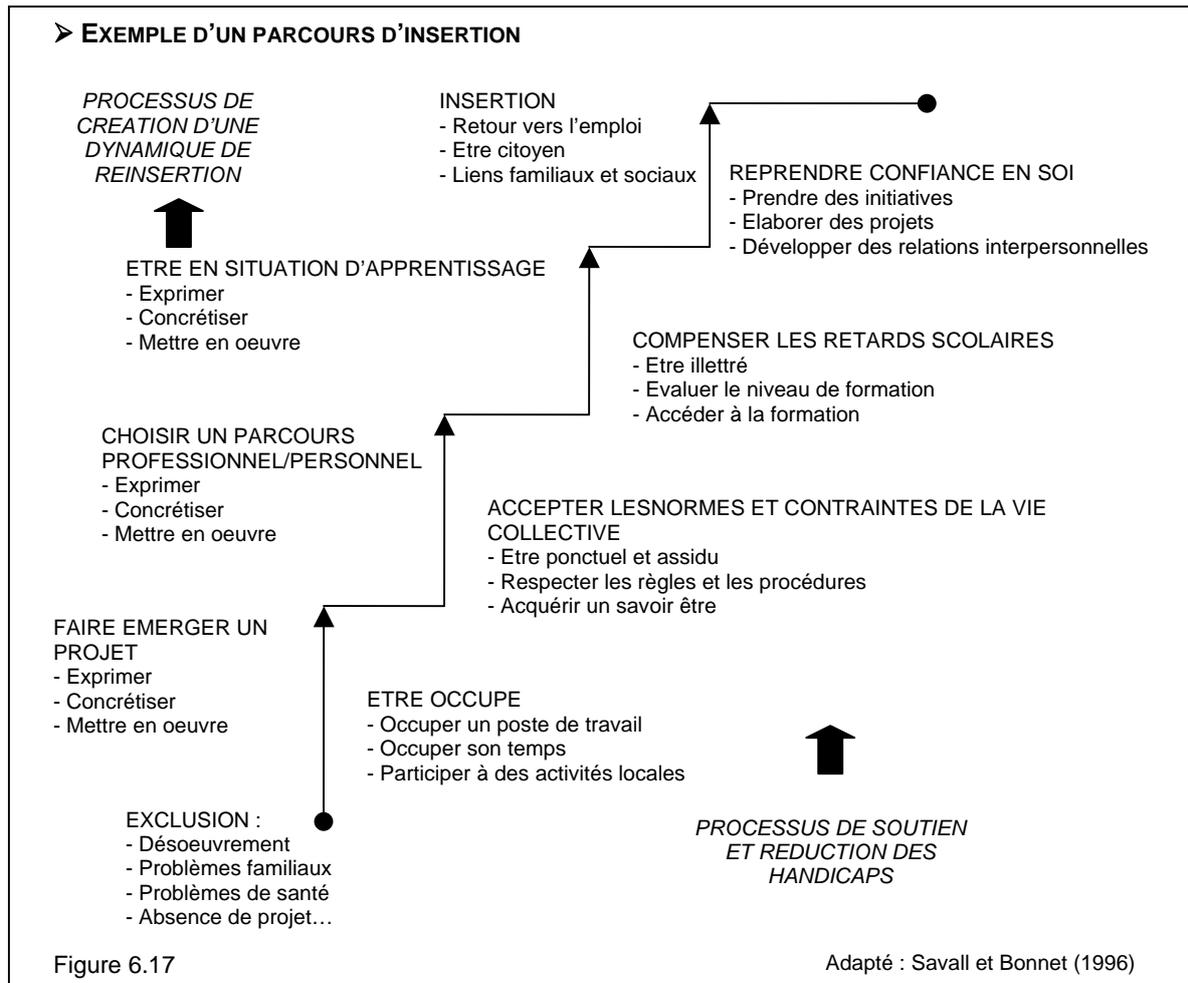
L'équipe de l'ISEOR a travaillé sur cette problématique au sein des entreprises d'insertion et des associations intermédiaires, dans le cadre de la mise en application d'une politique de développement à l'échelle des collectivités locales (quartiers, villes). Elle a défini un exemple de parcours d'insertion qui devait conduire chaque personne d'une situation d'exclusion vers son insertion socioprofessionnelle grâce à deux grandes orientations : la création d'une **dynamique de réinsertion** (émergence d'un projet, orientation, formation professionnelle) conjuguée avec un soutien en faveur de la **réduction des handicaps** (occupation, acceptation de normes et de contraintes inhérentes à la vie collective, compensation de retards scolaires, reprise de confiance en soi) (Savall et Bonnet, 1996<sup>99</sup>). Un objectif de cette expérimentation était de rendre compte de la contribution des acteurs locaux (Associations de quartiers, éducateurs, clubs sportifs...) au parcours d'insertion, grâce à une approche qualimétrique, alliant les données qualitatives, quantitatives et financières.

Nos travaux contribuent également à mesurer la contribution socio-économique des parties prenantes dans la mise en œuvre d'une politique sociale au service de la collectivité. Pour ce faire, il est utile de rendre compte de l'utilité de l'OESS sur la base du parcours d'insertion, construit en 1996, que nous avons complété et adapté en fonction du nouveau contexte sociopolitique et des attentes des parties prenantes.

L'action prioritaire « Assurer un accompagnement professionnel personnalisé » prend la forme d'un parcours comprenant **sept paliers intermédiaires entre une situation d'exclusion et une situation d'insertion**, finalité du processus. Ces paliers sont répartis en deux processus internes : création de dynamique de réinsertion, soutien et réduction des handicaps (Figure 6.17).

---

<sup>99</sup> SAVALL H. et BONNET M., « Recommandations de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires », *Communication présentée au Conseil Economique et Social*, le 31 janvier 1996, 20 p.



- Le processus de « création d'une dynamique de réinsertion » a pour finalité d'accompagner les personnes en contrat aidé vers des actions de **création de potentiel** : faire émerger un projet, choisir un cheminement professionnel et personnel, être en situation d'apprentissage. L'action de l'OESS consiste, dans chacun de ces processus, à faire émerger leur volonté, les assister dans la formalisation et la mise en œuvre. La **finalité du processus est l'insertion**, caractérisée par un retour à l'emploi, la capacité à agir en qualité de citoyen autonome et à renouer des liens familiaux.

- Le processus « soutien et réduction des handicaps » a pour finalité d'accompagner les bénéficiaires vers des actions ponctuelles en faveur de la réduction des causes racines des dysfonctionnements, permettant d'obtenir des **résultats immédiats** : être occupé ou s'occuper, accepter des normes et contraintes de la vie collective, compenser les retards scolaires, avoir une bonne santé, reprendre confiance en soi. L'OESS agit alors en proposant des solutions ponctuelles et adaptées à la situation personnelle et au handicap de chacune des personnes en contrat aidé. La **finalité du processus est de reprendre confiance en soi** en réduisant une situation d'illettré, en se projetant dans l'avenir sur de nouveaux projets, et en développant des réseaux avec son environnement.

### 6.2.3.1.3 Mesurer l'utilité sociale d'un parcours d'insertion

L'objectif est de rendre compte de l'état d'avancement ou de la **dynamique d'insertion** par un processus sinueux articulé autour des actions de **création de potentiel** et des actions en faveur des **résultats immédiats**. Nous illustrons nos propos par l'étude de l'extrait du tableau mesurant, selon des critères qualitatifs et quantitatifs, l'évolution de la dynamique d'insertion des personnes en contrat aidé et, par voie de conséquence, l'utilité sociale de l'OESS (Figure 6.18).

Ce tableau reprend l'ensemble des sept étapes originelles du parcours d'insertion. Nous avons choisi d'intégrer la dernière étape formalisée comme une étape à part entière, comprise dans le processus de « création d'une dynamique d'insertion ».

Ces huit étapes permettent de mesurer, sur la base d'une nouvelle cotation qualitative et quantitative<sup>100</sup>, l'état d'avancement de la personne dans chacun des sous-systèmes combinatoires de création d'une dynamique (création de potentiel) ou de réduction des handicaps (résultats immédiats). Chaque cotation est ainsi traduite en chiffre afin d'obtenir une note individuelle. Celle-ci est traduite en pourcentage dans le but d'évaluer la situation des personnes à la fin de chaque année et de mesurer leur évolution depuis leur arrivée au sein de la structure.

#### ➤ EXTRAIT DE LA MESURE DE L'UTILITE SOCIALE DES PARCOURS D'INSERTION<sup>101</sup>

	Dynamique insertion			Réduction handicaps			Création dynamique d'insertion		Réduction handicaps		Utilité sociale parcours
	Etre occupé / S'occuper			Faire émerger projet			Situation	Evolution	Situation	Evolution	Dynamique de réinsertion
	Occuper poste de travail	Occuper son temps	Participer activités locales	Exprimer	Concrétiser	Mettre en œuvre					
A. en 2004	■	—	▣	▣	▣	▣	56 %	44 %	47 %	24 %	33 %
A. en 2001	—	—	—	—	—	—	14 %		47 %		
B. en 2004	■	—	▣	▣	□	—	25 %	19 %	42 %	11 %	15 %
B. en 2000	—	—	□	—	—	—	6 %		32 %		
C. en 2004	■	■	▣	▣	■	■	78 %	64 %	84 %	38 %	49 %
C. en 2002	—	□	—	□	□	—	14 %		47 %		

Figure 6.18

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Le total général des points obtenus sur chacun des sous-systèmes, également traduit en pourcentage, permet de mesurer **l'utilité sociale externalisée du parcours de chacun des bénéficiaires** (HE.44<sup>102</sup>).

<sup>100</sup> Cotation : Carré noir : l'activité est réalisée sans problème = 3 points. Carré semi-noir : effort important et réalisation significative = 2 points. Carré blanc : effort et réalisation insuffisants = 1 point. Trait : refus ou aucune amélioration de fait = 0 points.

<sup>101</sup> Cf. Annexe n°20 : Mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion.

<sup>102</sup> HE.44. Les organisations mettent en place un processus d'accompagnement personnalisé pour chaque bénéficiaire.

L'évaluation des parcours d'insertion des trois personnes en contrat aidé permet de faire l'analyse suivante :

- Entre 2001 et 2005, la personne A. a mené plus d'actions de création de potentiel que d'actions de réduction de handicaps. Nous savons que cette personne illettrée a participé à des stages d'apprentissage de la lecture et de l'écriture. Cela lui a permis, par exemple, de consigner sur un cahier les réparations à effectuer dans les appartements. A l'inverse, elle demeure dépendante à l'alcool et avoue ne pas vouloir suivre une cure de désintoxication. En finalité, elle *exprime son souhait à court terme de quitter la structure afin d'avoir un appartement et trouver un emploi dans une entreprise d'entretien*. Cependant, il lui reste du chemin à parcourir avant son insertion puisque elle n'a atteint que 33 % des objectifs.
- B. a beaucoup moins progressé que A. L'analyse de son parcours confirme celle de son encadrant, qui pense qu'elle ne pourra plus évoluer au sein de la structure. Le responsable hiérarchique reconnaît toutefois qu'elle contribue au bon fonctionnement de la structure en réalisant des tâches répétitives. Le faible taux (15%) d'utilité de son parcours est en partie expliqué par le fait que *cette personne avoue n'avoir pas réalisé son objectif personnel d'émancipation de la tutelle de ses parents*.
- Enfin, C. a le plus profité du parcours d'insertion. Malgré l'abandon d'un projet d'activité avec les enfants, cette personne a développé une forte dynamique d'insertion (64 %) et a contribué à réduire les handicaps (38 %). Son taux d'utilité de son parcours (49 %) est validé par le fait qu'elle a trouvé un contrat **d'emploi à durée indéterminé** après son parcours au sein de l'OESS et une formation diplômante dans la restauration (HD.40<sup>103</sup>).

Nous pouvons conclure sur deux idées-clés :

- Tous les effets induits des parcours des personnes en contrat aidé ne peuvent être évalués à un moment donné. Nous constatons une forte disparité qui tend à vérifier l'hypothèse que les parcours ne peuvent pas être linéaires, mais **combinatoires**.
- Nous pensons toutefois que cette **approche synoptique** d'un parcours représente une solution dans l'évaluation de la **valeur ajoutée externée** d'un projet social mené au sein d'une OESS dont l'axe est de « demeurer un tremplin social » et dont l'objectif prioritaire est « d'accueillir des personnes en insertion » jusqu'à leur insertion sociale et professionnelle.

---

<sup>103</sup> HD.40. Les organisations sociales enregistrent des résultats positifs en matière d'insertion ou de réinsertion.

### 6.2.3.2 Evaluer des résultats d'un parcours d'insertion

La réussite du projet social dépend également du niveau d'implication des bénéficiaires qui doivent être considérés comme des parties prenantes actives. Il convient donc de mesurer quel est le bilan socio-économique<sup>104</sup> pour chacune des personnes en contrat aidé, considérée par convention comme une « micro-organisation personnalisée » (HP.44<sup>105</sup>). Notre problématique est de répondre à la question suivante : si les personnes en contrat aidé s'investissent dans le projet collectif, quel(s) résultat(s) peuvent-elles escompter ? Pour cela, nous avons établi des bilans socio-économiques individuels (section 6.2.3.2.1) et collectifs (section 6.2.3.2.2).

#### 6.2.3.2.1 Bilan individuel d'un parcours d'insertion

Huit bilans socio-économiques ont été réalisés avec les onze personnes présentes en 2004, au cours d'un entretien individuel d'une heure avec elles. Compte tenu des particularités du public concerné, certains présentent des troubles qui peuvent influencer leurs estimations temporelles et financières. Nous savons également que leur efficacité peut être inférieure de 50 % à 60 %. Malgré cela, nous avons choisi de conserver ces résultats à l'exception d'une auto-évaluation économique<sup>106</sup>. De plus, nous précisons certains éléments de calcul, utiles pour la réalisation des bilans :

- Le salaire net mensuel moyen versé par l'OESS aux personnels en contrat aidé est estimé à 830 €<sup>107</sup> ou 6 € de l'heure sur la base de 130 heures mensuelles en moyenne.
- Certains bénéficiaires travaillent 5 heures supplémentaires par semaine pour contribuer au règlement de leur pension complète (logement et nourriture).
- Grâce à la mise à disposition d'un logement au sein de la structure, nous avons estimé que les personnes résidant sur place économisent environ 310 € par mois, dont 80 % de ce montant serait pris en charge par les aides au logement. Pour celles qui ont fait le choix de profiter des repas sur place, nous avons également estimé que les économies de nourriture pouvaient atteindre un montant moyen de 100 € par mois et par personne. Nous estimons les frais de logement et de nourriture car les parties prenantes les considèrent comme un avantage dans une zone touristique où il est très difficile de se loger.
- Nous avons demandé aux personnes interviewées de préciser si elles percevaient une rémunération complémentaire, en échange de petits services. Nous leur avons demandé d'estimer, le cas échéant, le temps de leur contribution volontaire au sein de l'OESS.

---

<sup>104</sup> L'approche méthodologique de cet outil est développée dans ce chapitre dans la section 6.3.2.1.

<sup>105</sup> HP.44. *Il est nécessaire de mesurer l'efficacité des actions sociales à la fois pour les bénéficiaires et les parties prenantes.*

<sup>106</sup> Cf. Annexe n°21 : Bilans socio-économiques des personnes en situation d'insertion. Nous avons neutralisé un bilan socio-économique d'une personne qui termine sa peine carcérale au sein de l'OESS. Elle a estimé que sa présence lui fait perdre le bénéfice financier de ses revenus illégaux et exceptionnels. La différence étant trop élevée avec les autres personnes, nous avons choisi de ne pas prendre en considération ses données financières.

<sup>107</sup> La somme de 830 € correspond au montant du SMIC mensuel (1 022 €) duquel le responsable comptable soustrait les charges salariales (environ 23 %).

- Enfin, ces montants sont sous-estimés puisque les personnes en contrat aidé, comme le reste du personnel, perçoivent d'un treizième mois qui n'est pas comptabilisé dans nos calculs.

Pour illustrer cet outil, nous présentons les bilans socio-économiques de deux personnes en contrat aidé étudiées dans le cadre de l'évaluation des parcours d'insertion (Figure 6.19)

➤ **PRESENTATION DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

Noms	Age	Dates arrivée / départ	Situation	Attentes
A	50 ans	2001	Femme de ménage Alcoolisme – illettrisme	Espoir de trouver un appartement et du travail en qualité de femme de ménage
B	40 ans	2000	Homme d'entretien Travailleur handicapé – Alcoolisme	Espoir de travailler dans la comptabilité – Volonté de s'éloigner de son père

Figure 6.19

- Personne en contrat aidé A.

A. vit en couple dans un appartement en dehors de la structure. Nous considérons donc que le coût de la pension complète représente une charge supplémentaire. Il travaille sur la base de 130 heures par mois et effectue 5 heures supplémentaires par semaine pour participer aux frais de logement et de nourriture. Il ne réalise pas d'heures de contribution volontaire mais sa présence au sein de l'OESS ne lui permet pas d'occuper un emploi complémentaire (Figure 6.20).

Ce bilan socio-économique permet de faire trois analyses :

- **Financière** : en rapportant au mois, cette personne a gagné environ 990 € (frais de logement et de nourriture compris), soit plus que le SMIC net moyen estimé à 938 €<sup>108</sup>.
- **Quantitative** : A. a appris à lire et à écrire, mais il n'a participé à aucune cure de désintoxication au cours des trois premières années, parce qu'il ne reconnaît pas avoir des troubles liés à l'alcool.
- **Qualitative** : A. sa satisfaction d'être présente au sein de l'OESS. Nous pouvons expliquer qu'il n'a jamais participé à une cure de désintoxication par le fait qu'il n'en a pas la volonté.

<sup>108</sup> SMIC mensuel brut pour 35 heures = 1 154 € / 23 % = 938 € in Alternatives Economiques, n° 235, avril 2004, p. 16.

➤ **BILAN SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PERSONNE A.**

	CHARGES		PRODUITS	
	SURCROIT DE CHARGES		SURCROIT DE PRODUITS	
<b>FINANCIER</b>	- Pension complète (130 € x 12 mois) x 3 ans	4 680 €	- Salaire mensuel 130 h x 6 € x 12 mois x 3 ans - Travail supplémentaire 5 h x 4,33 sem. x 6 € x 12 mois x 3 ans - Versement du RMI 3 mois x 370 €	28 080 € 4 670 € 1 110 €
		<b>4 680 €</b>		<b>33 860 €</b>
	REDUCTION DE CHARGES		REDUCTION DE PRODUITS	
	- Frais de mutuelle (50 € x 12 mois) x 3 ans	1 800 €	- Aide au logement 80 € x 12 mois x 3 ans - Travail supplémentaire 100 € x 12 mois x 3 ans	2 880 € 3 600 €
	- Frais de logement (240 € + 70 €) x 12 mois x 3 ans	11 160 €		
		<b>12 960 €</b>		<b>6 480 €</b>
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>-8 280 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>27 380 €</b>
<b>COÛT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>35 660 €</b>	
<b>QUANTITATIF</b>		- Formation lutte contre illettrisme	120 heures	
<b>QUALITATIF</b>	- LE TRAVAIL EST DIFFICILE, J'AI DES DIFFICULTES A MONTER LES ESCALIERS. - LE PLUS DIFFICILE EST DE TRAVAILLER LES WEEK-ENDS CAR JE N'AIME PAS TRAVAILLER LE SOIR. - J'AI TOUJOURS LES MEMES PROBLEMES LIES A L'ALCOOL. JE N'AI PAS ENVIE DE FAIRE UNE CURE CAR JE NE VEUX PAS ETRE ENFERMEE. - J'APPRECIERAI LE TRAVAIL AU SEIN DE L'OESS. - LE FAIT DE TRAVAILLER ME PERMET DE NE PAS RESTER SANS RIEN FAIRE ET DE PENSER A L'ALCOOL. - TOUTES LES PERSONNES ONT ETE GENTILLES AVEC MOI. - J'AI APPRIS A TRAVAILLER ET A ECRIRE MEME SI JE CONTINUE A FAIRE DES FAUTES. - J'AI APPRIS A UTILISER UN ORDINATEUR ET JE SOUHAITERAIS POUVOIR EN ACHETER UN.			

Figure 6.20

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- Personne en contrat aidé B.

Cette personne habite avec ses parents à 70 kilomètres de la structure. Ces derniers prennent en charge les frais de logement et de nourriture en dehors de la structure. B. travaille sur la base de 130 heures par mois, contribue au règlement d'une demi-pension mais ne réalise pas d'heures supplémentaires en qualité de bénévole (Figure 6.21).

➤ **BILAN SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PERSONNE B.**

	CHARGES		PRODUITS	
	SURCROIT DE CHARGES		SURCROIT DE PRODUITS	
FINANCIER	- Demi-pension 64 € x 12 mois x 4 ans <sup>109</sup>	3 070 €	- Salaire mensuel (130 h x 6 € x 12 mois) x 4 ans	37 440 €
	- Frais de déplacement ((2 x 1,80 €) + (70 km x 0,31 €) x 4,33 sem. x 12 mois) x 4 ans	5 250 €		
		<b>8 320 €</b>		
	REDUCTION DE CHARGES		REDUCTION DE PRODUITS	
	- Frais de mutuelle (50 € x 12 mois) x 4 ans	2 400 €		
		<b>2 400 €</b>		<b>N.E.</b>
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>5 920 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>37 440 €</b>
<b>COÛT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>				<b>31 520 €</b>
QUANTITATIF			- Ateliers confiance en soi - Randonnée en montagne	2 1 fois par sem.
QUALITATIF	- JE N'AI PAS REUSSI A ME SEPARER DE MES PARENTS A CAUSE DE LA DEPENDANCE VIS-A-VIS DE L'ARGENT. - MA PRESENCE AU SEIN DE L'OEES ME PERMET D'ETRE SEPRE DE MON PERE QUI M'ETOUFFE. - J'AI APPRIS A DEVENIR AUTONOME. - J'AI APPRIS A FAIRE DE LA PEINTURE, A FAIRE DES PETITS TRAVAUX DE MAINTENANCE ET A REALISER DES EVACUATIONS POUR FACILITER L'ECOULEMENT DES EAUX. - J'AI APPRIS A UTILISER DE NOUVEAUX OUTILS COMME LA VISSEUSE ELECTRIQUE. - JE PRENDS AUTANT DE MEDICAMENTS, MAIS JE LE FAIS PLUS VITE.			

Figure 6.21

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Ce bilan socio-économique permet de faire trois analyses :

- **Financière** : en rapportant au mois, B. gagne environ 650 € net (frais de logement et de nourriture compris). Il se situe au-dessus du seuil de pauvreté estimé à 602 €<sup>110</sup> en 2004.
- **Quantitative** : B. souffre de troubles de comportement et d'alcoolisme. Il éprouve des difficultés à établir des liens sociaux. Ce n'est qu'à partir de 2004, quatre ans après son arrivée, qu'il a accepté de participer à des activités sociales et sportives.
- **Qualitative** : cette personne quitte la structure en 2005 et éprouve un regret important, celui de n'avoir pas réussi à acquérir son indépendance vis-à-vis de ses parents et plus précisément de son père qui « l'étouffe ».

<sup>109</sup> Nous choisissons l'option d'établir un bilan sur l'ensemble de la période de présence au sein de l'OEES que nous rapportons à une donnée mensuelle sur la seule année 2004, par la suite.

<sup>110</sup> in Alternatives Economiques, n° 235, avril 2004, p. 16.

### 6.2.3.2.2 Bilan collectif et consolidé des parcours d'insertion

Le bilan consolidé sur la base des données financières révèle que la rémunération mensuelle moyenne des personnes en contrat aidé est égale à 724 €<sup>111</sup>. Ce résultat est supérieur de 20 % environ au seuil de pauvreté estimé à 602 €. L'OESS permet donc aux personnes en contrat aidé de dépasser le seuil de pauvreté, voire de se rapprocher d'une rémunération égale au SMIC, pour 50 % d'entre elles.

Sur la base de cette évaluation économique, complétée par une analyse des données qualitatives et quantitatives, nous pouvons confirmer les propos de la direction qui considère que l'OESS constitue un lieu protégé pour permettre aux personnes en contrat aidé de se stabiliser et de construire un parcours d'insertion.

- ❖ « *Quand une personne, en apparence loin de ses ennuis, rechute, chacun peut percevoir la difficulté de sortir de l'ornière et la fragilité des résultats. Alors, on découvre la nécessité de laisser du temps au temps pour panser les plaies, vaincre les mauvais réflexes et acquérir de nouvelles dynamiques.* » (Direction et encadrement, 2004)

## 6.2.4 Evaluation de la contribution de l'OESS sur l'axe Développement local

La mesure d'une balance économique<sup>112</sup> concerne les trois principales parties prenantes qui allouent des ressources pour mener à bien le projet d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation d'exclusion. Nous avons organisé des entretiens individuels d'une heure avec chaque correspondant de l'OESS : la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (administration déléguée de l'État), la collectivité territoriale départementale en charge des personnes percevant le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) et l'agence locale pour l'emploi.

Dans une première approche, nous établissons uniquement le **bilan financier** de chacune des parties prenantes. Sont prises en considération les aides, les subventions, mais aussi la contribution des parties prenantes au pilotage du projet social et les coûts évités au cours de l'année 2004, grâce aux actions d'accompagnement de l'OESS.

Les données qualitatives et quantitatives sont exploitées dans une logique de territoire selon une grille d'évaluation définie et évaluée en coproduction avec les trois parties prenantes<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> Cf. Annexe n°21 : Balances économiques des personnes en contrat aidé.

<sup>112</sup> L'approche méthodologique de cet outil est développée dans ce chapitre, dans la section 6.3.2.1.

<sup>113</sup> Les données qualitatives et quantitatives sont présentées dans ce chapitre, dans la section 6.3.2.3.

### 6.2.4.1 La balance économique de la collectivité locale

L'organisation territoriale verse une subvention d'exploitation annuelle d'un montant de 34 390 € qui participe au financement partiel des coûts d'encadrement et d'accompagnement des personnes en contrat aidé. Sur la base d'une balance économique, nous soulignons l'intérêt économique d'investir des ressources dans l'OESS pour mener à bien le projet social en faveur des personnes en situation d'exclusion (RMistes, demandeurs d'emplois...). La balance économique révèle que la conduite du projet social au sein de l'OESS permet à la collectivité territoriale de générer un solde positif (26 600 €) (Figure 6.22).

L'accueil et l'accompagnement des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS permettent d'éviter à la collectivité territoriale le versement d'allocations du R.M.I, le paiement des frais d'hébergement dans des établissements spécialisés et des coûts de pilotage supplémentaires.

#### ➤ BALANCE ECONOMIQUE DE LA COLLECTIVITE TERRITORIALE

FINANCIER	CHARGES		PRODUITS	
	- Subvention 2004 - Assistance et co-pilotage du projet 5,5 j x (55 000 € / 220 j)	34 390 €  1 350 €	- Economie versement RMI 2 pers x 12 mois x 425 € <sup>114</sup> 1 pers x 1 mois x 425 € 1 pers x 4 mois x 425 € 1 pers x 7 mois x 425 € 1 pers x 8 mois x 425 €	18 700 €
		- Economie logement CHRS 1 pers x 12 mois x 1 140 € 1 pers x 1 mois x 1 140 € 1 pers x 3 mois x 1 140 €	18 240 €	
		- Réduction des coûts de conduite et de pilotage 1/4 pers x 55 000 € x (10/12 pers)	11 400 €	
		- Aide individuelle au déplacement 10 pers x 300 €	3 000 €	
		- Charges de personnel non embauché 1/4 pers x 55 000 €	11 000 €	
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>35 740 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>62 340 €</b>
	<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>26 600 €</b>

Figure 6.22

Source : Résultats expérimentaux (2004)  
Source : © ISEOR 1989

<sup>114</sup> Alternatives Economiques, n° 235, avril 2004, p. 16.

### 6.2.4.2 La balance socio-économique de l'agence locale pour l'emploi

Un responsable de l'agence locale de l'emploi, en charge de la gestion et l'animation des personnes demandeurs d'emplois a établi la balance économique de son organisation (Figure 6.23). Elle permet de révéler l'intérêt économique de contribuer au projet social de l'OESS. Outre les différentes économies réalisées, il estime que la contribution de l'OESS dans l'accompagnement des personnes en contrat aidé, permet à son agence de réallouer du temps - une personne à temps plein - au profit d'autres mesures sociales et de missions auprès des demandeurs d'emplois sur le reste du territoire.

#### ➤ BALANCE ECONOMIQUE DE L'AGENCE LOCALE POUR L'EMPLOI

FINANCIER	CHARGES		PRODUITS	
	- Contribution financière au coût des stages (1 € de l'heure) 3 fois x 70 h x 1 € = 210 €	210 €	- Capacité de temps et de moyens financiers pour des stages EMT 3 fois x (210 € + 120 €)	990 €
- Assistance et co-pilotage des stages EMT : 1 pers x (30/60) h + (45/60) h x 3 fois x (55 000 € / 1 600 h)	120 €	- Gain de 1,5 heure à réallouer pour accompagner les RMI. Le budget annuel est de 290 000 € pour 1 800 personnes, soit : 1,5 h x (1 800 pers x ((290 000 € / 1 800 pers) / 1 600 h))	270 €	
		- Réduction des coûts inhérents à la conduite et au pilotage de 10 personnes pendant 1 an : 1 poste ETP 1 pers x 55 000 €	55 000 €	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>330 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>56 260 €</b>	
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>55 900 €</b>	

Figure 6.23

Source : Résultats expérimentaux (2004)

### 6.2.4.3 La balance socio-économique de l'État et de la Nation

Nous avons établi la balance économique, au cours d'un entretien avec un responsable de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle en charge de la gestion et l'animation des personnes en contrat aidé, (Figure 6.24). Les produits sont supérieurs aux charges de financement et de co-pilotage du projet d'accueil des personnes en contrat aidé (+ 37 700 €).

Nous distinguons les deux produits :

- Le responsable explique le fait qu'en l'absence de l'action de l'OESS, aucune autre mesure ne serait mise en place. Ainsi, le coût est généré par la décision de la structure et de ses dirigeants de mettre en œuvre le projet d'accueil, de s'**engager** en faveur des personnes en contrat aidé et pour lequel l'OESS alloue des ressources pour contribuer à son financement.
- ❖ *Nous sommes prêts à prendre en charge une partie du surcoût de ce projet car la collectivité ne pourrait pas le faire seule. (Présidence, 2004)*

➤ **BALANCE ECONOMIQUE DE L'ÉTAT ET DE LA NATION**

FINANCIER	CHARGES		PRODUITS	
	- Aides au financement des salaires et de l'encadrement	83 940 €	Le suivi des personnes ne serait pas réalisé par une personne de la DDTEFP	N.E.
- Assistance et co-pilotage du projet 1,5 j x (65 000 € / 220 j)	440 €	- Contribution à la création de la valeur nationale 11,7 pers x (20 h x 45,4 sem. 50 %) x 23 €	122 170 €	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>84 380 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>122 170 €</b>	
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>37 700 €</b>	

Figure 6.24

Source : Résultats expérimentaux (2004)

- Le second produit constitue une hypothèse de travail qui permet de mettre en valeur la contribution des personnes en contrat aidé à la création de la richesse nationale. La direction, l'encadrement et les parties prenantes s'accordent pour dire que les personnes accueillies au sein de la structure s'engagent sur un parcours de réinsertion :
  - ❖ « On permet, par notre activité et notre professionnalisme, à des personnes d'avoir un métier et de se réinsérer grâce à un suivi professionnel et personnel » (Direction et encadrement, 2004).

Les acteurs internes affirment que les bénéficiaires contribuent réellement à la création de la valeur de leur activité : « La valeur ajoutée des personnes en contrat aidé est réelle, elles permettent de faire d'autres tâches ou de proposer des prestations complémentaires comme des sorties en montagne » (Direction et encadrement, 2004). Même s'ils reconnaissent que « l'efficacité et la productivité des personnes en contrat aidé sont moindres, ce qui est pénalisant » (Direction et encadrement, 2004), certains admettent que des personnes en contrat aidé occupent une réelle place au sein de l'organisation : « Finalement ce sont des personnes à part entière car sans elles nous ne pouvons pas travailler. Nous avons été obligés de remplacer une personne par un contrat saisonnier lorsqu'elle est sortie du dispositif » (Direction et encadrement, 2004) (HD.34, HE.38<sup>115</sup>).

Le représentant de la collectivité territoriale reconnaît que « l'économie locale a besoin de main-d'œuvre dans des secteurs comme le bâtiment, l'hôtellerie ou le social. La localité propose beaucoup d'offres mais souffre d'un manque de logements. Les bénéficiaires du RMI représentent donc une main-d'œuvre (...). Ils sont installés et peuvent participer à la vie locale ».

<sup>115</sup> HD.34. La contribution des bénéficiaires permet de développer une activité économique. HE.38. La présence de personnel permet de créer des activités complémentaires.

Comme dans le chapitre précédent, nous avons estimé la contribution horaire à la valeur ajoutée sur charge variable (CHVACV) au niveau de la nation. Le chiffre de 23 €<sup>116</sup> mesure la contribution d'une heure de travail de l'ensemble des personnes actives au niveau national. Nous avons évalué la contribution annuelle des personnes en contrat aidé sur la moyenne des heures hebdomadaires (20 heures) à laquelle nous avons soustrait leur sous-productivité estimée entre 50 % et 60 % par les membres de la direction et de l'encadrement. Le produit annuel de la contribution de 11 personnes en 2004 est estimé à 122 100 €(HP.42<sup>117</sup>).

En conclusion, notre proposition semble confirmer l'hypothèse selon laquelle la complémentarité entre les notions de « résultat » et de « parcours » est nécessaire pour évaluer un service rendu par l'OESS. Nous pouvons considérer cette procédure dans le cadre plus large d'une évaluation de la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à mettre en œuvre une procédure « **d'apprentissage organisationnel** » en vue d'améliorer sa capacité à créer de la valeur, des performances, donc d'être utile et responsable. Si, selon F. Leroy (1996<sup>118</sup>), de nombreuses définitions existent, nous retiendrons celle de G. Koenig (1994<sup>119</sup> et 1997<sup>120</sup>) qui conçoit « l'apprentissage organisationnel comme un changement des structures de la représentation ou de l'action ». L'auteur envisage ainsi l'apprentissage selon une vision ambivalente :

- l'apprentissage est tourné vers *l'intelligence de l'expérimentation*, il repose sur une élaboration progressive des cadres (internes et externes) et des liaisons entre les compétences (sociales et professionnelles). Cet apprentissage se situe dans la perspective de **l'évaluation de processus ou de projet : parcours d'insertion**
- l'apprentissage est tourné vers la *gestion de l'expérience*, il repose sur l'accumulation et la diffusion de savoirs durables. Cet apprentissage se situe dans la perspective de **l'évaluation des résultats sociaux (compétences et comportements) et économiques (balance économique) ;**

---

<sup>116</sup> Sur la base des chiffres de l'INSEE nous avons estimé la CHVACV nationale sur l'année 2003. La valeur ajoutée brute des entreprises est égale à 1 019 milliards d'euros. Le nombre d'heures annuelles attendues (1 561 heures) estimé pour les 27 287 milliers de personnes actives est égal à 42 857 255 milliers d'heures. Le rapport entre le montant de la valeur ajoutée (1 019 milliards d'euros) et le nombre d'heures attendues (42 857 255 milliers d'heures) permet d'obtenir la CHVACV nationale, soit 23,78 €(arrondie à l'euro inférieur) = 23 € in INSEE, « France en faits et en chiffres – population active » issu de l'ouvrage *France portrait social (2004-2005)* et INSEE Première, « Les comptes de la nation en 2003, Au creux de la vague », n° 960, Avril 2004, 4 p.

<sup>117</sup> HP.42. *La CHVACV est un indicateur de la contribution à la création de la valeur ajoutée interne et externe.*

<sup>118</sup> LEROY F. répertorie les définitions de l'apprentissage organisationnel dans la littérature. in LEROY F., « Apprentissage organisationnel et stratégie », in LAROCHE H. et NIOCHE J.-P. (Dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, 378 p., pp. 233-274.

<sup>119</sup> KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1994, pp. 76-83.

<sup>120</sup> KOENIG G., « Apprentissage organisationnel », *Encyclopédie de gestion – Tome 1, Economica*, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, pp. 171-187, p. 173.

Cette disposition se rapproche alors d'une forme « d'apprentissage organisationnel sociétal » qui, selon J.-P. Gond (2004<sup>121</sup>) citant le modèle organisationnel de D.J. Wood (1991), prône un système d'interaction dynamique du pôle processus et du pôle résultats.

- ✓ *L'évaluation de l'utilité sociale d'un projet s'inscrit dans un processus d'adaptation qui doit s'accommoder des exigences (objectifs) et demandes (attentes) des parties prenantes internes et externes.*

Les premières données qualitatives, quantitatives et financières, individuelles, collectives, internes et externes démontrent l'intérêt de rendre compte de la contribution et donc de l'utilité d'une OESS :

- Dans une **approche internée** de la boucle d'évaluation, la **création de la valeur organisationnelle et opérationnelle de l'OESS** répond aux attentes exprimées par les bénéficiaires et les parties prenantes sur les trois objectifs (Protection sociale-Insertion sociale, Développement local, Emploi-Insertion professionnelle).
- Dans une **approche externée** de la boucle d'évaluation, nous proposons de **mesurer la responsabilité sociale de l'OESS** à travers l'étude approfondie d'un bilan de sa contribution sociale et économique.

### 6.3 MESURER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Après avoir évalué l'utilité des actions opérationnelles de l'OESS, nous souhaitons mesurer l'utilité des « externalités », des « impacts » ou « effets induits » socio-économiques d'un projet social. Nous proposons cette évaluation à partir d'un bilan socio-économique, afin de regarder les avantages qui en découlent du point de vue des performances sociales et économiques. Cet outil contribue à créer des interactions entre les parties prenantes dans le processus de gestion de la **responsabilité sociale durablement supportable** (Savall et Zardet, 1987<sup>122</sup> et 2005<sup>123</sup>). Après les enjeux de la mesure de la responsabilité sociale (6.3.1.1), nous évaluerons les effets induits au niveau local des actions d'innovation de l'OESS (6.3.1.2).

---

<sup>121</sup> GOND J.-P., « Apprendre à devenir tous responsables ! Apprentissage organisationnel et performance organisationnelle de l'entreprise », in IGALENS J. (dir.), *Tous responsables*, 2004, Organisation, 572 p., pp. 109-130.

<sup>122</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1987, op. cit., p. 289.

<sup>123</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, 2005 op. cit., 195 p., pp. 124-125.

### 6.3.1 Les enjeux de la mesure socio-économique de la responsabilité sociale d'une OESS

Ces enjeux se situent à deux niveaux, interne pour les acteurs (section 6.3.1.1) externe, pour les parties prenantes (section 6.3.1.2).

#### 6.3.1.1 Les enjeux internes de la mesure de la responsabilité sociale d'une OESS

Nous associons notre recherche aux travaux sur le thème du « bilan social », défini dans le cadre de la loi n° 77-769 du 12 juillet 1997. Les objectifs de ce bilan consistent à améliorer :

- **l'information** à travers une description des résultats de la politique menée dans l'entreprise et ses conséquences concrètes en interne ;
  - **la concertation** entre les experts, la direction et les représentants du personnel ;
  - **la planification** des programmes annuels dans les domaines de la sécurité, des conditions de travail et de la formation (Igalens et Peretti, 1982<sup>124</sup> ; Collard, 1998<sup>125</sup> ; Capron et Fruleux, 2000<sup>126</sup>).
- ✓ *Le bilan social constitue, pour les experts, un outil complémentaire nécessaire pour renouveler le dialogue entre les parties prenantes mais il se limite à la présentation des conséquences des activités sociales, entièrement tournées vers les salariés et les politiques sociales (HP.40, HP.43<sup>127</sup>).*

Notre recherche peut également être associée aux travaux sur les « rapports annuels » relatifs à la responsabilité sociale des entreprises. Dans le prolongement des différents sommets des Nations Unies, les orientations fixées par l'Union Européenne le 15 décembre 2001 précisent la nécessité, pour l'Europe<sup>128</sup>, de « prendre ses responsabilités dans la gouvernance de la globalisation ». Il s'agit d'ancrer la mondialisation en respectant des principes de l'éthique, de la solidarité et du développement durable (économique, social et environnemental). La Commission européenne, le 2 juillet 2002, annonce des initiatives afin de « favoriser une convergence et une transparence accrues pour promouvoir davantage le développement de la « **Responsabilité Sociale des Entreprises** ». L'article 116 de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001<sup>129</sup> relative aux nouvelles régulations économiques

---

<sup>124</sup> IGALENS J. et PERETTI M., *Le bilan social de l'entreprise*, PUF, Que Sais-je ?, 1980, 2<sup>ème</sup> édition, 1982, p. 125

<sup>125</sup> COLLARD F., *Comprendre et élaborer un bilan social*, Liaisons sociales, 1998, 150 p. p. 12.

<sup>126</sup> CAPRON M. et FRULEUX D., « Le Bilan Social : un outil pour le diagnostic de l'Expert-Comptable du Comité d'Entreprise », *Communication 20ème anniversaire de LIRHE*, 2000, pp. 179-191.

<sup>127</sup> HP.40. *Il est nécessaire que les indicateurs d'évaluation du projet social permettent de rendre compte aux différentes parties prenantes.* HP.43. *Le bilan social des organisations devrait comporter des balances socio-économiques pour rendre compte de la valeur ajoutée des organisations au profit des parties prenantes.*

<sup>128</sup> Déclaration faite à l'issue du Sommet de Laecken (Belgique). in IGALENS J. et JORAS M., *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Organisation, 2002, 170 p., pp. 5 et 21-25.

<sup>129</sup> Comme cette loi le précise, elles ne concernent que les sociétés cotées en bourse. Les associations ne doivent pas en tenir compte. Toutefois, dans une logique proactive de gestion, il nous semble intéressant de faire

(NRE) et le décret 2002-221, du 20 février 2002<sup>130</sup>, précisent les informations que doit contenir le rapport de gestion en matière de responsabilité sociale. L'article 148-2 précise l'intérêt d'élargir la dimension sociale du rapport annuel qui doit exposer la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit également les relations entretenues par l'entreprise avec la société et ses représentants (institutions, associations, population locale...).

Dans cette logique, certaines associations répondent à des obligations légales définies par la loi du 2 janvier 2002 « rénovant l'action sociale et médico-sociale ». Dans le cadre d'un contrat social, les associations doivent rendre compte de leur utilité sociale relevant d'une mission d'intérêt général. Elles sont évaluées sur l'analyse de leurs « bonnes pratiques professionnelles » (performances sociales), mais aussi sur le rapport entre les moyens (financiers) mis en œuvre et les services rendus (performances économiques). Les professionnels, qui reconnaissent la légitimité de la demande des financeurs pour une plus grande visibilité de leur activité, évoquent les enjeux de l'évaluation qui constitue les prémices d'une base contractuelle qui lie les parties prenantes. Selon D. Cesson (2004<sup>131</sup>), la volonté contractuelle engage :

- la **responsabilité** des OESS vis-à-vis des parties prenantes qui formalise un contrat social et impulse une nouvelle politique sociale assise sur un nœud de contrats. Il s'agit de mesurer les résultats au profit des bénéficiaires ;
- la nécessité de **rationalisation** qui contraint les OESS à maîtriser leurs investissements sociaux, mais qui engendre également des regroupements ou la création de réseaux d'acteurs. Il apparaît nécessaire de mesurer le niveau d'engagement des OESS dans le projet commun ;
- des enjeux de **pouvoirs** entre les financeurs et les OESS liées avec eux par un contrat ou une convention qui légitime le contrôle de la bonne utilisation des fonds publics dans l'exploitation d'un service collectif. Les financeurs estiment l'intérêt de contribuer ou non au financement des activités sociales d'une OESS.

### 6.3.1.2 Les enjeux externes de la mesure de la responsabilité sociale d'une OESS

Comme nous l'avons décrit dans le second chapitre, la mesure de la responsabilité sociale et de l'utilité des OESS relèvent d'une nécessité de se positionner au cœur de la société. Nous avons également souligné les difficultés structurelles et plus précisément les difficultés économiques des OESS.

---

référence à cette nouvelle initiative législative pour rendre compte d'une tendance lourde en faveur d'un bilan ou rapport de gestion élargi et intégrant des données socio-économiques et environnementales.

<sup>130</sup> IGALENS J. et M. JORAS, *La responsabilité sociale de l'entreprise...*, 2002, op. cit., 170 p., pp. 85-95.

<sup>131</sup> CESSON D., Directeur Général d'une Association de Parents d'Enfants et d'Adultes Handicapés Mentaux, Intervention au 17<sup>ème</sup> Colloque International de l'ISEOR, « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? », les 7 et 8 octobre 2004, *Economica*, 2005, pp. 85-104.

Face à cela, la question de la **responsabilité sociale durable** des OESS est associée à celle de la **responsabilité sociale supportable**. Depuis la fin des trente glorieuses, les OESS sont dans l'obligation de créer des activités économiques pour assurer leur survie. A la fin des années 1990, certaines d'entre elles tentent d'inscrire leurs actions dans une activité d'utilité sociétale pour maintenir et développer leur légitimité en qualité d'acteur majeur dans la société (HD.41, HE.45, HP.49<sup>132</sup>).

Longtemps distinguées, les orientations économiques et sociales des OESS sont aujourd'hui dépendantes les unes des autres. L'enjeu des organisations est de mesurer une forme de **performance globale** qui permet, selon la théorie socio-économique, de « synchroniser » des performances économiques et des performances sociales (Savall et Zardet, 1998<sup>133</sup>) :

- la **performance économique** est définie par deux composantes : les résultats immédiats qui affectent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice comptable ; la création de potentiel qui représente des actions dont les impacts positifs sur le compte de résultat sont visibles au-delà de l'exercice en cours. Ce sont des **investissements matériels, immatériels** ou **incorporels** qui contribuent à accroître les compétences et améliorer les comportements afin d'assurer des cycles de perfectionnements continus de l'organisation.
- la **performance sociale** laquelle se mesure au niveau de la **qualité intégrale du fonctionnement** de l'organisation, se trouve affectée par des dysfonctionnements.

Dans ce cadre, la mesure de la performance globale de l'OESS représente une démarche stratégique qui contribue au développement d'un système durable, supportable et mutualisé :

- **durable** : la qualité du fonctionnement des OESS est de plus en plus jugée sur la capacité opérationnelle à infléchir ou à améliorer des situations individuelles (insertion des personnes en situation d'exclusion...) ou des situations collectives (réduction du nombre de familles qui ne partent pas en vacances...). Cela est toutefois impossible sans développer les stratégies proactives permettant de **reproduire, dans le temps, des actions sociales** au profit des acteurs internes et plus largement de la société ;
- **supportable** : la qualité du pilotage des OESS est évaluée sur leur capacité à multiplier des actions sociales en assurant leur survie-développement. Il convient de développer des actions socio-économiques internes et externes qui s'inscrivent dans un processus équilibré entre des **performances à court et long terme** ;

---

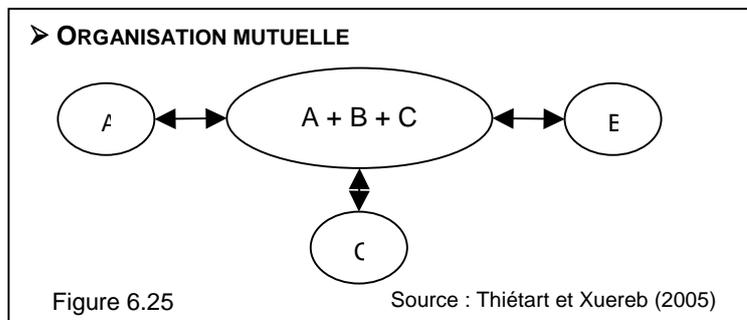
<sup>132</sup> HD.41. L'obtention de résultats sociaux et économiques légitime la place et le rôle des organisations dans la société. HE.45. Les résultats socio-économiques positionnent les organisations sociales comme de véritables acteurs dans leur tissu socio-économique. HP.49. La communication des performances socio-économiques permet de légitimer le rôle des OESS.

<sup>133</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « De la performance globale : Peut-on synchroniser l'économie et le social ? », *Communication à la Conférence à la 16<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut International d'Audit Social*, août 1998, 18 p.

- **mutualisé**<sup>134</sup> : les performances des OESS sont évaluées sur leur capacité à gérer, associer et dynamiser des compétences et des ressources internes et externes, afin de mutualiser les coûts (ou les risques) et les performances sociales et économiques. Ce principe est prôné par des experts comme source « *d'efficacité globale* » (Demoustier, 2001<sup>135</sup>).

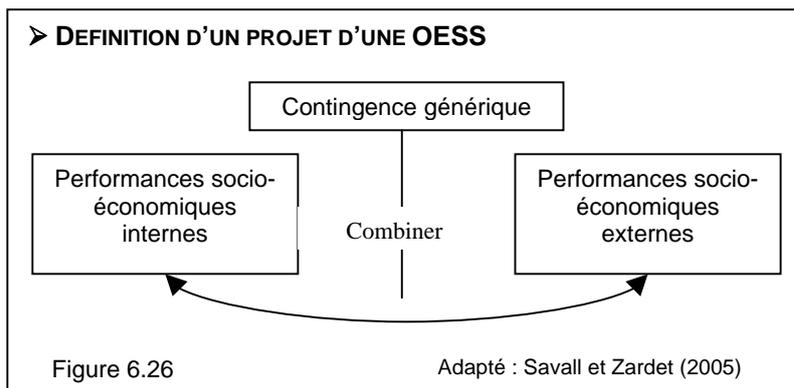
Comme nous l'avons noté dans l'étude des relations avec leurs parties prenantes, les OESS se situent dans une forme **d'environnement**

**mutualiste** (HP.39<sup>136</sup>). Celui-ci peut être comparé à une mutuelle. Elle est définie par R.A. Thiétart et J.-M. Xuereb (2005<sup>137</sup>) comme un petit réseau de parties prenantes organisées autour d'un projet, fortement



institutionnalisé sur la base de relations co-contractuelles. Les partenaires peuvent être commanditaires, sous-traitants (principaux et agents) et conserver une certaine indépendance pour travailler sur d'autres projets. Ce réseau est organisé de telle manière que les partenaires se comportent dans **l'intérêt de tous**. Nous

proposons ainsi de regrouper les parties prenantes en trois grandes catégories : les institutionnels (financeurs) (A), les bénéficiaires (personnes en contrat aidé) (B) et l'OESS avec son personnel et ses bénévoles (C). Tous ces acteurs internes et externes, associent



leurs ressources pour conduire un projet social d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation d'exclusion (Figure 6.25) (HE.41, HP.45<sup>138</sup>).

<sup>134</sup> « Mutualiser » : Ce principe présente les caractéristiques d'un système de solidarité entre les membres d'une chaîne de valeur à base d'entraide mutuelle. Ce sont des parties prenantes qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but d'associer leurs ressources sociales et économiques pour développer un système durable et supportable.

<sup>135</sup> DEMOUSTIER D., *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, La découverte, 2001, nouvelle édition 2003, 207 p., p. 96.

<sup>136</sup> HP.39. *Les OESS devraient se positionner au centre d'un système en qualité d'acteur majeur de la mise en œuvre d'actions ou de projets sociaux.*

<sup>137</sup> THIÉTART R.A. et XUEREB J.M., *Stratégies. Concepts...*, 2005, op. cit., 320 p., pp. 199-200.

<sup>138</sup> HE.41. *La gouvernance est articulée autour d'un système tripartite composé de l'OESS, des parties prenantes et des clients / bénéficiaires.* HP.45. *La lisibilité des résultats devrait faciliter la définition contractuelle des objectifs assignés aux OESS par les financeurs ou la tutelle.*

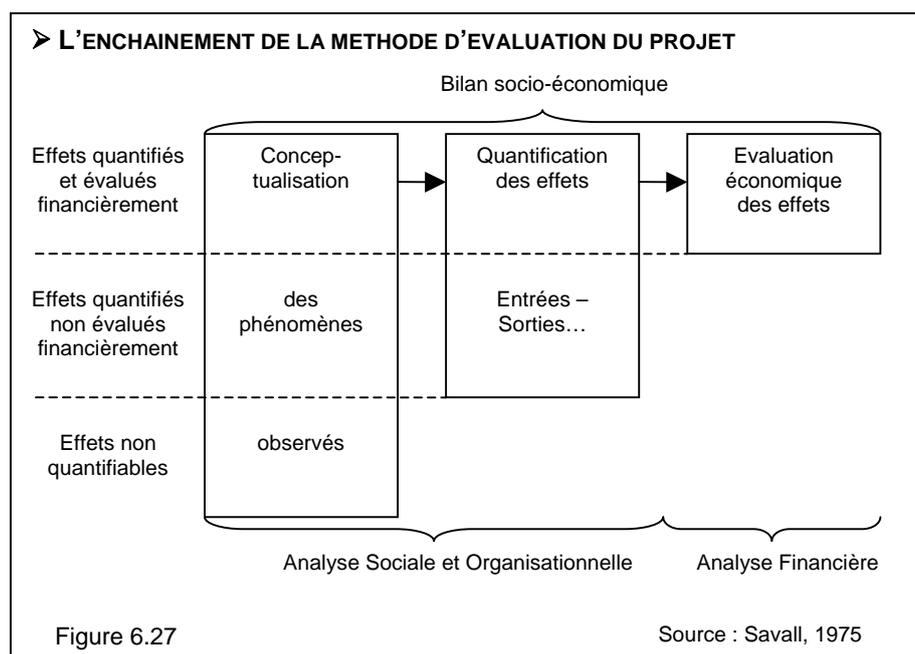
En conclusion, selon le modèle présenté par H. Savall et V. Zardet (2005<sup>139</sup>), l'enjeu stratégique pour les acteurs du **système mutualiste** et, plus précisément pour les OESS au cœur de celui-ci, consiste à définir un projet capable de **combiner et de relier** les dimensions économiques (performance économique) et sociales (utilité sociale), internes et externes, selon un principe de « contingence générique » (Figure 6.26).

### 6.3.2 Evaluation des effets induits externes d'un projet social

Pour rendre compte des effets induits externes sociaux et économiques, nous avons utilisé le bilan socio-économique (section 6.3.2.1). Nous mesurons les effets de l'engagement de l'OESS (section 6.3.2.2) et les effets de la contribution de l'OESS au sein de la collectivité (section 6.3.2.3).

#### 6.3.2.1 Définition d'un bilan socio-économique

Compte tenu des enjeux, nous avons défini un système d'information et d'évaluation économique capable de rendre compte des impacts du projet social. H. Savall (1975<sup>140</sup>) prône la mise en application d'un système d'informations qualitatives, quantitatives et financières, capable de faciliter la mesure des effets socio-économiques d'un « investissement immatériel » que nous nommons, dans ce cas, un « projet » (Figure 6.27).



Le principe économique consiste à identifier les impacts économiques de la conduite d'une action de responsabilité sociale à travers le projet social de l'OESS. Selon la méthode de la théorie socio-économique, il convient d'évaluer en termes monétaires les effets économiques des actions sociales et

<sup>139</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, 2005, 195 p., p. 26.

<sup>140</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, 1975, 2<sup>ème</sup> édition 1978, 230 p., pp. 138-196.

sociétales de l'OESS. L'approche est « différentielle », c'est-à-dire qu'il s'agit moins de connaître la valeur absolue de la performance – suivant le couple coûts/valeur – que de saisir les variations de cette performance (produits) ou des coûts (charges). Le terme « bilan » désigne donc l'écart défini par la différence entre « l'avantage et le coût ».

Les impacts des investissements immatériels, intellectuels et incorporels sont multiples et indirects. H. Savall (1975<sup>141</sup> ; 1979<sup>142</sup>) ; A. Martinet et H. Savall (1979<sup>143</sup>) dans le cadre de travaux sur les conditions du travail mettent en exergue l'intérêt d'une juxtaposition des données quantifiées sur un certain état de la situation sociale de l'entreprise (l'emploi, l'effectif...). Il s'agit de traduire les liaisons entre les structures de l'entreprise ou de l'organisation et le comportement des travailleurs. Les impacts socio-économiques sont mesurés à l'aide d'un « bilan socio-économique » présenté sous la forme d'une « balance socio-économique » qui regroupe les impacts selon trois critères : qualitatif, quantitatif et financier (Figure 6.28) (HP.36<sup>144</sup>).

➤ **MATRICE D'UNE BALANCE SOCIO-ECONOMIQUE D'UN PROJET**

	Rubriques de charges et de produits	Surcroît de Charges et Réductions de charges (€uros)	Surcroît de Produits et Réduction de produits (€uros)
Bilan Financier	-		
	-		
	Total		
	Résultat (Produits–Charges)		
Bilan Quantitatif	-		
	-		
Bilan Qualitatif	-		
	-		

Figure 6.28

Source : ISEOR © 1989

Cet outil rend compte des « coûts-avantages » d'une situation complexe grâce à l'utilisation de données :

- **Financières** qui permettent de caractériser les impacts selon une « *rationalité économique étayée* » ;
- non financières et **quantifiables** mesurant les impacts selon une « rationalité intuitive » prenant en compte les effets positifs non évalués financièrement ;
- non financières, non quantifiables ou **qualitatives**, souvent qualifiées de subjectives et qui contribuent à rendre compte de la valeur d'un projet, selon le même principe de « rationalité économique intuitive ».

<sup>141</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, ibid.

<sup>142</sup> H. SAVALL, *Reconstruire le travail humain...*, 1979, op. cit., 275 p., pp. 62-65.

<sup>143</sup> A. MARTINET et H. SAVALL, « Bilan social ou bilan socio-économique ? » *La revue de l'entreprise*, n°30, juillet-août 1979, pp. 24-26.

<sup>144</sup> HP.36. *Il est utile d'établir une balance socio-économique qualitative, quantitative et financière pour mesurer la véritable contribution des personnes en contrat aidé.*

Dans une boucle d'évaluation externe, cet outil rend compte également des « coûts-avantages » pour les parties prenantes. Il s'agit, dans notre cas, de considérer les **effets induits** ou **externalités** au profit des organisations qui allouent des ressources à l'OESS. Nous mesurons la contribution aux enjeux institutionnels (responsabilité, rationalité et pouvoirs) et aux enjeux économiques (responsabilité durable, supportable et mutualisée). Pour cela, nous proposons d'établir le bilan socio-économique consolidé des parties prenantes : l'OESS et les institutionnels (HD.35, HE.39, HP.37<sup>145</sup>).

### 6.3.2.2 Le bilan socio-économique interne d'une OESS

Le bilan socio-économique a été réalisé grâce aux données du diagnostic socio-économique réalisé en 2004 et, aux informations chiffrées issues du tableau de bord de pilotage du pilote du projet social. Cet outil évalue la rentabilité d'un projet au regard des moyens nécessaires à sa réalisation et des résultats obtenus et/ou escomptés (augmentation des avantages ou des recettes et réduction des coûts ou des coûts-cachés).

- ✓ *Les coûts et produits traduisent le bilan de la contribution de l'association à la création de la valeur du projet d'accueil des personnes en contrat aidé.*

Ce bilan socio-économique (Figure 6.29) nous permet de faire trois analyses :

- **Financière** : En 2004, l'accueil de 11 personnes en ETP représente un coût pour l'association évalué à **14 840 €**. Ce niveau de coût comprend toutefois l'insertion des contributions volontaires des membres de l'encadrement dans les produits de la balance. Si nous isolons le montant du bénévolat (37 700 €), le montant des coûts supportés par l'OESS serait de 52 540 €.
- **Quantitative** : Les données quantitatives, qui ne faisaient pas l'objet d'un réel comptage en 2001, permettent de compléter les données obtenues dans le cadre du diagnostic socio-économique. On note la diversité des actions d'accompagnement des personnes en contrat aidé et l'investissement formel (2 870 heures) et informel (2 900 heures) des personnels d'encadrement. Ces données peuvent être rapprochées de celles obtenues dans le cadre de l'évaluation du bilan socio-économique des parties prenantes.
- **Qualitative** : Les données sont obtenues dans le cadre des diagnostics socio-économiques. Certaines données qualitatives : « *La réussite de l'intégration dépend de la motivation et de l'implication de tous les acteurs* » (*Direction et encadrement, 2004*) sont confirmées par les données quantitatives. L'implication des membres de l'encadrement est quantifiée en additionnant le Temps de contribution volontaire (2 900 heures) + les surtemps (2 870 heures) = 5 870 heures. Ces heures illustrent le niveau d'encadrement et d'accompagnement social et professionnel des personnes en contrat aidé au sein de l'OESS en 2004.

---

<sup>145</sup> HD.35. Les organisations n'évaluent pas leurs externalités. HE.39. Les OESS n'évaluent pas les externalités positives car elles ne disposent pas d'outils pour le faire. HP.37. Le rapport d'activité rénové constitué de données qualitatives, quantitatives et financières devrait permettre de valoriser les externalités.

➤ BILAN SOCIO-ECONOMIQUE DU PROJET DE L'OESS

	CHARGES		PRODUITS	
	SURCROIT DE CHARGES		SURCROIT DE PRODUITS	
FINANCIER	- Salaires 3 personnels pour l'accueil des classes au printemps	10 260 €	- C.A. printemps	128 300 €
	- Salaires Contrats aidés	124 450 €	- C.A. Activités sociales	8 200 €
	- Salaire Contrat accompagnement	33 820 €	- Aides A.	12 420 €
	- Coûts-performances cachés (sursalaires, surconsommations)	9 040 €	- Aides C.	83 940 €
	- Coûts d'intégration cachés (sursalaires, surconsommations)	10 100 €	- Aide Uni. (50 %)	2 800 €
			- Subvention Collectivité territoriale	34 390 €
			- Contribution volontaire	37 700 €
		<b>187 670 €</b>		<b>307 750 €</b>
	REDUCTION DE CHARGES		REDUCTION DE PRODUITS	
	- Economie de salaires d'1 personne ETP	19 590 €	- Coûts-performances cachés (Surtemps, Non productions, Non création de potentiel)	132 770 € <sup>146</sup>
			Coûts d'intégration (Surtemps, Non productions, Non création de potentiel)	21 740 €
		<b>19 590 €</b>		<b>154 510 €</b>
	TOTAL CHARGES		TOTAL PRODUITS	
		<b>168 080 €</b>		<b>153 240 €</b>
	<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>- 14 840 €</b>
QUANTITATIF	- Temps d'encadrement	2 870 H.	- Temps bénévolat	2 900 H
	- Nombre entrées	3 pers.	- Nombre de sorties	7 pers.
	- Entretiens embauche contrats aidés	10 448 H	- Sorties positives (Emploi, Stage...)	5 pers 2
	- Heures d'arrêts maladie		- Réunions d'accueil annuelles	927 H
	- Inefficacité moyenne du personnel en contrat aidé	50 à 60 %	- Temps de formation	8
	- Temps de déplacements pour accompagner le personnel aidé	109 H	- Actions sociales	10
	- Kilomètres pour les déplacements	5 103 km	- Accueil stagiaires EMT	16 pers.
			- Nombre Contrats aidés	
QUALITATIF	<p>LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL  MANQUE D'INITIATIVE ET D'IMPLICATION DE CERTAINES PERSONNES  TACHES MAL ASUMÉES PAR UNE CERTAINE CATEGORIE DE PERSONNELS  MANQUE DE COMPETENCES DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE  REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT  LES CONDITIONS DE VIE AU SEIN DE L'OESS  INTERET PARTAGE DANS LE TRAVAIL  ACCORDER DU TEMPS A LA PERSONNE  ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEES  QUALITE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT  LA REUSSITE DE L'INTEGRATION DEPEND DE LA MOTIVATION ET DE L'IMPLICATION DE TOUS LES ACTEURS</p>			

Figure 6.29

Source : Résultats expérimentaux (2004)

<sup>146</sup> Nous avons ajouté les surtemps d'accompagnement des personnes en contrat aidé (23 720 €), estimés par les membres de l'encadrement en plus des régulations évaluées dans le cadre du diagnostic socio-économique réalisé en 2004.

A partir d'une étude longitudinale établie entre les deux années de référence (2001 et 2004) nous notons que le coût de l'opération en 2001 était de 79 620 €<sup>147</sup>. Le montant économique du projet est alors inférieur de 51 %.

Nous pouvons isoler les coûts-performances cachés qui représentaient la somme de 165 550 € en 2001, contre 141 810 € en 2004, soit une baisse de 16 %. Nous pouvons aussi constater que les coûts d'intégration étaient supérieurs en 2001. Ils représentaient la somme de 40 920 € contre 31 840 € en 2004, soit une baisse de 28 %.

✓ *Les coûts-performances cachés ont globalement diminué de 19 % entre 2001 et 2004.*

Le résultat en 2004 est moins important, car la présence des personnes en contrat aidé, en dehors des saisons, a notamment permis de développer une activité commerciale auprès des groupes (le chiffre d'affaires a progressé de 110 % en intersaison). Le total des coûts-performances cachés a aussi diminué, car en 2001, le projet de l'association prenait son essor et de nombreux investissements immatériels et matériels étaient nécessaires. En 2004, le projet était dans une phase de maturité avec une équipe d'encadrement stabilisée et des personnes en situation de réinsertion présentes depuis plusieurs années.

### 6.3.2.3 Le bilan socio-économique consolidé des parties prenantes

Nous proposons d'élaborer le bilan socio-économique en deux parties :

- Une première partie constituée par le bilan financier consolidé (Figure 6.29), permet de rendre compte la conséquence économique d'une mutualisation des ressources des parties prenantes au sein de l'OESS.
- La seconde partie est basée sur une évaluation de la contribution de l'OESS aux objectifs sociétaux des parties prenantes (Figure 6.30). Dans une approche quantitative et qualitative, nous avons établi une grille d'évaluation à partir des données recueillies au cours des entretiens, de l'analyse des documents et rapports socio-économiques des partenaires et des institutions régionales, départementales et locales. Nous avons appliqué le principe « penser global agir local » qui dicte toutes les démarches de responsabilité durable. Nous avons tracé des objectifs dans chacun des thèmes définis par les parties prenantes : « Protection sociale – Insertion sociale ; Développement local ; Emploi-Insertion professionnelle ». Puis nous avons établi des indicateurs qui permettent d'évaluer l'utilité de l'OESS à travers sa contribution quantitative et qualitative aux résultats socio-économiques.

---

<sup>147</sup> Cf. Annexe n°22 : Balance économique du projet social de l'année 2001.

➤ **BILAN ECONOMIQUE DE LA MUTUALISATION DES RESSOURCES DES PARTIES PRENANTES**

FINANCIER	CHARGES		PRODUITS	
	- Subvention 2004 - CNASEA - Assistance et co-pilotage du projet : - Collectivité territoriale - Agence pour l'emploi - État	34 390 € 83 940 € 1 350 € 330 € 440 €	- Economie versement RMI - Economie logement CHRS - Réduction des coûts de conduite et de pilotage : - Collectivité territoriale - Agence pour l'emploi - État	18 700 € 18 240 € 25 400 € 56 260 € 122 170 €
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>120 450 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>240 770 €</b>
	<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>120 300 €</b>

Figure 6.30

Source : Résultats expérimentaux (2004)

Nous constatons que l'accueil des personnes en contrat aidé permet aux parties prenantes de réaliser en 2004 un **produit** annuel (120 300 €). Cela démontre la capacité de l'OESS à **mutualiser** des fonds publics et privés au sein de son dispositif d'insertion.

Cette approche financière est consolidée par l'étude des données quantitatives et qualitatives établies dans le bilan social (Figure 6.31). D'une manière générale, l'OESS contribue aux objectifs locaux des partenaires institutionnels (72 %<sup>148</sup>) et plus précisément, elle contribue de manière équitable, aux trois thématiques socio-économiques des parties prenantes :

- Protection sociale et Insertion sociale : 74 %,
- Développement local : 72 %,
- Emploi et Insertion professionnelle : 70 %

Il est également intéressant de rapporter les résultats obtenus dans l'évaluation de la valeur ajoutée de l'OESS perçue par les parties prenantes à celle de sa contribution socio-économique. Dans le quatrième chapitre nous avons mesuré que 85 % des activités répondent aux attentes et aux besoins définis par les parties prenantes<sup>149</sup>. Les résultats qualitatifs et quantitatifs des activités de l'OESS sur chacun des thèmes des parties prenantes permettent également de mesurer une contribution positive (72 %).

✓ *En conclusion, ces données qualitatives, quantitatives et financières, mesurent le niveau de l'engagement de l'OESS et permettent de rendre compte de la responsabilité sociale positive de l'organisation, dans un système mutualisé au service d'un projet social d'accueil de personnes en situation d'exclusion.*

<sup>148</sup> Selon notre modèle de comptage, nous avons attribué des points à chacune des cotations. *Carré noir* : Contribution positive = notation 3 points. *Carré semi noir* : Contribution normale = 2 points. *Carré blanc* : Contribution négative, malgré investissement de ressources = 1 point. *Trait* : 0 point – Non concerné – Non évalué. Puis, nous avons divisé le total obtenu par la somme maximale de points (9 points), afin d'obtenir un pourcentage relatif au niveau de la contribution de l'OESS aux objectifs socio-économiques des parties prenantes.

<sup>149</sup> Cf. chapitre 4, section 4.3.1.2.

➤ **BILAN SOCIAL DE LA CONTRIBUTION DE L'OESS AUX OBJECTIFS DES PARTIES PRENANTES**

Objectifs	Résultats locaux		Indicateurs	Contribution OESS	Evaluation			
					Coll.	A. Emploi	État	Total
<b>PROTECTION SOCIALE – INSERTION SOCIALE</b>								<b>74 %</b>
Catégorie d'âge des bénéficiaires	73,9 % 31-60 ans		Age des bénéficiaires	56 % en 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
Insertion des femmes	45 % des femmes et 55 % des hommes		Proportion de l'emploi des femmes	31 % de femmes en 2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Evaluation de la personne	Accompagnement personnalisé		Nombre d'entretiens individualisés internes et externes	Environ 86 entretiens internes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Démarches liées à la santé	103	20,5%	Nombre d'actions Santé	8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %
Démarches administratives	46	9 %	Nombre d'heures de suivi	278	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %
Démarches liées au logement	36	7 %						
Suivi social, individuel et familial	103	20,5 %						
Repérage ou actions liées à l'alphabétisation	21	4 %	Nombre d'heures de formation	248	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Actions collectives : Autres actions visant à l'autonomie sociale et à développer la mobilité	31	6 %	N.E.	-	<input checked="" type="checkbox"/>	—	—	22 %
<b>DEVELOPPEMENT LOCAL</b>								<b>72 %</b>
Création d'entreprise ou projet	22	4 %	Création d'entreprise ou projet	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	44 %
Besoins en emploi	Cuisinier – Serveur – Employé de restauration – Agent de service – Animateur de loisirs		Postes occupés par les bénéficiaires	Entretien : 3 Ménage : 5 Cuisine : 3 Service : 1 Accueil : 1 Autre : 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100%
<b>EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE</b>								<b>70 %</b>
Qualification des demandeurs d'emploi	- 64 % n'ont pas de formation ou niveau CAP – BEP - 18 % des plus de 15 ans sont sans diplôme		Nombre de diplômes obtenus	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 %
			Nombre de formations qualifiantes en cours	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 %
Entrées / Sorties	40 % sortent du dispositif la 1 <sup>ère</sup> année		Nombre et % des sorties positives	7 sorties 71 % positives 12 DMP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %
Entrées / Sorties	25 % sont présents depuis plus de 5 ans		Durée moyenne de présence DMP	20	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %
Emplois (CDD, CDI.)	49	10 %	Emplois	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Aide ou suivi pour recherche d'emploi	118	23 %	Nombre d'heures de suivi	Environ 35 heures	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Emplois en CES, CEC	18	3,5 %	Emplois en CES, CEC	15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %
Emplois IAE	5	1 %	Emplois IAE					
Stage de formation générale ou professionnelle	15	3 %	Nombre d'heures	927	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
			Durée moyenne	61	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
Bilan professionnel	22	4 %	Nombre d'heures	216	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	66 %
<b>TOTAL</b>								<b>72 %</b>

Figure 6.31

Source : Résultats expérimentaux (2004)

## CONCLUSION DU CHAPITRE 6

---

Ce sixième chapitre a permis la construction des **outils de pilotage et de mesure de la responsabilité sociale d'une organisation d'économie sociale et solidaire**. Ces éléments peuvent être intégrés dans le **tableau de bord d'un dirigeant** soucieux de rendre compte de sa contribution socio-économique auprès de ses parties prenantes. L'enjeu de ce chapitre est la traduction de manière plus opérationnelle des discours le plus souvent idéologiques, présentant une vision « idyllique » et « positiviste » d'un outil d'insertion. Pour cela, nous proposons des outils de mesure et d'évaluation de **l'utilité sociale** des OESS et par voie de conséquence de leur **responsabilité sociale**.

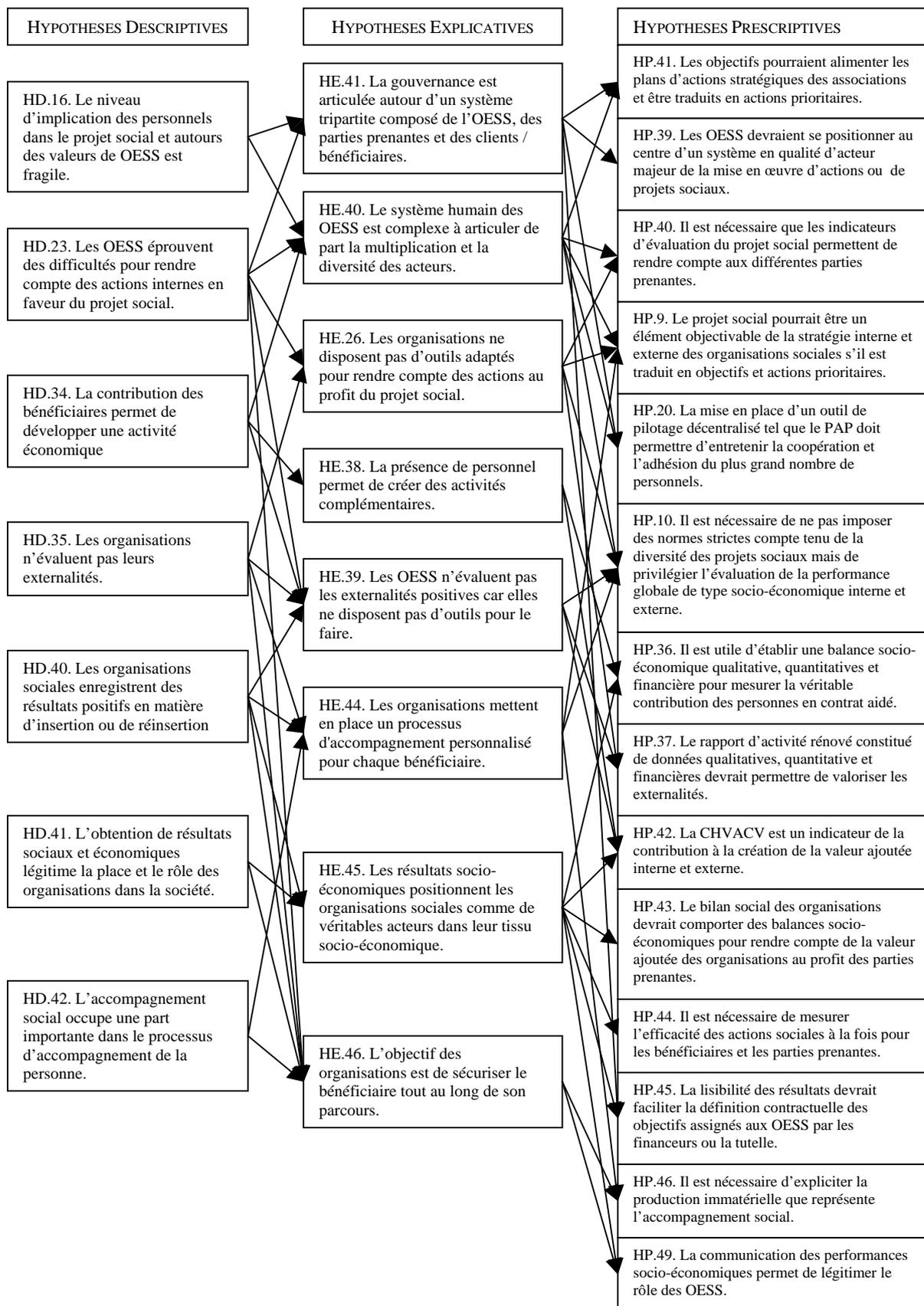
Dans une première section, nous construisons un **Plan d'Actions Prioritaires** en rendant objectivables et opérationnels les axes d'un projet social. Nous démontrons les liens étroits entre une OESS et ses parties prenantes, internes et externes.

Dans une seconde section, nous définissons les outils pour rendre compte de la création de la valeur organisationnelle et opérationnelle d'un projet social d'insertion de personnes en situation d'exclusion. Une partie du projet social est évalué sur la base d'une action prioritaire qui consiste à « assurer un accompagnement professionnel personnalisé » des personnes en contrat aidé. Cette action répond aux **trois axes** des parties prenantes qui allouent des ressources à l'OESS, dans une logique d'évaluation sur une **double boucle interne et externe**. Nous rendons compte de la qualité des actions d'une OESS à la fois dans **le processus** et dans **les résultats obtenus**. Cette action est évaluée par l'ensemble des parties prenantes à partir de données qualitatives, quantitatives et financières.

Dans la troisième et dernière section, nous rappelons les enjeux de la **mesure de la responsabilité des OESS** positionnés au cœur d'un système mutualisé dans lequel sont associées des parties prenantes qui allouent des ressources pour mener à bien un projet collectif. Il s'agit de rendre compte de la réelle **contribution sociale et économique** d'une OESS sur la base d'un **bilan socio-économique interne et externe**.

*Bilan d'étape de notre recherche*

► **CINQUIEME ETAPE DANS LA PROGRESSION DU CORPS D'HYPOTHESES**



## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

---

---

Cette seconde partie aboutit à la construction d'outils pour **mesurer la contribution socio-économique des OESS**. Dans le quatrième chapitre, nous avons adopté la méthodologie de l'analyse socio-économique afin d'évaluer les effets induits internes et externes de la conduite d'un projet en faveur des personnes en situation d'exclusion. Nous avons délimité les dysfonctionnements et les actions d'innovation sociales dont la régulation génère des coûts-performances cachés. Selon une approche qualitative, quantitative et financière, les conséquences socio-économiques d'un engagement social d'une OESS en faveur d'un projet d'accueil de personnes en contrat aidé ont été rendues visibles.

Le cinquième chapitre nous permet d'analyser, grâce à la définition d'un **processus de comptabilisation des activités socio-économiques**, l'importance financière de l'Investissement sur le Projet Social dans les comptes d'exploitation de l'organisation. La contribution économique de chacune des parties prenantes au financement du projet collectif est également déterminée afin de rendre compte de la position prépondérante de l'OESS au sein d'un système complexe. Nous avons construit un outil de pilotage et de décision pour assister les dirigeants à déterminer leur capacité économique à s'engager dans un projet durable et supportable.

Le dernier chapitre instrumentalise le système de mesure de la responsabilité sociale et économique de l'OESS. Avec l'aide des praticiens, nous avons co-produit des **outils de pilotage pour rendre compte des résultats et de la contribution socio-économique d'un processus** d'intégration des personnes en contrat aidé. Nous nous sommes appliqué à répondre aux besoins exprimés par les parties prenantes définissant trois axes sur lesquels l'OESS doit apporter sa valeur ajoutée : Protection sociale et Insertion sociale – Développement local – Emploi et Insertion professionnelle. Ces outils constituent la trame d'un tableau de bord de pilotage susceptible, selon une double boucle d'évaluation interne et externe, de mesurer la **contribution** des OESS à conduire un projet social collectif **responsable**.



---

**MESURE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS  
CAS D'EVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE  
D'ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

---

**TOME DES ANNEXES**

Thèse pour l'obtention du titre de  
**Docteur en Sciences de Gestion**  
Présentée et soutenue publiquement par :  
**Hervé LAFARGE**  
le 13 juillet 2006

**JURY**

**Monsieur Marc BONNET**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3  
Directeur de la recherche

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Rapporteur

**Monsieur Yvon PESQUEUX**, Professeur de Sciences de Gestion  
Conservatoire National des Arts et des Métiers, Paris  
Rapporteur

**Monsieur Henri SAVALL**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon 3, Directeur de l'ISEOR  
Suffragant

**Madame Florence NOGUERA**, Maître de Conférence en Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1  
Suffragant

**Monsieur Serge MAGNA**  
Directeur Général d'Associations  
Suffragant

## ANNEXE 1

# Corps d'hypothèses

### Rappel :

Le corps d'hypothèses<sup>1</sup> constitue la connaissance de l'objet étudié. Il traduit la structuration de notre pensée. Le lecteur pourra trouver des écarts entre celle-ci et notre démonstration (discours). Le lecteur trouvera des éléments du corps d'hypothèses disséminés tout au long de la thèse. Nous établirons un **état de progression** à la fin des chapitres et un **état récapitulatif** des d'hypothèses validées dans cette annexe. Si un certain nombre d'hypothèses sont validées, d'autres n'ont pu l'être dans le cadre de notre recherche et méritent une validation ultérieure.

L'évaluation des hypothèses est articulée autour d'un système de trois cotations : *Carré noir* : Nous estimons que l'hypothèse est validée. *Carré semi-noir* : Nous estimons que l'hypothèse est en-cours de validation. *Carré blanc* : L'hypothèse n'est pas validée dans cette recherche.

---

<sup>1</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, vol.10, n°1-2, janvier 1996, pp. 157-189. et *Recherche en Science de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du professeur D. Boje, 2004, 432 p.

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
<b>1</b>	<b>STRATEGIE DE POSTIONNEMENT ET DE DIFFERENCIATION</b>					
<b>11</b>	<b>Différenciation des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire</b>					
<b>111</b>	<b>Définition Finalité / Mission / Culture du Tiers secteur</b>					
	HD.1. Créées dans la période des trente glorieuses, des organisations à but social éprouvent des difficultés à légitimer leur place et leur rôle au sein de la société.	HE.1. Dans la période des trente glorieuses, les organisations devaient répondre à des besoins de masse. Les besoins se sont diversifiés et individualisés.	HP.1. Les OESS devraient adopter une stratégie de différenciation, par rapport aux concurrents marchands et non marchands, ce qui leur permettrait de mieux se positionner sur le marché et de renforcer leur légitimité.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.2. La visibilité et la lisibilité dans la communication externe des organisations représentent un enjeu important.	HE.2. La légitimité permet aux OESS de participer à des actions collectives dans leurs secteurs.	HP.2. La démonstration de la complémentarité entre les organisations à but lucratif et les OESS garantit la coopération et les synergies.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>112</b>	<b>Produits prestations : innovation sociale</b>					
	HD.3. Les OESS sont souvent à l'origine des progrès sociaux.	HE.3. Les organisations sociales et associatives ont été à l'origine ou ont accompagné les décisions sociales des pouvoirs publics en faveur du plus grand nombre.	HP.3. Le développement d'actions de création de potentiel externe permettrait de les différencier sur le marché concurrentiel et social.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.4. Les financeurs et la tutelle demandent aux OESS de faire preuve d'originalité et d'être force de proposition de nouvelles prestations.	HE.4. Les administrations éprouvent des difficultés à être force de proposition de part la lourdeur de leurs structures internes.	HP.4. La capacité d'innovation des OESS devrait se développer à condition que leurs contributions internes et externes soient évaluées et reconnues comme une valeur ajoutée.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>12</b>	<b>Positionnement des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire</b>					
<b>121</b>	<b>Evolution de l'environnement socio-économique</b>					
	HD.5. Les clients comme les adhérents, devenus des usagers, évaluent les prestations ou les produits sur la base du rapport qualité / prix et non pour son projet social.	HE.5 L'évolution du niveau de vie des français a modifié le niveau d'exigence des citoyens-consommateurs.	HP.5. Les organisations doivent répondre à la demande des clients comme des bénéficiaires en proposant des produits de qualité quelles que soient les conditions dans lesquelles ils sont produits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>122</b>	<b>Concurrence marchande</b>					
	HD.6. Des entreprises de droit commun se positionnent sur le marché social.	HE.6. Le secteur marchand a diversifié son offre afin de répondre à tous les besoins et de développer sa clientèle.	HP.6. Malgré la mise en œuvre d'actions sociales, les organisations sociales doivent maintenir la qualité de leurs prestations et de leurs services.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.7. Les entreprises de droit commun mènent des actions sociales en faveur de la société pour apparaître en qualité d'organisations éthiques et responsables.	HE.7. Les entreprises perçoivent à la fois les avantages en terme d'image auprès des parties prenantes et des clients pour se différencier sur un marché fortement concurrentiel.	HP.7. La valorisation du projet social des OESS devrait leur permettre de se différencier par rapport au secteur marchand traditionnel.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
123	Concurrence sociale					
	HD.8. Les OESS sont en concurrence entre elles lorsque les financeurs ou la tutelle distribuent les missions et leurs financements.	HE.8. La réduction des aides et des financements par les pouvoirs publics les oblige à faire des choix dans les prestataires de service.	HP.8. La qualité des performances sociales internes pourrait être un des principaux leviers des performances sociales externes permettant de se différencier des autres acteurs sociaux.	■	■	▣
	HD.9. Les OESS éprouvent des difficultés à se différencier sur le marché des activités sociales.	HE.9. Les prestations aux usagers sont souvent identiques dans les secteurs sociaux.	HP.9. Le projet social pourrait être un élément objectivable de la stratégie interne et externe des organisations sociales s'il est traduit en objectifs et actions prioritaires.	■	■	■
<b>13</b>	<b>Veille stratégique et marketing socio-économique</b>					
131	Normes / Démarche qualité					
	HD.10. La normalisation se développe à l'échelle du monde et les dirigeants doivent de plus en plus se justifier pour être reconnus d'utilité sociale.	HE.10. La démarche sociale et sociétale par la mise en œuvre d'un projet ou d'une mission s'apparente à une démarche qualité.  HE.11. Des responsables souhaitent créer de nouvelles normes ou labelliser la conduite d'un projet social afin de créer un « label d'utilité social ».	HP.10. Il est nécessaire de ne pas imposer des normes strictes compte tenu de la diversité des projets sociaux mais de privilégier l'évaluation de la performance globale de type socio-économique interne et externe.	■	■	■
132	Evolution du droit et des réglementations					
	HD.11. Des OESS ont modifié leurs statuts pour développer des activités économiques au profit des actions sociales.	HE.12. Les pouvoirs publics se sont désengagés financièrement auprès des OESS ce qui les a conduites à faire évoluer leur stratégie ou leur activité.	HP.11. Il est possible de conserver un statut social à condition de créer des performances de type socio-économique pour pérenniser l'activité et le projet.	■	■	■
	HD.12. Les pouvoirs publics financent les actions sociales et veulent, en contre partie, des garanties sur la capacité de l'organisation à concilier les enjeux économiques et sociaux.	HE.13. Les financeurs ou la tutelle sont des clients indirects qui subventionnent une prestation pour laquelle ils sont en droit de demander des comptes.	HP.12. Les OESS doivent mettre en place un outil pour rendre compte de leur efficacité et leur efficience auprès des acteurs qui financent tout ou partie des actions sociales.	■	■	■
	HD.13. Les financeurs et tutelles remettent en cause les systèmes de financement si les OESS ne peuvent pas justifier de leur utilité sociale.	HE.14. Les financeurs et tutelles veulent que les OESS garantissent des résultats socio-économiques positifs dans un contexte de restriction des ressources.	HP.13. La relation qui lie les financeurs ou la tutelle devrait être négociée et contractualisée.	■	■	▣
	HD.14. Les OESS sont dépendantes des modifications légales votées par les pouvoirs publics.	HE.15. Des OESS peuvent enregistrer des modifications de leur cadre de fonctionnement ou des baisses de subventions à la suite du vote de nouvelles lois.	HP.14. Les OESS doivent accroître leur capacité d'autofinancement pour développer leur indépendance et liberté dans leurs choix politiques et stratégiques.	■	▣	▣

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicative	Hypothèses Prescriptive	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
<b>2</b>	<b>EVALUATION DE LA CONTRIBUTION SOCIO-ECONOMIQUE</b>					
<b>21</b>	<b>Evaluation interne : Organisation, Ingénierie du management</b>					
211	Structure organisationnelle					
	HD.15. Les modèles organisationnels et structurels n'ont pas beaucoup évolué au sein des OESS depuis leur création.	HE.16. Les bénévoles fondateurs n'ont pas su faire évoluer les OESS face aux changements environnementaux.	HP.15. La distinction des pouvoirs entre les instances politiques et opérationnelles au sein des OESS constitue une condition nécessaire à la réussite des objectifs socio-économiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
212	Gestion des ressources humaines					
	HD.16. Le niveau d'implication des personnels dans le projet social et autour des valeurs de OESS est fragile.	HE.17. Les bénévoles recherchent une rétribution non explicite.  HE.18. L'implication des bénévoles dépend de la qualité et lisibilité du projet social et des valeurs défendues par les OESS.	HP.16. Compte tenu de la part importante du travail des hommes et des bénévoles au sein des OESS, il est nécessaire de mesurer leur contribution et leur rétribution.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.17. Les membres du personnel éprouvent des difficultés pour piloter et manager les bénéficiaires.	HE.19. Les membres du personnel ne sont pas formés au management des bénéficiaires.  HE.20. Les responsables de service ne sont pas des éducateurs spécialisés dans la gestion des troubles du comportement.	HP.17. Il est nécessaire d'informer et d'expliquer les choix politiques et sociaux au sein des équipes du personnel afin de limiter les risques de tensions et d'incompréhensions.  HP.18. Le personnel devrait être accompagné et formé dans la gestion et le management des bénéficiaires.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.18. Le dirigeant éprouve des difficultés s'il n'est pas entouré d'une équipe de direction et d'encadrement qui conduit le projet social.	HE.21. L'implication des membres de la Direction comme de l'encadrement est une condition essentielle.	HP.19. La volonté politique du dirigeant entouré d'une équipe d'encadrement est une condition essentielle à la réussite du projet social.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.19. Le manque de 3C interne sur le projet social conduit à des difficultés dans la GRH.	HE.22. Les membres du personnel s'approprient le projet social en y contribuant.	HP.20. La mise en place d'un outil de pilotage décentralisé tel que le PAP doit permettre d'entretenir la coopération et l'adhésion du plus grand nombre de personnels.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.20. Les bénéficiaires ont besoin d'être encadrés et entourés par des référents au sein de l'organisation.	HE.23. L'accompagnement professionnel des bénéficiaires n'est possible qu'à la condition d'un double accompagnement social et professionnel.	HP.21. L'encadrement de proximité est une condition essentielle de réussite dans la gestion des bénéficiaires au sein des OESS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.21. La gestion des bénéficiaires met en évidence les lacunes de compétences des chefs de service dans le management des équipes.	HE.24. La gestion des bénéficiaires est plus exigeante en terme de savoir-faire et de savoir être dans le management des équipes.	HP.22. Les bénéficiaires nécessitent un accompagnement social et professionnel personnalisé.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
	HD.22. Le management individuel et isolé du projet crée des surcharges et des tensions au sein des équipes.	HE.25. Sans des outils communs, les acteurs agissent individuellement sans véritable concertation et coordination avec les autres acteurs.	HP.24. Un socle commun d'outils de management contribue à améliorer la communication-coordination-concertation au sein des OESS.  HP.23. Des outils de suivi et de pilotage, tels que la grille de compétences et le plan de formation intégrée, devraient permettre d'assister l'encadrement et développer leur professionnalisme.	■	▲	▲
	HD.23. Les OESS éprouvent des difficultés pour rendre compte des actions internes en faveur du projet social.	HE.26. Les organisations ne disposent pas d'outils adaptés pour rendre compte des actions au profit du projet social.	HP.25. Les acteurs doivent disposer d'un TDBP avec des indicateurs socio-économique au service du projet.	■	■	▲
<b>22 Evaluation des coûts-performances cachés</b>						
221	Sociaux					
	HD.24. Le coût du projet est un investissement immatériel mal évalué par les OESS.	HE.27. Les OESS évaluent plus facilement les investissements matériels que les investissements immatériels car les indicateurs n'existent pas.	HP.26. La CHVACV, indicateur de la création de la valeur d'une heure de travail, permet de rendre compte de l'investissement immatériel alloué au projet social.	■	■	■
	HD.25. La productivité des bénéficiaires est inférieure à celle du personnel en contrat de droit commun.	HE.28. Les bénéficiaires sont présents dans les OESS pour conduire un projet personnel.	HP.27. Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de mesure de leur contribution et du coût de leur inégalité.	■	■	▲
	HD.26. La contribution des personnels dans les OESS est supérieure à celle des personnels dans les entreprises de droit commun.	HE.29. Le personnel dépense son énergie pour deux objectifs distincts : la création de la valeur de l'OESS et la contribution au projet social permettant de créer des externalités positives.	HP.28. Il est nécessaire de mesurer la part de la contribution des différentes parties prenantes dans la conduite du projet.	■	■	■
	HD.27. Le nombre d'heures des membres du personnel impliqué dans le projet social est supérieur au nombre d'heures de travail attendues.	HE.30. La conduite du projet social est possible grâce aux heures supplémentaires bénévoles des membres du personnel.	HP.29. Il est nécessaire de rendre visible la part de la contribution volontaire et de rétribution cachée des membres du personnel impliqués dans la conduite du projet social.	■	■	■

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
222	Economiques					
	HD.28. Si l'ancien mode d'attribution des subventions a renforcé le culte de la non-performance, aujourd'hui les subventions dépendent de plus en plus du niveau de performances des OESS.	HE.31. L'obtention des subventions n'était pas conditionnée au niveau des performances des OESS.  HE.32. Les subventions sont justifiées par la création d'externalités positives qu'il est nécessaire de rendre visibles et de piloter.	HP.30. Il est nécessaire de changer les critères d'évaluation, les méthodes et les outils de contrôle de gestion afin de définir des indicateurs capables de rendre compte des performances socio-économiques des OESS.	■	■	■
	HD.29. Les organisations ne peuvent mettre en valeur les coûts d'opportunités et les pertes de VA.	HE.33. Le contrôle de gestion des OESS se limite à l'évaluation des coûts performances visibles.	HP.31. Le contrôle de gestion socio-économique par activité ou mission permet de mieux piloter les moyens et ressources allouées au projet social.	■	■	■
	HD.30. Des OESS diminuent les coûts directs liés au projet social pour équilibrer leurs comptes.	HE.34. La conduite du projet social représente un surcoût.	HP.32. Il est possible de concilier des actions sociales et économiques à condition de trouver un certain équilibre entre performances sociales et économiques de l'organisation.	□	■	■
	HD.31. Toutes les organisations sociales ne sont pas capables de mener des projets sociaux externes de manière durable.	HE.35. Les organisations sociales qui mènent des projets sociaux externes sont celles qui sont capables d'autofinancer en grande partie le surcoût.	HP.33. Le développement des performances organisationnelles internes est une condition pour mener des actions socio-économiques en lien avec le projet.	■	■	■
	HD.32. La conduite d'un projet social peut affaiblir les ressources économiques de l'organisation.	HE.36. La consommation des ressources mal maîtrisée et mal pilotée représente un danger pour la survie et le développement des organisations.	HP.34. La valeur ajoutée d'une OESS doit se mesurer sur sa capacité à générer des performances globales durables et supportables.	■	▣	▣
	HD.33. Les associations contribuent au financement des projets sociaux et solidaires.	HE.37. Les aides des pouvoirs publics ne permettent pas de couvrir l'ensemble des dépenses sociales.	HP.35. Le contrôle de gestion, le contrôle financier reste à explorer. Les outils classiques de contrôle de gestion limitent la visibilité et la lisibilité de la performance socio-économique interne et externe des OESS	■	■	■
	HD.34. La contribution des bénéficiaires permet de développer une activité économique.	HE.38. La présence de personnel permet de créer des activités complémentaires.	HP.36. Il est utile d'établir une balance socio-économique qQFi pour mesurer la véritable contribution des personnes en contrat aidé.	■	■	■
	HD.35. Les organisations n'évaluent pas leurs externalités.	HE.39. Les OESS n'évaluent pas les externalités positives car elles ne disposent pas d'outils pour le faire.	HP.37. Le rapport d'activité rénové constitué de données qualitatives, quantitatives et financières devrait permettre de valoriser les externalités.	■	■	■

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
<b>3</b>	<b>MESURE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE</b>					
<b>31</b>	<b>Contribution à un système</b>					
311	Le système de gouvernance					
	HD.36. Les OESS sont composées de bénévoles et de professionnels dans des réseaux institutionnels, politiques et économiques, multipliant alors le nombre de parties prenantes.	HE.40. Le système humain des OESS est complexe à articuler de part la multiplication et la diversité des acteurs.	HP.38. Le projet social devrait constituer la base d'une bonne communication-coordination-concertation afin de fédérer tous les acteurs.	▲	■	▲
	HD.37. Le système de gouvernance est rendu complexe par la multiplication des parties prenantes.	HE.41. La gouvernance est articulée autour d'un système tripartite composé de l'OESS, des parties prenantes et des clients / bénéficiaires.	HP.39. Les OESS devraient se positionner au centre d'un système en qualité d'acteur majeur de la mise en œuvre d'actions ou de projets sociaux.  HP.40. Il est nécessaire que les indicateurs d'évaluation du projet social permettent de rendre compte aux différentes parties prenantes.	▲	■	■
	HD.38. Les statuts, le projet social des associations rendent compte de l'objet social mais les objectifs ne sont pas traduits en objectifs et en actions prioritaires.	HE.42. Les statuts comme les projets sociaux sont des documents rédigés à la création de l'association. Ils n'ont qu'une vocation administrative.	HP.41. Les objectifs pourraient alimenter les plans d'actions stratégiques des associations et être traduits en actions prioritaires.	▲	▲	■
312	Création de la valeur					
	HD.39. Les organisations sociales ne disposent pas des outils et des indicateurs pour mesurer les externalités.	HE.43. Les organisations sociales établissent des bilans qualitatifs et quantitatifs qui se limitent à des données internes.	HP.42. La CHVACV est un indicateur de la contribution à la création de la valeur ajoutée interne et externe.  HP.43. Le bilan social des organisations devrait comporter des balances socio-économiques pour rendre compte de la valeur ajoutée des organisations au profit des parties prenantes.	▲	□	■
	HD.40. Les organisations sociales enregistrent des résultats positifs en matière d'insertion ou de réinsertion.	HE.44. Les organisations mettent en place un processus d'accompagnement personnalisé pour chaque bénéficiaire.	HP.44. Il est nécessaire de mesurer l'efficacité des actions sociales à la fois pour les bénéficiaires et les parties prenantes.	■	■	■
	HD.41. L'obtention de résultats sociaux et économiques légitime la place et le rôle des organisations dans la société.	HE.45. Les résultats socio-économiques positionnent les organisations sociales comme de véritables acteurs dans leur tissu socio-économique.	HP.45. La lisibilité des résultats devrait faciliter la définition contractuelle des objectifs assignés aux OESS par les financeurs ou la tutelle.	■	■	■
	HD.42. L'accompagnement social occupe une part importante dans le processus d'accompagnement de la personne.	HE.46. L'objectif des organisations est de sécuriser le bénéficiaire tout au long de son parcours.	HP.46. Il est nécessaire d'explicitier la production immatérielle que représente l'accompagnement social.	■	■	■

N° Thème S/Thème	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Validation des Hypothèses		
				H.D	H.E	H.P
<b>32</b>	<b>Rendre compte auprès des parties prenantes</b>					
321	Rapport d'activité rénové : réconcilier le social et l'économique					
	HD.43. Les bilans ou rapports annuels comprennent principalement des données qualitatives et quantitatives.	HE.47. Les parties prenantes ne disposent pas d'un état des lieux qualitatif et quantitatif mais aussi financier mesurant la performance sur la base du rapport : Utilité sociale / Montant des subventions obtenues.	HP.47. Le rapport d'activité rénové doit comprendre autant d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs que financiers.  HP.48. L'élaboration d'un rapport d'activité rénové permet de mesurer l'efficacité des OESS, de justifier de la bonne utilisation des budgets et subventions alloués par les financeurs.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	HD.44. Pour les responsables de ce secteur les organisations sociales sont à l'origine des innovations sociales, toutefois les OESS ont des difficultés à justifier leur utilité sociale face aux entreprises.	HE.48. Les entreprises communiquent plus sur leurs actions sociales et sociétales que les OESS.	HP.49. La communication des performances socio-économiques permet de légitimer le rôle des OESS.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## **ANNEXE 2**

### **Nomenclature des thèmes et sous-thèmes**

THEMES	SOUS-THEMES
<b>1) Conditions de travail</b>	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail
<b>2) Organisation du travail</b>	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
<b>3) Communication - Coordination- concertation [3C]</b>	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 305 3C entre maison-mère et filiale 306 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 3C entre élus et fonctionnaires 308 Dispositifs de 3C 309 Transmission des informations 310 3C Verticale 311 3C Horizontale
<b>4) Gestion du temps</b>	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
<b>5) Formation intégrée</b>	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique
<b>6) Mise en oeuvre stratégique</b>	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique 604 Outils de la mise en oeuvre stratégique 605 Système d'information 606 Moyens de la mise en oeuvre stratégique 607 Gestion du personnel 608 Mode de management

Source : © ISEOR 1989 MAJ : 13/12/99



## **ANNEXE 3**

**Diagnostics qualitatifs –  
Dysfonctionnements - 2002-2004**

## **CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL**

#### **ABSENCE OU INSUFFISANCE DE MOMENTS DE REPIT**

*"Il est impossible de se détendre, car les discussions ont toujours pour sujet le management du personnel ou la gestion des problèmes."*

### **AMBIANCE DE TRAVAIL**

#### **LA COEXISTENCE DE DIFFERENTS MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL CREE DES TENSIONS**

*"La coordination avec certains responsables de service est difficile, notamment lorsqu'il faut aménager les postes de travail en fonction des handicaps de chacun."*

#### **LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL**

*"Au début, on parle calmement et ensuite on s'énerve face au personnel en contrat aidé. A cause de certains comportements, j'ai fait une dépression nerveuse."*

#### **LE ROLE DE L'ENCADREMENT EST PREPONDERANT AU NIVEAU DE L'AMBIANCE**

*"Il peut y avoir des tensions dans l'équipe, car on travaille sur le registre de l'affectif pour la gestion des hommes."*

## CONDITIONS DE TRAVAIL

### AMBIANCE DE TRAVAIL

#### L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR UN DESEQUILIBRE DES CLASSES D'AGE

(Parfois)

*"Les relations avec le personnel saisonnier se passent bien. Le problème est la différence d'âge et de génération."*

#### LES CONDITIONS DE TRAVAIL REJAILLISSENT SUR L'AMBIANCE DE TRAVAIL

(Parfois)

*"Je n'ai jamais été aussi malheureux que cette saison, car j'ai souvent fait le travail des autres."*

#### LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

(Parfois)

*"La communication n'est pas toujours évidente avec le reste du personnel, car je n'arrive pas à m'extérioriser, je me renferme sur moi-même, je ne parle pas et je suis agressive."*

#### SENTIMENT DE DECONSIDERATION

(Parfois)

*"Pendant les saisons d'hiver, le personnel saisonnier nous manque de considération et estime que leur travail est plus important que celui du service ménage."*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME**

#### **LA PLUPART DES ABSENCES NE SONT PAS REMPLACÉES, CE QUI ACCROIT LA CHARGE DE TRAVAIL DES PRESENTS**

*"Nous devons faire face à des problèmes de santé qui nous perturbent dans notre organisation. Nous nous retrouvons quelque fois en sous-effectif et nous sommes obligés d'effectuer des heures supplémentaires."*

### **ABSENCES FREQUENTES AU POSTE DE TRAVAIL**

*"Pendant l'inter-saison, on remplace des services entiers par des personnels en contrat aidé. Mais, il est difficile de compter sur eux car dès qu'ils ont un problème ils s'arrêtent et on ne peut les remplacer pour préserver la masse salariale."*

### **REGULATION DE L'ABSENTEISME COUTEUSE**

*"Certaines contraintes médicales nous obligent à réorganiser les horaires des services. Il faut alors remplacer les personnes en contrat aidé par du personnel saisonnier et cela augmente la masse salariale."*

### **INTÉRÊT DU TRAVAIL**

#### **MANQUE DE SERIEUX DANS LE TRAVAIL**

(Parfois)

*"Le personnel en contrat aidé gaspille de la peinture et autres matières consommables par manque de rigueur."*

*"Même si le travail est moins exigeant en village de vacances, il faut que le travail soit effectué sérieusement. Or, on constate beaucoup de casse en petits matériels et du gaspillage alimentaire."*

## **AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL**

### **LE MANQUE D'ATTENTION ET DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL EST SOURCE D'ERREURS**

*"Si je reviens pendant mes jours de repos, je constate que le personnel oublie tout. Il est capable de cuire des pâtes à 7 H 00 du matin pour les servir à 12 H 00."*

### **MANQUE D'INITIATIVE DU PERSONNEL**

(Parfois)

*"Je dois établir un emploi du temps identique et régulier car, si je ne le fais pas, l'équipe ne travaille pas et ne prendra aucune initiative. Je dois l'écrire et ne pas me contenter de le dire."*

*"Il faut toujours vérifier le travail du personnel en contrat aidé, ils ne prennent aucune initiative et leur travail se résume à l'exécution de tâches simples et répétitives."*

## **CHARGE DE TRAVAIL**

### **FORTE SURCHARGE DE TRAVAIL DU RESPONSABLE DU SERVICE**

(Parfois)

*"Mener une politique sociale est très intéressant mais très contraignant. La gestion des personnels en contrat aidé demande une importante énergie, on se tue la santé si on ne se préserve pas."*

*"Je pense qu'il ne faut pas rester trop longtemps dans ce genre de village de vacances, car cette politique sociale demande beaucoup d'énergie au responsable de service."*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **MANQUE DE COORDINATION DES ACTIVITES ET DES PERSONNES**

(Parfois)

*"Il y a un manque de cohésion dans l'équipe, car la structure d'encadrement et de suivi des personnes en contrat aidé est insuffisante."*

### **RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME**

#### **LES REMPLACEMENTS NE SONT PAS EFFECTUES PAR DU PERSONNEL DE MEME NIVEAU HIERARCHIQUE OU DE MEME QUALIFICATION**

(Parfois)

*"Face à une absence de personnel, la Direction m'a demandé d'occuper un poste en cuisine alors que je suis animateur. C'est difficile car c'est contraire à notre projet de réinsertion professionnelle."*

### **INTÉRÊT DU TRAVAIL**

#### **MANQUE D'IMPLICATION DE CERTAINES PERSONNES**

(Assez souvent)

*"La Direction embauche des jeunes peu consciencieux qui n'hésitent pas à quitter leur poste de travail alors que nous n'avons pas terminé."*

*"Certaines procédures ne sont pas respectées par des personnes qui ne semblent pas concernées par leur travail."*

### **AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'ATTENTION DE LA PART DU PERSONNEL**

(Parfois)

*"Tous les jours nous devons refaire le travail de certaines personnes en contrat aidé qui n'écoutent pas et ne comprennent pas. Nous faisons alors des heures supplémentaires."*

### **RÈGLES ET PROCÉDURES**

#### **MANQUE DE REGLES ET PROCEDURES**

(Parfois)

*"Certaines règles et procédures ne sont pas assez définies par la Direction et cela gêne notre bon fonctionnement."*

## **COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION**

### **DISPOSITIFS DE 3C**

#### **REUNIONS INEFFICACES**

*"Des réunions étaient organisées avec la Direction et l'encadrement, mais le problème au sujet des personnels en contrat aidé n'était pas résolu."*

### **3C VERTICALE**

#### **NON PRISE EN COMPTE DES SUGGESTIONS DE L'ENCADREMENT**

*"Pour la gestion du personnel, la Direction nous consulte mais les décisions sont prises sans considérer notre avis. Le personnel nous est imposé et nous ne pouvons pas compter dessus."*

#### **MANQUE DE CLARTE DES INFORMATIONS**

*"La réunion d'accueil du personnel permet de définir les objectifs de la structure. Mais la Direction n'explique pas assez simplement notre rôle et la position du personnel en contrat aidé au sein des équipes."*

### **3C HORIZONTALE**

#### **MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION AU SEIN DE L'ENCADREMENT**

*"Il y a un manque de concertation pour les décisions prises à l'égard du personnel en contrat aidé dans notre service. Nous ne sommes pas consultés et nous sommes obligés de réorganiser notre service pour faire face à des modifications d'emploi du temps."*

## **COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION**

### **3C INTERNE AU SERVICE**

#### **CLIVAGE ENTRE PERSONNEL TEMPORAIRE ET PERSONNEL PERMANENT**

(Parfois)

*"J'appréhende l'arrivée des saisonniers, car je ne sais pas s'ils seront motivés pour travailler avec nous. Il y a souvent un décalage de part leur enthousiasme avec nous qui sommes en contrat aidé."*

#### **DIFFICULTE DE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION AU SEIN DU SERVICE**

(Parfois)

*"Dans l'équipe de travail ce n'est pas toujours facile, il faut tout le temps répéter la même chose au personnel en contrat aidé."*

#### **CERTAINES PERSONNES SONT TROP SENSIBLES**

(Parfois)

*"J'ai des problèmes relationnels, je suis asociale. Tout le monde sait que je prends tout au premier degré et le personnel doit faire un effort pour me parler."*

### **DISPOSITIFS DE 3C**

#### **INSUFFISANCE DE DIALOGUE PENDANT LES REUNIONS AVEC LA DIRECTION**

(Parfois)

*"La Direction ne prend pas le temps de réfléchir à nos propositions pendant les réunions de maîtrise."*

### **3C VERTICALE**

#### **NON PRISE EN COMPTE DES SUGGESTIONS EMISES PAR LE PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"La seule chose qui nous est demandée, c'est d'exécuter notre travail. Les responsables de service se passent de notre avis."*

*"Lorsque nous essayons de donner notre avis, il n'est pas pris en compte tout de suite. L'encadrement répond qu'il se prononcera plus tard."*

#### **MANQUE DE TRANSPARENCE**

(Parfois)

*"En qualité de saisonnier, on ressent les malaises au sein du personnel, car nous vivons ensemble. Lorsqu'une personne en contrat aidé rencontre des difficultés, l'encadrement ne réagit pas rapidement, cela engendre des tensions au sein du personnel."*

### **3C HORIZONTALE**

#### **DIFFICULTE DE COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION AVEC UNE CATEGORIE DE PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"On ne peut pas faire passer un message de la même manière à des personnes en contrat aidé. On rencontre quelques difficultés de communication."*

*"La relation interpersonnelle avec du personnel en contrat aidé est fragile. Elle peut déraiper à l'image d'un château de cartes. Une personne peut craquer à tout moment."*

## **GESTION DU TEMPS**

### **PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

#### **PLANIFICATION INADAPTEE**

*"Il arrive que les clients attendent leur appartement, les hôtesse  
d'accueil viennent alors nous aider, car le temps imparti pour  
effectuer le ménage est trop court."*

### **TÂCHES MAL ASSUMÉES**

#### **TACHES MAL ASSUMÉES PAR UNE CATEGORIE DE PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"Dans l'organisation du travail on ne peut faire confiance au  
personnel en contrat aidé. Il faut qu'il y ait continuellement quelqu'un  
derrière eux pour vérifier leur travail."*

*"La difficulté est de ne pas pouvoir compter sur le personnel en  
contrat aidé. Car, on ne peut anticiper leurs réactions et leurs  
comportements face à des situations pourtant normales."*

*"Lorsque nous confions une tâche à une personne en contrat aidé,  
nous ne savons pas si celle sera menée à bien. La difficulté dans la  
gestion du personnel est de prévoir leur comportement face au  
travail."*

#### **LES TACHES DE NETTOYAGE SONT MAL ASSUMÉES**

*"Des tâches aussi simples que nettoyer ne sont pas effectuées par le  
personnel en contrat aidé qui rétorque que les clients vont repasser  
et salir à nouveau."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES NUISENT A LA QUALITE  
DU SERVICE AUX CLIENTS**

(Parfois)

*"A l'arrivée des vacanciers, les logements ne sont pas toujours propres. Malgré l'utilisation d'aspirateurs, certains clients rapportent des vêtements, ustensiles ou objets divers oubliés sous les meubles. Cela fait un peu amateur."*

*"On rencontre des problèmes de qualité dans la prestation surtout au niveau du nettoyage du restaurant. Par exemple, on peut constater l'oubli de pelles sur des tables dressées à l'arrivée des clients."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES GÉNÈRENT DES  
DEFAUTS DE QUALITE**

*"Le fait que certains services soient essentiellement composés de personnels en contrat aidé ne permet pas d'obtenir une qualité constante de la prestation."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAINENT DES  
SURCHARGES DE TRAVAIL**

*"Avant de confier des travaux au personnel en contrat aidé je suis obligé de consacrer du temps pour leur montrer comment effectuer chacune des tâches à réaliser."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAINENT DES  
PERTES DE TEMPS**

(Parfois)

*"Le temps d'explication d'un travail à effectuer est souvent supérieur au temps nécessaire à sa réalisation."*

*"Les personnels en contrat aidé ont besoin de temps pour effectuer les tâches. Nous devons nous organiser pour nous accorder une marge et effectuons des heures supplémentaires."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES DÉTERIORENT LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"Lorsqu'une personne en contrat aidé est seule pour occuper le poste de serveur, par exemple, c'est la catastrophe. Le reste du personnel est alors obligé de l'aider ou effectuer son travail et il ne peut pas se reposer."*

*"On est fatigué nerveusement à cause de la gestion du personnel. Il n'y a pas de rigueur, le travail n'est pas effectué sérieusement."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAÎNENT DES GLISSEMENTS DE FONCTION**

(Parfois)

*"Je suis souvent obligé d'aider le personnel en contrat aidé, voire refaire leur travail. J'arrive à travailler deux fois plus vite et à effectuer l'ensemble de leurs tâches."*

*"Le fait de travailler avec du personnel en contrat aidé n'augmente pas le nombre d'heures de travail de l'équipe car, c'est le responsable qui régule en participant aux tâches."*

### **CERTAINES TACHES SONT RÉALISÉES EN DOUBLE**

*"Par manque de compétence, pour certaines opérations de rénovation, je compose des équipes de deux, car ils se corrigent et se motivent."*

### **FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS**

#### **NOMBREUSES SOLlicitATIONS DESORGANISATRICES INTERNES ET EXTERNES**

*"La Direction doit beaucoup travailler avec les responsables de service et passe beaucoup de temps à discuter avec le personnel. On doit alors faire notre travail plus tard dans la soirée."*

## **GESTION DU TEMPS**

### **PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS**

#### **LA PLANIFICATION DES ACTIVITES EST JUGEE DIFFICILE A REALISER**

(Parfois)

*"Le plus difficile est le jour des arrivées quand nous travaillons jusqu'à vingt-deux heures."*

#### **DIFFICULTES DE GESTION DE L'IMPREVU**

(Parfois)

*"A la demande des responsables, on peut exécuter une tâche urgente. Alors, nous oublions ce que nous devons faire, car il est difficile d'effectuer notre travail et de réfléchir à celui-ci."*

### **TÂCHES MAL ASSUMÉES**

#### **TACHES MAL ASSUMÉES DE SERVICE AU CLIENT**

(Parfois)

*"Des clients ne veulent pas être servis par une personne en contrat aidé, car il faut sans cesse lui répéter les commandes."*

#### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES NUISENT A LA QUALITE DU SERVICE AUX CLIENTS**

(Parfois)

*"Même les enfants nous disent que les poussières sous les lits ne sont pas effectuées à leur arrivée."*

#### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES PAR D'AUTRES PERSONNES DE L'UNITE ENTRAINENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

(Assez souvent)

*"Nous voulons bien aider à impliquer le personnel en contrat aidé, mais c'est lourd à gérer. Il est difficile de faire son travail en plus de les accompagner dans leurs tâches."*

*"On ne peut pas passer tout le temps derrière une ou plusieurs personnes. Nous ne sommes pas payés pour effectuer le travail des personnes qui possèdent un handicap."*

## **FORMATION INTÉGRÉE**

### **ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI**

#### **FORMATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES INSUFFISANTE**

*"Il faudrait que le personnel en contrat aidé soit formé en amont afin de connaître les bases de notre métier, car il ne possèdent pas les compétences suffisantes."*

#### **L'ENCADREMENT MANQUE DE COMPETENCES EN MATIERE DE GESTION DU PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"A mon arrivée, j'ai eu quelques problèmes pour gérer le personnel en contrat aidé car je n'avais aucune formation spécialisée."*

*"A mon arrivée, je n'avais aucune formation pour gérer le personnel en contrat aidé."*

*"Les responsables de service ne sont pas suffisamment formés pour gérer les personnels en contrat aidé."*

### **COMPÉTENCES DISPONIBLES**

#### **DIFFICULTES DANS LA COORDINATION DES COMPETENCES DISPONIBLES**

*"On ne rencontre jamais de difficulté dans l'organisation du travail. Mais, il est difficile de gérer des personnes qui ne sont pas compétentes et qui ne mémorisent pas les explications qu'il faut sans cesse recommencer."*

### **MANQUE DE COMPETENCES**

(Parfois)

*"Le personnel en contrat aidé n'est pas préparé à occuper les postes proposés. Ils ne possèdent pas les compétences de base du métier qui leur est proposé."*

*"La politique de gestion du personnel est d'embaucher un responsable de service que l'on associe à des personnes en contrat aidé ou à des stagiaires. De ce fait, il y a un manque de compétences."*

### **MANQUE DE COMPETENCES TECHNIQUES**

*"Le manque de compétences entraîne l'abandon de certaines tâches de maintenance. A long terme, les investissements de rénovation sont importants."*

### **DISPOSITIFS DE FORMATION**

#### **LES FORMATIONS PERTURBENT LA BONNE MARCHE DU SERVICE**

*"Toutes les semaines, je suis obligé de remplacer les personnes en contrat aidé pendant le temps de leur formation."*

## FORMATION INTÉGRÉE

### ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

#### ON N'EMPLOIE PAS TOUJOURS LES PERSONNES COMPÉTENTES AUX BONS POSTES

(Parfois)

*"Le gros problème au sein de l'équipe est de mettre des personnes non qualifiées à des postes techniques."*

### DISPOSITIFS DE FORMATION

#### CERTAINES DEMANDES DE FORMATION RESTENT SANS SUITE

(Parfois)

*"Il y a deux ans, j'ai demandé à faire un stage dans les espaces verts mais je n'ai jamais eu de réponse. Je n'ai pas suivi de formation, par ailleurs."*

## MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

#### ORIENTATIONS STRATEGIQUES NON ASSIMILEES PAR LES PERSONNELS

*"L'accueil des personnels en contrat aidé peut contribuer à créer des tensions au sein des équipes car tous ne comprennent pas les objectifs de l'association."*

### DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

#### L'ENCADREMENT A PEU D'AUTONOMIE POUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

(Souvent)

*"Dans la concertation pour renouveler ou pas les contrats aidés, je ne peux pas prendre la décision."*

*"La décision dans le choix du personnel est prise par la Direction qui nous impose du personnel avec qui il est parfois difficile de travailler, car nous ne pouvons pas compter sur eux."*

*"Si j'avais le choix, j'embaucherais des personnes compétentes. Cela ne grèverait pas le budget, car on pourrait effectuer des travaux à plus forte valeur ajoutée limitant ainsi l'intervention d'artisans."*

*"On nous impose du personnel en contrat aidé et nous devons gérer le service. Nous n'avons pas tellement le choix, la décision appartient à la Direction."*

### **MANQUE D'IMPLICATION DE LA DIRECTION DANS LA DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE**

*"La Direction n'est pas sur le terrain pour constater nos difficultés dans la gestion du personnel, il y a un décalage entre le discours et la gestion quotidienne."*

### **CERTAINS SERVICES NE SATISFONT PAS LA CLIENTELE**

*"Les clients émettent des remarques sur l'équipe de travail du service ménage et leur manque d'efficacité."*

### **GESTION DU PERSONNEL**

#### **MANQUE DE MOYENS HUMAINS**

*"Lorsque les clients sont insatisfaits du ménage, seul le responsable de service est convoqué par la Direction. C'est injuste, car par manque de personnels compétents nous sommes obligés de participer au ménage et nous ne pouvons pas tout contrôler."*

#### **DIFFICULTES A GERER LES EFFECTIFS**

*"Notre fonction de responsable de service est très lourde à gérer, car nous intervenons dans la gestion de problèmes psychologiques, d'alcoolisme auprès des personnels en contrat aidé qui peuvent perturber l'ensemble de l'équipe."*

### **MAUVAISE REPARTITION DU PERSONNEL ENTRE LES SERVICES**

(Assez souvent)

*"Il ne faut pas que le personnel d'un service soit essentiellement composé de personnes en contrat aidé car on ne peut compter sur elles pour effectuer des tâches."*

*"Un trop grand nombre de contrats aidés génère plus de tensions au sein d'une équipe de travail."*

*"Dans certains services, le personnel est essentiellement constitué de contrats aidés. Le responsable rencontre des difficultés dans la gestion de l'équipe."*

### **UN SUREFFECTIF EST SOULIGNE**

(Parfois)

*"Nous sommes un peu nombreux, cela ne favorise pas l'esprit d'équipe et crée des difficultés pour impliquer les saisonniers qui se sentent moins concernés."*

*"Le problème est que l'on commence à avoir un trop grand nombre de personnels en contrat aidé dans l'effectif. Or, il faut demeurer efficace tout en leur consacrant du temps."*

### **LE NOMBRE IMPORTANT DE STAGIAIRES EST SOULIGNE**

*"Nous travaillons avec beaucoup de stagiaires qui ne sont pas indemnisés. Il faudrait qu'ils aient plus de reconnaissance pour le travail accompli."*

### **L'EFFECTIF D'ENCADREMENT EST JUGE INSUFFISANT**

(Parfois)

*"On ne peut mener des projets de réinsertion sans se donner les moyens de le faire. Nous ne devons pas être une voie de garage pour certains d'entre eux. Il faut plus les encadrer pour les guider correctement."*

*"Le responsable doit tout gérer dans son service sans disposer de second pour l'aider."*

### **DIFFICULTES DE RECRUTEMENT**

(Parfois)

*"Notre image de structure d'accueil de travailleurs sociaux engendre une baisse du nombre de candidatures spontanées locales."*

*"L'image du village de vacances est celle d'un centre d'accueil de personnes en difficulté. Nous n'avons pas une image positive à l'extérieur et nous rencontrons des difficultés pour recruter du personnel local."*

### **CONTESTATION DE CERTAINS RECRUTEMENTS**

*"Il y a des personnes qui n'auraient pas dû travailler une journée mais que l'on a gardé. On préfère gérer du personnel peu efficace plutôt que de s'en séparer."*

### **LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTESTEE**

(Assez souvent)

*"Le projet social est respectable mais il ne faut pas tomber dans l'excès. Nous serions plus professionnel et nous aurions une meilleure image de marque si nous disposions dans l'équipe d'une personne avec un peu de bon sens."*

*"Selon la Direction, il ne faut pas compter sur les personnes en contrat aidé, nous devons considérer qu'elles ne sont pas présentes. Il est facile d'embaucher du personnel qui ne participe aux tâches, mais nous ne pouvons pas tout faire seul."*

*"Il faudrait privilégier la qualité du personnel au nombre pour faciliter l'organisation des services."*

### **NON AUTORISATION D'EMBAUCHE**

*"On doit faire appel à la Direction pour remplacer des personnels en contrat aidé par des contrats saisonniers, car on remet en cause l'organisation de la maison et le coût de la masse salariale."*

### **MANQUE DE MOTIVATION**

*"Les personnes en contrat aidé viennent travailler au village de vacances car ils ne peuvent faire autre chose. C'est alors difficile de les motiver et de les intéresser, même sur des tâches simples."*

### **ABSENTEISME MULTIFORME DIFFICILEMENT MAITRISABLE**

*"Je gère le personnel, je fais du social mais je ne suis pas assistante sociale. Il m'arrive d'aller réveiller des personnes qui ont deux grammes d'alcool, ou de remplacer d'autres qui sont saoules sur leur lieu de travail."*

### **L'APPLICATION DES SANCTIONS EST JUGEE PEU EQUITABLE**

*"J'ai l'impression que plus on est laxiste plus on est bien vu par la Direction. Lorsque l'on s'exprime sur l'organisation du travail, on reçoit des lettres d'avertissement."*

### **MANQUE D'EQUITE DANS LE TRAITEMENT DES DIVERSES CATEGORIES DE PERSONNEL**

*"Il y a une grande tolérance envers le personnel en contrat aidé qui n'existe pas pour ceux qui peuvent rencontrer des problèmes dans la gestion de tous les jours."*

### **UNE CATEGORIE DE PERSONNEL EST PRIVILEGIEE**

(Souvent)

*"La Direction a tendance à défendre les employés en contrat aidé. Elle aura toujours une excuse pour expliquer leurs comportements."*

*"Les personnels en contrat aidé sont privilégiés dans l'affectation des logements et nous rencontrons des difficultés pour loger le personnel saisonnier."*

*"On privilégie les contrats aidés dans l'attribution des logements au personnel. Ils sont deux par studio alors que le reste du personnel est logé dans des dortoirs collectifs. On rencontre alors des problèmes de cohabitation."*

*"Certains personnels en contrat aidé obtiennent des repos pour éviter qu'ils ne soient présents sur le centre et qu'ils provoquent des gênes auprès de la clientèle. C'est assez fréquent pour certains d'entre eux."*

### **CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL GENENT L'EFFICACITE**

*"C'est difficile de gérer des personnes en contrat aidé, car certains profitent de leur statut et font semblant de ne pas comprendre les ordres donnés."*

### **MODE DE MANAGEMENT**

#### **REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT**

*"Lorsqu'une personne ne travaille pas correctement, il faut que la Direction sache dire 'non' au renouvellement des contrats aidés."*

## MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

#### MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE

(Parfois)

*"Je ne connais pas le projet social, car la Direction ne nous dit pas grand chose."*

### DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

#### CERTAINES PERSONNES TRAVAILLENT DANS LEUR INTERET PERSONNEL

(Parfois)

*"La polyvalence pour la bonne marche de l'association est nécessaire. Mais personnellement, je n'ai pas ma place dans une structure comme celle-ci."*

#### MANQUE DE PROJET PROFESSIONNEL

(Parfois)

*"J'ai deux qualifications professionnelles, mais ce n'est pas suffisant sur le marché du travail. Je n'ai pas de projet professionnel."*

### MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

#### MANQUE DE MOYENS POUR ASSURER CERTAINES MISSIONS

(Parfois)

*"Il faut conserver la politique sociale mais il faut l'organiser car elle est fragile. Ce ne doit pas seulement être une vitrine."*

## **GESTION DU PERSONNEL**

### **MAUVAISE REPARTITION DU PERSONNEL ENTRE LES SERVICES**

(Assez souvent)

*"Il ne faut pas composer tout un service avec des personnes en contrat aidé. Cela engendre une baisse de la qualité des prestations."*

*"Au ménage, la responsable est seule avec trois personnes en contrat aidé. Il est impossible pour elle de tout contrôler, les aider et les encadrer."*

### **MANQUE DE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL REALISE**

(Parfois)

*"Nous ne sommes pas assez valorisés pour toutes les tâches que l'on doit gérer. Nous jouons souvent le rôle d'assistants sociaux alors que ce n'est pas notre travail."*

### **MANQUE D'EQUITE DES PRATIQUES DE GESTION DU PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"C'est bien de faire du social, mais il ne faut pas trop en faire. Ou, alors il faut les encadrer et ne pas hésiter à remettre en cause un contrat aidé lorsque la personne ne veut plus s'investir dans la fonction qu'elle a acceptée."*

*"La Direction ne fait rien pour gérer les personnes en contrat aidé mais n'hésite pas à avertir les personnes compétentes qui font fonctionner le village de vacances."*

### **MANQUE DE RIGUEUR DANS LA GESTION DU PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"Il y a peut-être du laxisme dans la gestion du personnel en contrat aidé."*

*"La Direction conserve des personnes alcooliques sur des postes alors qu'elles sont inefficaces et dangereuses. Elles ne respectent rien et n'apportent aucune qualité dans notre travail."*

## CONDITIONS DE TRAVAIL

### CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL

#### ABSENCE OU INSUFFISANCE DE MOMENTS DE REPIT

(Souvent)

*"Nous recevons parfois des personnes difficiles à gérer. C'est difficile pour le reste de l'équipe et cela use."*

*"C'est toujours plus ou moins pesant mais on s'aperçoit que ce n'est pas seulement avec le personnel en contrat aidé que l'on passe de temps, mais avec les saisonniers."*

*"Certaines fois nous allons les renvoyer car nous sommes fatigués et qu'ils ne sont pas les seuls dans notre équipe."*

### AMBIANCE DE TRAVAIL

#### LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL

(Parfois)

*"Lorsque certaines personnes sont fatiguées, cela se traduit par de la consommation d'alcool qui engendre des insultes à l'égard des collègues ou des jets de sacs poubelles."*

*"Les personnels en contrat aidé ne sont pas fiables et il faut continuellement être derrière eux, c'est à la fois lourd à gérer et cela crée des tensions."*

## **CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX**

#### **LOCAUX EXIGUS**

(Assez souvent)

*"Le fait d'être regroupés à 5 ou 6 dans les appartements crée des tensions car nous vivons 24 heures sur 24 ensemble."*

### **AMBIANCE DE TRAVAIL**

#### **LE COMPORTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS PERTURBE L'AMBIANCE DE TRAVAIL**

(Assez souvent)

*"Certaines fois il faut avoir le moral lorsque les personnes en contrat aidé refusent de réaliser certaines tâches et vous insultent, c'est difficile."*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME**

#### **LA PLUPART DES ABSENCES NE SONT PAS REMPLACÉES, CE QUI ACCROIT LA CHARGE DE TRAVAIL DES PRÉSENTS**

(Parfois)

*"Lorsque des personnes en contrat aidé sont absentes on doit assurer avec les autres membres de l'équipe. Nous faisons des heures supplémentaires qui sont récupérées mais on ne peut pas tout faire."*

*"On ne peut pas compter sur les personnels en contrat aidé. Lorsqu'il y a une absence on ne les remplace pas et on demande au responsable d'occuper son poste de travail."*

#### **ABSENCES FREQUENTES AU POSTE DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"On passe notre temps à chercher une personne qui a des problèmes liés à l'alcool et qui éprouve le besoin de s'absenter pour boire ou parce qu'elle n'a pas envie de travailler."*

*"Certaines personnes peuvent être ponctuellement absentes plus souvent si le responsable n'est pas continuellement derrière."*

### **INTÉRÊT DU TRAVAIL**

#### **PERTE DE MOTIVATION DU PERSONNEL**

*"Certaines personnes effectuent le travail sans en avoir envie, pour un oui ou un non elle s'arrête, cela destabilise le planning et on demande aux mêmes personnes de pallier les absences."*

### **MANQUE D'IMPLICATION DE CERTAINES PERSONNES**

(Parfois)

*"Les tâches sont mal assumées par les personnes en contrat aidé qui n'essaient pas de les prendre en charge. Même si nous nous répétons les choses ne sont pas faites."*

*"Après un certain temps de présence au sein de notre structure, nous les occupons car ils n'avancent plus et attendent leur retraite."*

### **AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL**

#### **MANQUE D'INITIATIVE DU PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"Les personnes en contrat aidé se contentent de faire ce qu'on leur demande et ne prennent aucune initiative."*

*"Ils ne sont efficaces que cinq heures par jour, nous absorbons le temps de travail non effectué avec mon adjoint."*

*"Bien souvent ils se contentent de ce qu'on leur demande, ils s'installent dans une forme de routine et c'est difficilement gérable."*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME**

#### **ABSENCES FREQUENTES AU POSTE DE TRAVAIL**

(Très souvent)

*"Je retourne deux fois par jour dans ma chambre, je bois un verre et je m'en vais. Lorsque j'ai trop bu, je ne peux plus travailler."*

*"Quand C. boit au cours de la journée, je reçois des insultes parce que nous devons aller vite à l'arrivée des clients."*

### **INTÉRÊT DU TRAVAIL**

#### **MANQUE D'IMPLICATION DE CERTAINES PERSONNES**

(Assez souvent)

*"Lorsque je travaille avec les personnes en contrat aidé je vais tout le temps effectuer les tâches difficiles."*

#### **MANQUE DE SERIEUX DANS LE TRAVAIL**

(Assez souvent)

*"Lorsque les tâches ne sont pas réalisées, je sais que je devrai les faire le lendemain car les personnes en contrat aidé ne les réaliseront pas."*

## **COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION**

### **3C VERTICALE**

#### **NON PRISE EN COMPTE DES SUGGESTIONS DE L'ENCADREMENT**

*"Il y a un manque de compréhension de nos difficultés de gestion du personnel de la part des membres du personnel dans les services administratifs."*

#### **MANQUE DE CLARTE DES INFORMATIONS**

*"La direction explique que la structure accueille des personnes qu'il faut réinsérer mais on ne nous explique pas les difficultés auxquelles on peut être confronté face aux personnes, c'est trop vague."*

### **3C HORIZONTALE**

#### **MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'ENCADREMENT**

*"L'organisation du travail n'a pas changée, nous regardons en premier lieu les périodes de disponibilités des stagiaires ou des personnes en contrat aidé sans nous concerter."*

## GESTION DU TEMPS

### TÂCHES MAL ASSUMÉES

#### TACHES MAL ASSUMÉES PAR UNE CATEGORIE DE PERSONNEL

(Souvent)

*"Lorsque les tâches sont mal assumées, ce sont les permanents ou les saisonniers qui les font."*

*"Certaines personnes ne peuvent accomplir que des tâches limitées qui obligent le responsable à s'adapter à elles."*

*"Nous devons constater que nous devons repasser derrière les personnes en contrat aidé, de vérifier leur travail car nous ne pouvons pas leur faire confiance."*

*"Il existe des problèmes d'intensité, ils travaillent moins vite et fatiguent plus vite."*

#### LES TACHES DE NETTOYAGE SONT MAL ASSUMÉES

(Parfois)

*"Ce qui peut être propre pour les personnels en contrat aidé ne le sera pas forcément, ils sont moins efficaces."*

*"Le responsable d'hébergement est obligé de contrôler le travail des personnes en contrat aidé car par exemple elles nettoient l'intérieur des frigos mais oublient de faire l'extérieur."*

#### TACHES D'ENCADREMENT MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS

(Parfois)

*"Je n'ai pas le temps de former les personnes que l'on nous confie."*

*"Nous avons fait une formation de tuteur qui est inutile car nous n'avons pas le temps de la mettre en œuvre."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES GÉNÈRENT DES DÉFAUTS DE QUALITÉ**

*"Les lacunes existent toujours mais on devient moins exigeant. Lorsque l'on travaille avec des personnes en contrat aidé on réduit le niveau d'exigence."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAÎNENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

*"Nous ne pouvons pas en faire moins car les tâches non réalisées nous reviennent."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAÎNENT DES PERTES DE TEMPS**

*"Lorsque nous travaillons avec les personnes en contrat aidé, inconsciemment nous nous mettons à leurs niveaux, nous perdons du temps."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES DÉTERIORENT LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

(Parfois)

*"Je suis toujours obligé d'être derrière le personnel en contrat aidé. On passe 20 % de notre temps à expliquer les choses et 40 % à les refaire, c'est fatigant."*

*"Lorsqu'une personne effectue une opération sur deux c'est gérable. S'il y en a plusieurs cela devient impossible et cela use."*

### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES PAR D'AUTRES PERSONNES DE L'UNITÉ ENTRAÎNENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

*"Travailler avec des personnes en contrat aidé ne fonctionne pas, ils n'arrivent pas à suivre le rythme, pendant les week-ends cela fait de grandes journées."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAINENT DES GLISSEMENTS  
DE FONCTION**

(Assez souvent)

*"Lorsque nous prévoyons trop de tâches, ils ne les font pas et cela se traduit par une accumulation de travail à faire pour les responsables."*

*"Les tâches mal assumées engendrent des surcharges de travail car nous devons les refaire."*

**CERTAINES TACHES SONT RÉALISÉES EN DOUBLE**

*"Les personnes en contrat aidé ne peuvent pas être responsables, il faut qu'elles soient tout le temps accompagnées ou contrôlées."*

**FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS**

**NOMBREUSES SOLLICITATIONS DESORGANISATRICES INTERNES ET  
EXTERNES**

(Parfois)

*"Nous sommes de plus en plus sollicités à l'extérieur pour expliquer notre bilan."*

## **GESTION DU TEMPS**

### **TÂCHES MAL ASSUMÉES**

#### **TACHES MAL ASSUMÉES PAR UNE CATEGORIE DE PERSONNEL**

(Assez souvent)

*"Nous arrivons à fonctionner avec le personnel en contrat aidé car nous sommes obligés de prendre en charge la plupart des tâches."*

#### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES GÉNÈRENT DES DÉFAUTS DE QUALITÉ**

(Très souvent)

*"Lorsque nous travaillons avec le personnel en contrat aidé nous devons prendre sur nous et veiller à ce que le travail soit bien fait."*

#### **CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAÎNENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

(Très souvent)

*"Dans le service de ménage, il y a une équipe de personnes peu efficaces et cela augmente la charge de travail des autres membres de l'équipe."*

*"On ne peut pas compter sur les personnes en contrat aidé et donc on se retrouve avec une surcharge de travail, nous devons aller deux fois plus vite pour combler le travail non réalisé."*

## FORMATION INTÉGRÉE

### ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

#### L'ENCADREMENT MANQUE DE COMPETENCES EN MATIERE DE GESTION DU PERSONNEL

(Assez souvent)

*"La gestion de contrat aidé révèle nos difficultés en management. Lorsque je demande quelque chose les tâches ne sont pas réalisées et certaines personnes n'hésitent pas à m'insulter. On se demande si on est à sa place."*

*"Nous sommes parfois démunis face aux personnels en contrat aidé. Nous ne savons pas comment réagir, s'il faut être plus laxiste ou plus sévère. Nous ne disposons pas de formation pour gérer ces personnels."*

*"La gestion du personnel en contrat aidé oblige d'aller au delà de la fonction de chef de cuisine, il faut avoir plusieurs casquettes d'éducateur ou d'assistante sociale."*

#### ON N'EMPLOIE PAS TOUJOURS LES PERSONNES COMPETENTES AUX BONS POSTES

*"Certains stagiaires à qui nous demandons de gérer les états des lieux reviennent en pleurant car ils doivent faire face à des conflits avec les clients."*

### COMPÉTENCES DISPONIBLES

#### MANQUE DE COMPETENCES

*"Le niveau de compétences ne progresse pas avec le temps, ils arrivent à enregistrer ce qu'il y a faire avec le temps et répètent les tâches."*

#### MANQUE DE COMPETENCES TECHNIQUES

*"Si nous travaillions avec du personnel compétent, nous pourrions faire trois quarts des travaux que nous commandons auprès de prestataires externes."*

## **MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE**

### **AUTEURS DE LA STRATÉGIE**

#### **MANQUE DE CONTINUITÉ DANS LA MISE EN OEUVRE DES DÉCISIONS OU DES PROJETS**

*"La direction avait une philosophie mais dans les actes l'encadrement ne porte pas le social, il ne sait pas ce que cela veut dire."*

### **DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE**

#### **L'ENCADREMENT NE JOUE PAS SON RÔLE**

*"Il y a un manque d'intérêt de la part de l'équipe qui peut être expliqué par le fait que l'on communique mal ou qu'il n'y ait pas de moteur."*

### **GESTION DU PERSONNEL**

#### **MANQUE DE MOYENS HUMAINS**

*"On travaille de plus en plus mais on n'embauche pas de personnel. La direction compte sur le personnel en contrat aidé en dehors des saisons alors qu'ils doivent prendre des vacances."*

### **DIFFICULTES A GERER LES EFFECTIFS**

(Parfois)

*"Je ne peux pas léguer mon savoir-faire car ils ne l'assimilent pas, je dois continuellement expliquer les choses."*

*"Les stagiaires ou les personnes en contrat aidé ne doivent pas être comptés comme des salariés alors que nous sommes obligés de compter sur eux."*

### **MAUVAISE REPARTITION DU PERSONNEL ENTRE LES SERVICES**

(Parfois)

*"Il est difficile de gérer les personnels en contrat aidé car ils sont trop nombreux et ont un vécu."*

*"Il n'est pas judicieux de concentrer les personnels en contrats aidés au sein d'un même service car les responsables peuvent facilement éprouver des difficultés."*

### **UN SUREFFECTIF EST SOULIGNE**

(Parfois)

*"Le nombre de personnes a augmenté mais je ne crois pas que nous soyons plus productif à cinquante que nous l'étions à trente, nous perdons beaucoup de temps."*

*"On ne rigole pas tous les jours. Cela fait une masse de travail supplémentaire. Nous sommes plus nombreux mais pas toujours efficaces et autonomes."*

### **LE NOMBRE IMPORTANT DE STAGIAIRES EST SOULIGNE**

*"Certaines semaines nous avons jusqu'à trois stagiaires pendant 8 jours. Après une petite formation, ils partent et il faut tout recommencer."*

## **POLITIQUE DE RECRUTEMENT JUGEE PEU EFFICACE**

*"Les stagiaires dans le service A. sont comptabilisés comme des salariés à part entière. Certains ne sont pas très impliqués et des vacanciers ne font pas la distinction lorsqu'ils jugent le personnel."*

## **CONTESTATION DE CERTAINS RECRUTEMENTS**

(Parfois)

*"Il y a un abus de stagiaires et de contrats aidés pour éviter d'embaucher du personnel."*

*"Les contrats aidés doivent être des contrats réellement complémentaires et il ne faudrait pas compter uniquement sur eux."*

## **LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTESTEE**

(Très souvent)

*"Tant que nous ferons du social, nous nous limiterons à des tâches simples."*

*"Je n'arrive pas à voir si nous faisons du social pour le projet ou du social pour obtenir les aides de l'État. S'ils n'étaient pas là, nous n'aurions pas les moyens d'employer du personnel."*

*"Aujourd'hui tout s'est dégradé et je n'y crois plus. Tout ces gens que nous sommes censés aider et soutenir, c'est de la main d'œuvre pas chère."*

*"Nous devons être vigilant car la structure récupère n'importe qui, elle est considérée comme la bonne église, on offre le gîte et le couvert."*

*"C'est bien d'employer des personnes en difficulté car cela baisse la masse salariale mais cela coûte de l'argent, car il faut repasser derrière eux et leur expliquer ce qu'ils ne comprennent pas."*

*"Lorsqu'une personne en contrat aidé est partie, la direction a attendu un moment avant de se rendre compte qu'elle n'était pas en plus des autres membres du personnel. Il a fallu la remplacer pendant les périodes de vacances scolaires."*

*"En intersaison lorsque tu ne travailles qu'avec du personnel en contrat aidé on se sent vraiment seul. Dans ce cas on ne peut pas dire qu'ils sont en plus de l'effectif car s'ils n'étaient pas là il n'y aurait plus personne."*

## **NON AUTORISATION D'EMBAUCHE**

*"Les postes des personnes en contrat aidé sont budgétés sans poste complémentaire, il est impossible d'embaucher."*

## **LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTRAIGNANTE**

*"Du fait de la conjoncture externe, le personnel en contrat aidé est un public de plus en plus en difficulté qui ne nous permet pas de leur faire confiance dans la réalisation des tâches."*

## **UNE CATEGORIE DE PERSONNEL EST PRIVILEGIEE**

*"Inconsciemment, il y a des différences dans la gestion des personnes, nous devons choisir les mots et prendre le temps d'expliquer les demandes ou de leur montrer comment réaliser les tâches."*

## **CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL GENENT L'EFFICACITE**

(Assez souvent)

*"La direction nous dit que les personnes en contrat aidé sont en plus alors que l'on compte sur eux comme des membres du personnel à part entière."*

*"Le travail avec les personnes en contrat aidé est routinier, on ne peut pas les perturber."*

*"Il faudrait que les personnes en contrat aidé soient réellement comptées en plus pour pouvoir les aider et nous soulager dans la charge de travail. Nous sommes limités pour les faire évoluer car nous n'avons pas le temps de le faire."*

## **MANQUE DE RIGUEUR DANS LA GESTION DU PERSONNEL**

(Parfois)

*"Nous pouvons constater un manque de rigueur dans le management, il y a trop de laxisme avec l'ensemble du personnel qui fait ce qu'il veut."*

*"Des saisonniers profitent de notre politique sociale car cela les incite à ne pas donner leur maximum. Nous sommes moins sévères avec le personnel, nous acceptons des petits retards répétés."*

## **MODE DE MANAGEMENT**

### **L'EQUIPE DE DIRECTION MANQUE DE FERMETE DANS SES PRISES DE DECISIONS**

*"Tout le monde n'a pas la diplomatie pour travailler avec les personnes en contrat aidé. Certaine fois ils demandent de travailler à l'affectif, d'autres fois il faut taper le poing sur la table."*

### **MANQUE D'IMPLICATION DE LA HIERARCHIE**

(Parfois)

*"Certains responsables de service éprouvent des difficultés de pédagogie vis-à-vis des personnels en contrat aidé."*

*"La formation au tutorat des personnes en contrat aidé dispensée aux responsables de service n'a servi à rien car leurs comportements n'a pas évolué."*

### **LA HIERARCHIE NE PREND PAS SES RESPONSABILITES**

*"Il manque une forme de co-responsabilité de la part des responsables de service."*

### **LA HIERARCHIE MANQUE PARFOIS DE FERMETE**

*"Je suis trop gentil avec le personnel en contrat aidé. Ils me considèrent comme un ami et non comme leur responsable. Je dois suivre une formation en management afin de prendre confiance en moi."*

### **LA DIMENSION RELATIONNELLE A UNE PLACE TROP IMPORTANTE DANS LE MODE DE MANAGEMENT**

*"A la sortie de leur contrat certains n'hésitent pas à rappeler l'association dès qu'ils rencontrent une difficulté. Il faut éviter de redevenir une roue de secours pour chacun d'entre eux."*

## REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT

(Souvent)

*"On nous dit de ne pas tout faire récupérer mais je pense que l'on doit tout noter car le personnel en contrat aidé ne sont pas là pour faire du bénévolat, il ne faut pas exagérer."*

*"Certaines personnes en formation ne devraient pas être comptabilisées dans le personnel alors qu'elles le sont et elles assument des responsabilités qu'elles ne devraient pas accepter."*

*"Si nous avons des difficultés avec une personne, nous ne déciderons pas de nous en séparer. Nous devons nous interroger où s'arrête notre mission sociale."*

*"A l'inverse de nous adapter à eux, on leur demande de réaliser des tâches en fonction de nos besoins car nous devons faire fonctionner notre service."*

## MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

#### ORIENTATIONS STRATEGIQUES NON ASSIMILEES PAR LES PERSONNELS

(Assez souvent)

*"Nous éprouvons de difficultés à présenter le projet social aux familles et au jeune personnel."*

### GESTION DU PERSONNEL

#### DIFFICULTES A GERER LES EFFECTIFS

(Assez souvent)

*"La direction me répète que les personnes en contrat aidé doivent faire le même travail que nous, mais ce n'est pas possible."*

#### LE NOMBRE IMPORTANT DE STAGIAIRES EST SOULIGNE

(Assez souvent)

*"Nous avons plus de stagiaires que de personnes compétentes car ils sont plus malléables."*

#### MANQUE D'EQUITE DANS LE TRAITEMENT DES DIVERSES CATEGORIES DE PERSONNEL

(Assez souvent)

*"Je leur demande de réaliser les tâches qu'elles acceptent de faire pour éviter la détérioration de l'ambiance au sein de l'équipe."*

#### CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL GENENT L'EFFICACITE

(Assez souvent)

*"On ne pourrait pas travailler sans les personnes en contrat aidé qui font partie du personnel malgré que nous ne puissions pas compter sur elles."*

## **ANNEXE 4**

**Diagnostics qualitatifs –  
Actions d'Intégration - 2002-2004**

## CONDITIONS DE TRAVAIL

### AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

#### LE LOGEMENT DU PERSONNEL SUR PLACE

*"C'est bien pratique de disposer d'un studio. Ailleurs, on ne nous propose pas les mêmes conditions. J'ai de la chance d'avoir trouvé cette structure. "*

*"Une condition est d'être ouvert toute l'année et de pouvoir nourrir et loger le personnel en contrat aidé car ils n'auraient pas les moyens financiers de trouver un appartement sur la localité. "*

#### LES CONDITIONS DE VIE DU PERSONNEL

*"Je n'ai pas de projet professionnel. Je ne pourrais pas travailler ailleurs. Etre employé à l'usine ne me plairait pas, je suis bien ici. "*

*"Une femme de ménage ne peut s'épanouir au sein du village de vacances car le travail est difficile avec les escaliers. Cependant, les personnes en contrat aidé aiment bien et s'y installent. "*

*"Le fait d'être dans une association, dans un village de vacances aide à l'insertion grâce aux conditions de vie sur la structure et au dialogue instaurés entre le personnel. "*

*"La vie du village de vacances facilite la cohésion entre le personnel et contribue à un certain brassage social. "*

### AMBIANCE DE TRAVAIL

#### CONTRIBUTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE A LA VIE SOCIALE

*"Des personnes en contrat aidé peuvent aider à la cohésion du personnel. Cela rend homogène le groupe et permet de rapprocher les uns des autres. "*

*"La gestion du personnel en contrat aidé nous aide à accepter les différences et à gérer les saisonniers. C'est très positif en termes de relations humaines. "*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **REPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **DEFINITION DU ROLE ET DE LA FONCTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE**

*"Le personnel en contrat aidé est présent pour se réinsérer dans le monde du travail, on ne les rémunère pas pour occuper un poste de travail. "*

#### **QUALITE DE LA PLANIFICATION, DE LA PROGRAMMATION DU TRAVAIL ET DU CONTROLE**

*"Pour bien manager du personnel en contrat aidé, il faut être rigoureux, délimiter le travail à leur confier, être continuellement présent afin de les motiver et leur montrer que l'on s'intéresse à eux. "*

### **INTERET DU TRAVAIL :**

#### **LA REUSSITE DE L'INTEGRATION DU CONTRAT AIDE DEPEND DE SA MOTIVATION**

*"La gestion du personnel en contrat aidé est facilitée si la personne est mûre et motivée pour occuper un poste de travail qui doit lui permettre de se réinsérer dans la vie active. "*

*"Je participe à un projet de signalisation pour les malvoyants de ma propre initiative. "*

## COMMUNICATION - COORDINATION– CONCERTATION

### 3C AU NIVEAU DE LA DIRECTION

#### QUALITE DE LA COMMUNICATION - COORDINATION - COOPERATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT

*"L'ensemble de l'encadrement connaît les objectifs sociaux d'accueil de personnes en contrat aidé. La mise en œuvre de la politique est alors facilitée. "*

*"La gestion du personnel se fait en concertation. C'est ce qui fait la force de la maison et permet de gérer le personnel en contrat aidé. Nous prenons le temps de discuter, de confronter nos opinions. "*

*"Quand il y a un abus du personnel en contrat aidé, lorsque l'on ne peut plus faire évoluer la personne, l'encadrement se concerta avec le Directeur qui régule la situation grâce à son poste détaché de l'exploitation. "*

*"Les problèmes rencontrés sont discutés lors de la réunion de maîtrise. Puis cela doit se faire au jour le jour. Dès lors que la Direction est alertée par les responsables de service. "*

## **FORMATION INTEGREE**

### **DISPOSITIF DE FORMATION**

#### **ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEE**

*"J'aime bien me rendre en formation car je ne suis pas beaucoup allé à l'école et cela m'empêche de pouvoir signaler des dégradations sur le cahier à l'accueil. "*

*"Au début, je ne connaissais pas grand chose en électricité mais je commence à pouvoir intervenir. "*

## MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

### ORIENTATIONS STRATEGIQUES

#### ADAPTATION DE LA STRATEGIE A DOUBLE FINALITE SOCIALE ET ECONOMIQUE

*"Même si le projet associatif doit être axé sur nos fondements sociaux, les objectifs économiques sont primordiaux pour la survie de l'association. "*

*"Le village de vacances n'est pas un centre de réinsertion mais un centre d'accueil de vacanciers. Il faut trouver un certain équilibre entre la vente de séjours de vacances et les actions sociales. "*

*"Il y a de la noblesse dans les propos du Directeur, mais c'est aussi un gestionnaire qui l'oblige à trouver un certain équilibre pour la survie de l'association. "*

#### DEFINITION PRECISE DES OBJECTIFS SOCIAUX D'ACCUEIL DES PERSONNES EN REINSERTION

*"Le village de vacances est un outil et n'a pas la prétention de pouvoir mener à bien toutes les actions de réinsertion. Toutefois certains ont réussi à se réinsérer. "*

#### INFORMER LES CLIENTS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION ET ACCEPTATION

*"Certaines fois les clients remarquent notre handicap et sont compréhensifs envers nous. Lorsqu'ils perçoivent notre bonne volonté, cela se passe bien. "*

#### COMMUNIQUER, EXPLIQUER, PROMOUVOIR LA POLITIQUE SOCIALE DE LA STRUTURE

*"Il faut développer un tissu relationnel adapté, s'entourer de professionnels sociaux et communiquer nos actions en faveur du personnel pour faire comprendre notre fonctionnement. "*

## **ACTEURS DE LA STRATEGIE**

### **VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION, DES DIRIGEANTS**

*"La condition essentielle à la mise en place d'une politique sociale est la volonté des dirigeants de le faire. "*

*"Même si la structure d'accueil n'était pas ouverte à l'année, il est possible de mener des actions d'insertion ponctuelles. Il faut en avoir la volonté car les conditions environnementales existent. "*

*"Les projets de l'association ne sont pas figés. La politique sociale évolue avec les hommes qui composent l'organisation. "*

*"Le Directeur, grâce à sa position et sur la base des fondements du tourisme social et associatif, a impulsé une volonté et donné les moyens de vivre l'expérience du "brassage social". "*

### **COLLABORATION ETROITE AVEC LES ACTEURS SOCIAUX**

*"Je n'ai jamais voulu qu'il y ait quinze personnes en contrat aidé au sein de l'équipe. Ce sont les travailleurs sociaux locaux qui y ont contribué. "*

## **DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL**

*"On peut constater une baisse de la productivité du personnel, de la qualité de certaines prestations. Mais cela n'engendre pas de l'insatisfaction de la clientèle. "*

*"En inter-saison, la présence des personnes en contrat aidé nous permet d'accueillir des groupes, sans embaucher, même si la prestation n'est pas parfaite. "*

### **CONTRIBUTION A LA POLITIQUE SOCIALE INTERNE**

*"Pour que l'association participe à trois projets de réinsertion, il faut que le village de vacances fonctionne avec des emplois sociaux. "*

*"Nous sommes passé aux trente-cinq heures sans heurt grâce aux personnels en contrat aidé. "*

*"La politique de l'association prévoit de rémunérer le personnel pour lui permettre de s'épanouir. Ce n'est pas le cas dans toutes les associations. "*

*"Je pense que tout le monde perçoit le salaire qu'il mérite pour la qualité et la quantité de son travail. "*

## **CONTRIBUTION AUX PERFORMANCES ECONOMIQUES**

*"Nous avons besoin du personnel en contrat aidé pour effectuer les petites tâches. Ils sont intégrés dans notre effectif et participent à la satisfaction de la clientèle. "*

*"Un contrat aidé doit pouvoir fournir un travail. On ne doit pas se sentir dominé parce que l'on est en contrat de réinsertion. "*

*"Les personnes aidées participent à la bonne marche du village de vacances. Elles font des tâches que le reste du personnel ne veut pas faire. Elles participent à créer un bon rapport qualité prix. "*

## **MAITRISER LE NOMBRE MAXIMUM DE CONTRATS DE REINSERTION**

*"Le nombre d'accueil des personnes en contrat aidé doit être limité comme pour les familles en difficulté. "*

*"Je n'arrivais pas à gérer le personnel en contrat aidé car je n'avais pas de patience. Aujourd'hui, cela va mieux car j'ai accepté qu'ils soient différents. "*

## **OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **DOTATION DES CONDITIONS MATERIELLES**

*"J'étais contraint et forcé de venir dans cette association de tourisme car aucune autre structure locale ne pouvait m'accueillir à cause de mon handicap. "*

*"Je n'ai aucune limite pour construire mon projet professionnel. L'organisme social et l'association financent les investissements. En contre partie, le chiffre d'affaires est intégralement versé à l'association. "*

*"Je sais où je veux aller et l'association me donne les moyens d'y accéder. "*

## **MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **MAITRISE DE LA SITUATION FINANCIERE**

*"Tant que l'on ne peut gérer les préoccupations économiques on ne peut faire du social. Il faut au moins pouvoir équilibrer ses résultats pour engager des actions sociales. "*

### **MISE EN PLACE D'UN ENCADREMENT DE PROXIMITE**

*"L'embauche d'un noyau dur de permanents, avec lesquels l'association mène des projets sociaux à long terme, a facilité le suivi et l'évolution des personnels en contrat aidé. "*

*"Le personnel doit posséder une certaine vocation, il faut avoir les épaules larges pour gérer toutes les situations personnelles. "*

*"L'accueil des familles aidées est plus facile depuis la création du poste de l'animatrice aide à l'insertion, car elle effectue un travail en amont indispensable pour informer les clients sur notre village et notre fonctionnement. "*

*"Une condition est de mettre en place des moyens et notamment créer un poste de travail dont la fonction est de gérer le personnel et de faire le lien avec les acteurs locaux. "*

### **ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCUEIL DES CONTRATS DE REINSERTION PAR DES AIDES FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES**

*"Je veux bien que l'on fasse du social mais le rapport économique doit être bon. La masse salariale a diminué grâce à l'embauche des contrats aidés. "*

*"Grâce aux aides des différentes organisations sociales, je fais une marge sur les personnes à temps plein dans notre association. Il est normal que cela nous demande du travail pour les accueillir. "*

*"Il est important de connaître et exploiter les dispositifs sociaux existants. Tout le monde pourrait faire la même chose. "*

## GESTION DU PERSONNEL

### PRIVILEGIER LES RELATIONS DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE

*"Si je devais pointer mes heures, la Direction m'en devrait plus que je n'en devrais. Mais il y a un certain équilibre grâce à une certaine autonomie respectée par les deux parties. "*

*"La Direction nous dit que nous sommes ici pour nous réinsérer. Les membres de l'encadrement sont là pour nous aider dans notre vie personnelle mais aussi pour devenir plus performants. "*

*"Nous avons intérêt à privilégier une relation de partenariat plutôt que d'assistanat avec la Direction du village de vacances. "*

*"Mon projet n'est pas incompatible avec l'activité touristique. Notre relation doit être basée sur un échange équitable. "*

*"Il y a un contrat moral entre le personnel en contrat aidé et l'association qui lui permet de partir dès qu'il le souhaite. "*

*"Même si la Direction n'est pas satisfaite de notre travail, elle renouvelle notre contrat pour ne pas nous laisser tomber. "*

*"La valeur ajoutée est partagée car l'association donne la possibilité de prendre des responsabilités et de se former dès que le personnel en a besoin. Le budget formation représente quatre pour cent de la masse salariale. "*

*"On insiste pour dire aux personnels en contrat aidé qu'ils sont présents pour réaliser leur projet professionnel et non pour réaliser les projets de l'association. "*

### EVALUATION PERSONNALISEE DU PERSONNEL EN REINSERTION

*"Le personnel aidé place les responsables de service dans une position de charité vis-à-vis d'eux car on ne peut être exigeant avec eux. L'association est devenue plus humaine. "*

*"Les personnels en contrat aidé ne nous posent pas plus de problèmes que les saisonniers qui sont souvent absents et gênent l'organisation du travail. "*

*"Nous faisons du social mais nous ne conservons pas les personnes qui n'avancent pas : s'ils n'avancent pas, nous n'avancons pas donc ils ne servent à rien. "*

*"Pour chaque personne, nous devons gérer des contraintes différentes. Nous n'obligeons personne à occuper un poste de travail qui ne lui convient pas afin de ne pas aggraver sa situation personnelle, souvent fragile. "*

*"Je n'arrivais pas à gérer le personnel en contrat aidé car je n'avais pas de patience. Aujourd'hui, cela va mieux car j'ai accepté qu'ils soient différents. "*

*"Le personnel en contrat aidé n'est pas plus difficile à gérer que les saisonniers. "*

*"On ne peut être aussi exigeant avec les personnes en contrat aidé. Il faut accepter qu'ils soient différents, c'est souvent difficile pour le responsable de service. "*

*"Ici, nous faisons notre travail à notre rythme. Il n'y a pas de blâme ni de sanction immédiate, même si nos responsables nous font des remarques. La Direction nous accorde toujours une seconde chance ; elle se met à notre portée. "*

*"Il y a des tâches que je ne sais pas faire ou que je ne peux pas faire. Le responsable ne me les propose pas. "*

**LA MOTIVATION ET L'IMPILICATION SONT DEUX CONDITIONS ESSENTIELLES A LA REUSSITE D'UNE POLITIQUE D' ACTIONS SOCIALES**

*"Chaque membre du personnel se sent concerné par la vie de la maison et s'y investit. L'objectif est d'assurer la survie du village de vacances. Il doit être rentable, agréable et accueillant avec le personnel dont nous disposons. "*

**PRESENCE DE NOMBREUX STAGIAIRES**

*"Le fait d'employer des stagiaires nous permet de conserver des postes à l'année et de développer des nouveaux produits commerciaux. "*

**MODE DE MANAGEMENT**

**ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DU PERSONNEL EN REINSERTION**

*"Nous entretenons des relations différentes avec le personnel en contrat aidé. Ils ont des projets de vie pour lesquels nous devons nous investir à leurs côtés. "*

*"La fonction de "l'animateur, chargé de l'insertion" est d'assurer l'accompagnement personnel et social des personnes en contrat aidé. "*

*"J'ai suivi une formation de tutorat qui ne m'a pas aidé car nous travaillons sur les sentiments. Nous occupons la fonction de père avant celle de responsable de service. "*

*"A l'avenir nous devons sélectionner les personnes et nous devons nous donner les moyens de les encadrer. "*

*"J'ai demandé à parler à un psychologue toutes les semaines, pendant mes heures de travail, pour m'exprimer. Car je ne veux pas ennuyer les autres avec mes problèmes personnels. "*

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** CONDITIONS DE TRAVAIL

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		PERSONNEL DE BASE 2002	PERSONNEL DE BASE 2004
AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX	LES CONDITIONS DE VIE DU PERSONNEL		
AMBIANCE DE TRAVAIL	CONTRIBUTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE A LA VIE SOCIALE		

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		PERSONNEL DE BASE 2002	PERSONNEL DE BASE 2004
INTERET DU TRAVAIL		LA REUSSITE DE L'INTEGRATION DU CONTRAT AIDE DEPEND DE SA MOTIVATION	INTERET ET DIVERSITE DES TACHES

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème** : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>PERSONNEL DE BASE 2002</b>	<b>PERSONNEL DE BASE 2004</b>
3 C AU NIVEAU DE LA DIRECTION		QUALITE DE LA COMMUNICATION- COORDINATION-COOPERATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	
3 C INTERNE			QUALITE DES RELATIONS AVEC LE RESTE DU PERSONNEL

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** FORMATION INTEGREE

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>PERSONNEL DE BASE 2002</b>	<b>PERSONNEL DE BASE 2004</b>
ADEQUATION FOIRMATION-EMPLOI			ADEQUATION DE L'EMPLOI AU METIER DE BASE DES PERSONNES
DISPOSITIF DE FORMATION		ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEE	

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		PERSONNEL DE BASE 2002	PERSONNEL DE BASE 2004
ORIENTATION STRATEGIQUE		INFORMER LES CLIENTS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION ET ACCEPTATION	
ACTEURS DE LA STRATEGIE			VOLONTE EXPRIMEE DES BENEFICIAIRES
DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE	CONTRIBUTION A LA POLITIQUE SOCIALE INTERNE	DOTATION DES CONDITIONS MATERIELLES  CONTRIBUTION AUX PERFORMANCES ECONOMIQUES	

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>PERSONNEL DE BASE 2002</b>	<b>PERSONNEL DE BASE 2004</b>
GESTION DU PERSONNEL	PRIVILEGIER LES RELATIONS DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE	EVALUATION PERSONNALISEE DU PERSONNEL EN REINSERTION	
MODE DE MANAGEMENT	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DU PERSONNEL EN REINSERTION		

## CONDITIONS DE TRAVAIL

### AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

#### LE LOGEMENT DU PERSONNEL SUR PLACE

*"J'étais dans une maison de repos qui a fermé et je devais trouver un logement et du travail. "*

*"Nous leur apportons le gîte et le couvert, ils sont placés dans un milieu protégé et sont intégrés dans la vie de l'équipe. "*

#### LES CONDITIONS DE VIE DU PERSONNEL

*"Le logement et l'ambiance sont les points les plus importants et c'est pourquoi je vais les regretter. "*

*"Le plus important est la vie en collectivité, l'apprentissage d'un travail et l'environnement de la structure. "*

*"Depuis le mois de septembre, j'ai fait des avancées car avant j'étais très malade, je n'avais plus de travail et de logement. La structure m'a permis de me remettre sur pied. "*

### AMBIANCE DE TRAVAIL

#### CONTRIBUTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE A LA VIE SOCIALE

*"Les membres du personnel sont agréables, travailler avec cette équipe m'a changé. Malgré ma timidité, je parle beaucoup plus. Ils m'encouragent, ils me facilitent la tâche et ils me considèrent mieux. "*

*"J'aimerais rester car j'aime la montagne, les gens sont sympas, je n'ai jamais eu d'histoire avec personne. "*

*"J'ai une occupation, j'ai des relations sociales et je suis suivi par une personne que je peux consulter pour m'aider, cela contribue beaucoup à l'amélioration de ma santé. "*

*"Le projet soude une équipe, les clients nous le disent. S'il n'y avait pas de projet peut-être serions plus individualiste. "*

*"Les problèmes de communication-coordination-concertation se sont atténués car les membres du personnel sont présents depuis longtemps. Il y a moins de problèmes et de discussions liés au projet social. "*

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **REPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS**

#### **QUALITE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE LA PART DE L'ENCADREMENT**

*"Nous organisons notre temps de travail de manière à accompagner le personnel en contrat aidé. "*

#### **INTERET DU TRAVAIL :**

#### **INTERET ET DIVERSITE DES TACHES DE TRAVAIL**

*"Le travail me plaît, le chef de service n'est pas toujours derrière moi, cela n'empêche pas que le travail est difficile, mais je suis bien. Si je pars je vais les regretter. "*

*"Je dois arrêter de penser à l'alcool, dès que je n'ai plus rien à faire, je m'embête et j'y pense."*

## **COMMUNICATION - COORDINATION– CONCERTATION**

### **3C INTERNE**

#### **QUALITE DES RELATIONS AVEC LE RESTE DU PERSONNEL**

*"J'apprécie la structure car les jeunes ont toujours été sympathiques avec moi, je n'ai jamais eu de problèmes avec eux. "*

*"Nous formons une équipe, nous pouvons avoir des contacts avec des personnes qui viennent de partout, ce n'est pas lugubre comme cela pouvait l'être dans une entreprise de chantier. "*

*"J'apprécie le contact avec les gens et les personnes avec qui je travaille. "*

### **3C AU NIVEAU DE LA DIRECTION**

#### **QUALITE DE LA COMMUNICATION - COORDINATION - COOPERATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT**

*"Suite au diagnostic de l'année 2001, nous faisons des réunions de travail et le conseil d'administration a pris conscience de l'importance du projet. "*

## **GESTION DU TEMPS**

### **PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES**

#### **ACCORDER DU TEMPS A LA PERSONNE**

*"Le comportement des personnes en contrat aidé se régule dans le temps. "*

## **FORMATION INTEGREE**

### **ADEQUATION FORMATION EMPLOI**

#### **ADEQUATION DE L'EMPLOI AUX COMPETENCES REELLES DES PERSONNES**

*"Dans l'organisation du travail c'est un peu lourd lorsqu'il s'agit de préparer des prestations exceptionnelles comme le réveillon. Mais quand on sait ce qu'ils savent faire, on peut s'adapter. "*

*"Nous essayons de leur trouver leur place dans l'organisation et nous devons constater qu'ils sont de plus en plus opérationnels avec leurs handicaps. "*

#### **ADEQUATION DE L'EMPLOI AU METIER DE BASE DES PERSONNES**

*"Je suis dans mon élément car j'étais maçon avant de venir. "*

### **COMPETENCES DISPONIBLES**

#### **DISPOSER DE COMPETENCES AU SEIN DE L'EQUIPE DE L'ENCADREMENT**

*"La qualité de l'encadrement s'est améliorée car nous avons une expérience, nous avons des acquis des réflexes, qui favorisent une meilleure compréhension des problèmes, leur acceptation et une endurance. "*

*"En plus de la pression des clients j'arrive à gérer les personnes en contrat aidé grâce à l'expérience, je m'énerve sur le coup et puis cela passe. "*

### **DISPOSITIF DE FORMATION**

#### **ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEE**

*"Je fais une formation d'aide à domicile qu'ils m'ont aidé à obtenir et l'animateur insertion m'accompagne. "*

*"Au cours de mon contrat aidé de deux ans et demi, j'ai passé un CAP de charcutier traiteur. J'ai rencontré des difficultés car j'ai arrêté l'école à l'âge de 13 ans alors que j'en ai 38 aujourd'hui. "*

*"Il faut faire le bon choix des personnes et établir un plan de formation personnalisé. Les résultats sont visibles au bout de 4 à 5 années. "*

#### **QUALITE ET INTERET DE LA FORMATION PERSONNALISEE**

*"J'ai appris à lire et à écrire même si j'ai encore des difficultés pour écrire une lettre et j'ai appris à utiliser l'ordinateur. Je ne l'aurai jamais fait à l'usine. "*

#### **ORGANISATION DE FORMATION VISUELLE SUR LE POSTE DE TRAVAIL**

*"Il s'agit de leur proposer une formation intégrée sur le lieu de travail, ils ont besoin de formation visuelle, plutôt que de formation intellectuelle. "*

## MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

### ORIENTATIONS STRATEGIQUES

#### ADAPTATION DE LA STRATEGIE A DOUBLE FINALITE SOCIALE ET ECONOMIQUE

*"Notre utilité sociale, notre légitimité se situe dans notre capacité à allier l'économique et le social. "*

*"Nous enregistrons les meilleurs résultats des chantiers d'insertion car nous sommes ouvert sur l'économique. En 2003, nous avons les meilleurs résultats économiques de l'Union d'associations. "*

*"Ce qui est important, c'est que ce projet soit mené au sein d'une activité économique classique. "*

#### INFORMER LES CLIENTS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION ET ACCEPTATION

*"Lorsque des personnes en contrat aidé se battent et s'insultent devant les clients cela devient problématique et nous devons alors les informer sur le projet. "*

#### COMMUNIQUER, EXPLIQUER, PROMOUVOIR LA POLITIQUE SOCIALE DE LA STRUTURE

*"En début de saison, nous avons passé une heure avec l'ensemble du service pour présenter les difficultés liées à un membre du personnel en contrat aidé. De plus nous consacrons environs trente minutes tous les quinze jours. "*

*"Le projet social n'est plus caché, nous sommes fier d'apporter notre pierre à la problématique de la collectivité. "*

### ACTEURS DE LA STRATEGIE

#### VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION, DES DIRIGEANTS

*"Le directeur dispose d'une grande ouverture d'esprit, il n'est jamais étonné de nos situations et cherche des solutions. "*

*"Cela ne fonctionne pas s'il n'y a pas une direction pour impulser un esprit d'équipe. "*

*"Le Directeur est à l'origine du projet et il en est le porteur. Le Président et le conseil d'administration ont toujours adhéré au projet. "*

#### COLLABORATION ETROITE AVEC LES ACTEURS SOCIAUX

*"Au cours de mon contrat, j'ai fait partie d'un atelier citoyen, j'ai participé à un micro trottoir au cours duquel nous étions filmés et j'ai appris la loi qui doit me permettre d'agir si je rencontre des problèmes. "*

*"Nous sommes prêt à prendre en charge une partie du surcoût de ce projet car la collectivité ne pourrait pas le faire seule. "*

## **VOLONTE EXPRIMEE DES BENEFICIAIRES**

*"J'ai décidé de trouver un appartement et de travailler sur la station en faisant des heures de ménages. "*

*"J'ai toujours le même problème avec l'alcool, je ne souhaite pas faire de cure car on m'a dit que l'on devait rester enfermé. "*

*"Je suis un homme des bois, mon père m'étouffait. L'objectif était de me séparer de mes parents. "*

*"Mon objectif était d'acquérir de l'expérience en France sur le marché du travail. "*

*"L'état d'esprit du personnel en contrat aidé est très important. Quelque fois certains ont des caractères difficiles rendant difficiles les relations et générant des conflits au sein de l'équipe."*

*"Mon idéal est de trouver du travail et avoir un pied à terre. Je ne suis pas gourmand, il faut que je travaille. "*

*"Je suis capable de faire les choses qui me sont demandées lorsque je sais les faire. Mais je sais que je suis moins rapide que les jeunes. "*

## **CONTRIBUTION VOLONTAIRE DU PERSONNEL ET DE L'ENCADREMENT**

*"Ceux qui sont ici ont une vocation, tous les services sont concernés par le projet social défini par « l'accueil pour tous ». "*

*"On travail tous pour le projet, il y a un soutien de la part de l'équipe. "*

*"On ne peut pas compter nos heures, une partie de notre travail est bénévole. "*

*"Ce projet pourrait être dupliqué dans d'autres entreprises à condition que l'équipe de travail ait envie de le mener. "*

*"Beaucoup de membres du personnel et d'encadrement sont impliqués dans le projet social. "*

*"Il faut croire au projet social car nous y consacrons beaucoup de temps et nous ne gagnons pas obligatoirement de l'argent. "*

## **GOVERNANCE DES ASSOCIATIONS PARTAGEE**

*"Il y a des formes de gouvernances différentes entre les associations. Le conseil d'administration se positionne en qualité de conseil de surveillance dont le rôle est de garantir la pérennité du village de vacances. "*

## **DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **CONTRIBUTION A LA POLITIQUE SOCIALE**

*"L'accueil des familles en difficulté pendant le temps des vacances est un atout pour proposer un environnement favorable à l'accueil des personnes en réinsertion. "*

*"Nous avons de bons contacts avec le personnel et les clients, mon travail change, cela me plaît. "*

## **CONTRIBUTION A LA VALEUR AJOUTEE**

*"Je pense que je suis bien intégré car je peux apporter mes compétences à l'association et moi je suis entouré de manière permanente. J'ai une occupation qui m'empêche de gamberger et faire des bêtises. "*

*"C'est lorsque ces personnes sont absentes que l'on s'aperçoit qu'elles ne sont pas en plus. "*

*"La valeur ajoutée des personnels en contrat aidé est réelle, ils permettent de faire d'autres tâches ou de proposer des prestations complémentaires comme des sorties en montagne. "*

*"Une personne en contrat aidé a passé 5 années à balayer les coursives et sortir les poubelles et nous sommes bien content de l'avoir. "*

*"Le personnel en contrat aidé est du personnel comme les autres. Si aujourd'hui on supprimait ces postes nous ne pourrions pas effectuer leurs tâches de balayages ou de nettoyage au service des clients. "*

*"Finalement ce sont des personnes à part entière car sans elles, nous ne pouvons pas travailler. Nous avons été obligé de remplacer une personne par un contrat saisonnier lorsqu'elle est sortie du dispositif. "*

## **MAITRISER LE NOMBRE MAXIMUM DE CONTRATS DE REINSERTION**

*"Le personnel en contrat aidé apporte de la valeur ajoutée mais il ne remplace pas le personnel. "*

*"La présence de personnel en contrat aidé ne doit pas représenter plus de 15 % de l'effectif total. "*

## **OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **DOTATION DES CONDITIONS MATERIELLES**

*"L'association m'a prêtée une voiture qui me permet de me rendre dans les petits villages. "*

## **SYSTEME D'INFORMATION**

### **MISE EN PLACE D'OUTIL DE PILOTAGE**

*"Depuis la mise en place du classeur, cela nous a aidé à parler concrètement du projet social et il n'y a plus d'insuffisance de dialogue. "*

## **MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **MAITRISE DE LA SITUATION FINANCIERE**

*"Ce projet engendre un léger surcoût entre les dépenses liées à notre action auprès du personnel et les aides que nous obtenons. Seules les associations qui se portent bien peuvent décider de mener à bien ce projet. "*

## **MISE EN PLACE D'UNE EQUIPE DE PERMANENT ET D'UN POSTE D'ANIMATEUR AIDE A L'INSERTION**

*"L'animateur social joue le rôle de gendarme, il s'occupe de leurs problèmes personnels. "*

*"Un des facteurs de succès est la présence d'un animateur aide à l'insertion qui est le parrain de ce projet et qui a permis à l'action de se stabiliser. "*

## **ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCUEIL DES CONTRATS DE REINSERTION PAR DES AIDES FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES**

*"Lorsque j'étais seule à effectuer les démarches auprès des communes pour disposer d'une salle c'était difficile, avec l'appui de l'association les portes se sont ouvertes. "*

*"Le Directeur m'a accompagné dans mes démarches, dans les rendez-vous et m'a aidé à rédiger le courrier à l'attention des Mairies. "*

*"Je suis seul pour trouver un emploi. L'animateur solidarité est la seule personne à m'aider à me mettre en relation avec des employeurs. "*

## **GESTION DU PERSONNEL**

### **PRESENCE DE NOMBREUX STAGIAIRES**

*"C'est une politique volontaire qui permet à des personnes de trouver des stages et à la structure de ne pas embaucher du personnel. "*

*"On ne pourrait pas travailler sans les stagiaires par rapport au remplissage. "*

### **EVALUATION PERSONNALISEE DU PERSONNEL EN REINSERTION**

*"Je me suis adapté à eux et j'anticipe leur mode de fonctionnement que ce soit par rapport à leur personnalité ou dans le travail. "*

### **ACCEPTATION DES DIFFERENCES**

*"Nous ne faisons pas de différence, nous discutons et mangeons avec eux. "*

*"Le brassage social est caractérisé par l'accueil des familles en difficulté qui ne sont pas rejetées par le personnel qui accepte la différence. "*

*"La direction est bien à notre écoute à l'inverse de beaucoup qui font semblant. L'association est un tremplin pour l'avenir, c'est un coup de pouce. "*

*"Il existe de bonnes relations entre l'ensemble du personnel, c'est peut-être un peu superficiel mais les personnes en contrat aidé ne sont pas rejetées ou montrées du doigt. "*

### **LA MOTIVATION ET L'IMPILICATION SONT DEUX CONDITIONS ESSENTIELLES A LA REUSSITE D'UNE POLITIQUE D' ACTIONS SOCIALES**

*"Ce sont des personnes pour lesquelles il ne faut pas changer leurs habitudes. Il faut parfois refaire les choses, il faut beaucoup de patience et en avoir envie. "*

*"Les conditions de succès sont liées à la volonté et la motivation de m'en sortir, à l'aide apportée par les personnes et peut être expliqué grâce à la confiance que l'on m'a exprimée. "*

### **RIGUEUR DANS LA GESTION DU PERSONNEL**

*"Lorsqu'ils perturbent trop le fonctionnement nous ne les gardons pas. "*

## **RELATIONS DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE**

*"Lorsque j'ai rencontré un problème avec la voiture, ils m'ont aidé et lorsqu'ils ont besoin de moi je suis là, c'est normal et la moindre des choses. "*

*"On m'a donné ma chance. J'ai été aidé par des personnes qui m'ont compris. "*

*"Le Directeur est le patron des opérations, il dispose d'une grande autonomie mais il sait qu'il peut nous consulter à tous moments lorsqu'il rencontre des difficultés. "*

*"Le type de management des personnes en contrat aidé est différent de celui des saisonniers. Nous devons jouer sur les sentiments pour qu'elles acceptent de réaliser des tâches. "*

## **GESTION DU PERSONNEL EQUITABLE ENTRE LES CATEGORIES DU PERSONNEL**

*"Les personnes en contrat aidé sont bien intégrées car elles ne sont pas rabaisées, elles sont considérées comme du personnel et ne sont pas exploitées. "*

*"On ne doit pas faire de différence d'autant que ce n'est guère mieux avec les saisonniers. "*

*"Nous rendons service à des personnes qui nous le rendent bien car il n'est pas vrai qu'on leur donne tout. "*

*"Les différences entre les organisations de travail n'existent plus, il n'a plus de favoritisme. "*

## **MODE DE MANAGEMENT**

### **ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DU PERSONNEL EN REINSERTION**

*"Au cours de ce contrat j'ai préparé pendant un an et demi une opération de pose d'anneau afin de perdre du poids. J'ai faillit me suicider, mais après huit jours au centre de psychiatrie j'ai compris que ce n'était pas la solution. "*

*"L'objectif est de permettre aux personnels en contrat aidé de se remettre au travail et d'atteindre un certain degré d'autonomie qui dépend des personnes. "*

### **ENCADREMENT DE PROXIMITE**

*"Il faut toujours encadrer le personnel, même pendant les intersaisons lorsqu'il faut nourrir le personnel. On note tout ce qu'il faut faire et les rassurer même pour les choses simples. "*

*"Les personnels en contrat aidé ont besoin d'être continuellement rassuré. Il m'arrive de devoir répondre à trois ou quatre questions alors que je suis à mon domicile. "*

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** CONDITIONS DE TRAVAIL

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX	LE LOGEMENT DU PERSONNEL SUR PLACE  LES CONDITIONS DE VIE DU PERSONNEL		
AMBIANCE DE TRAVAIL	CONTRIBUTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE A LA VIE SOCIALE		

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
REPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS		DEFINITION DU ROLE ET DE LA FONCTION DU PERSONNEL EN CONTRAT AIDE  QUALITE DE LA PLANIFICATION, DE LA PROGRAMMATION DU TRAVAIL ET DU CONTRÔLE	QUALITE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE LA PART DE L'ENCADREMENT
INTERET DU TRAVAIL		LA REUSSITE DE L'INTEGRATION DU CONTRAT AIDE DEPEND DE SA MOTIVATION	

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème** : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2002</b>	<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2004</b>
3 C AU NIVEAU DE LA DIRECTION	QUALITE DE LA COMMUNICATION- COORDINATION-COOPERATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT		

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** GESTION DU TEMPS

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2002</b>	<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2004</b>
PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES			QUALITE DE LA PLANIFICATION, DE LA PROGRAMMATION DU TRAVAIL  ACCORDER DU TEMPS A LA PERSONNE

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème : FORMATION INTEGREE**

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
ADEQUATION FOIRMATION- EMPLOI			ADEQUATION DE L'EMPLOI AUX COMPETENCES REELLES DES PERSONNES
COMPETENCES DISPONIBLES			DISPOSER DE COMPETENCES AU SEIN DE L'EQUIPE D'ENCADREMENT
DISPOSITIF DE FORMATION			ORGANISATION DE FORMATION VISUELLE SUR LE POSTE DE TRAVAIL  ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DE FORMATION PERSONNALISEE

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
ORIENTATION STRATEGIQUE	ADAPTATION DE LA STRATEGIE A DOUBLE FINALITE SOCIALE ET ECONOMIQUE  COMMUNIQUER, EXPLIQUER, PROMOUVOIR LA POLITIQUE SOCIALE DE LA STRUCTURE	DEFINITION PRECISE DES OBJECTIFS SOCIAUX D'ACCUEIL DES PERSONNES EN REINSERTION	INFORMER LES CLIENTS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION ET ACCEPTATION
ACTEURS DE LA STRATEGIE	VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION, DES DIRIGEANTS  COLLABORATION ETROITE AVEC LES ACTEURS SOCIAUX		VOLONTE EXPRIMEE DES BENEFICIAIRES  CONTRIBUTION VOLONTAIRE DU PERSONNEL ET DE L'ENCADREMENT  GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS PARTAGEE

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

<b>SOUS-THEME</b>	<b>CONVERGENCES</b>	<b>SPECIFICITES</b>	
		<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2002</b>	<b>DIRECTION ET ENCADREMENT 2004</b>
DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE	CONTRIBUTION A LA POLITIQUE SOCIALE INTERNE	CONTRIBUTION AUX PERFORMANCES ECONOMIQUES  CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL  MAITRISE LE NOMBRE MAXIMUM DE CONTRATS DE REINSERTION	CONTRIBUTION A LA VALEUR AJOUTEE  MAITRISE LE NOMBRE MAXIMUM DE CONTRATS DE REINSERTION
OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE		DOTATION DES CONDITIONS MATERIELLES	
SYTEME D'INFORMATION		MISE EN PLACE D'OUTIL DE PILOTAGE	

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE			MAITRISE DE LA SITUATION FINANCIERE  MISE EN PLACE D'UNE EQUIPE DE PERMANENTS ET D'UN POSTE D'ANIMATEUR AIDE A L'INSERTION  ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCUEIL DES CONTRATS DE REINSERTION PAR DES AIDES FINANCIERES ET ADMINISTRATIVES

**GRILLE DE CONVERGENCE-SPECIFICITES**

**Thème :** MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE

SOUS-THEME	CONVERGENCES	SPECIFICITES	
		DIRECTION ET ENCADREMENT 2002	DIRECTION ET ENCADREMENT 2004
GESTION DU PERSONNEL	PRIVILEGIER LES RELATIONS DE PARTENARIAT ET DE CONFIANCE  EVALUATION PERSONNALISEE DU PERSONNEL EN REINSERTION  LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION SONT DEUX CONDITIONS ESSENTIELLES A LA REUSSITE D'UNE POLITIQUE D' ACTIONS SOCIALES  PRESENCE DE NOMBREUX STAGIAIRES		ACCEPTATION DES DIFFERENCES GESTION EQUITABLE ENTRE LES CATEGORIES DU PERSONNEL
MODE DE MANAGEMENT	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DU PERSONNEL EN REINSERTION		ENCADREMENT DE PROXIMITE

## **ANNEXE 5**

**Grilles de coûts-performances cachés –  
Dysfonctionnements 2002**

## **ANNEXE 5**

# **Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2002**

## **ANNEXE 5**

# **Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2004**

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Pannes et travaux de maintenance (1/2)	Le manque de compétence du personnel en contrat aidé oblige le responsable à effectuer des travaux de maintenance	Toute l'année	Le responsable du service entretien passe 2 heures par jour pendant 7 mois en haute saison et 30 minutes pendant 3,45 mois en basse saison à effectuer des travaux de dépannage et de maintenance à la place du personnel, soit :	5 510 €						5 510 €
			1 pers x (2 h x 227 j x 7/10,45 ms) + ((30/60) h x 227 j x 3,45/10,45 ms) x 16,16 € = 5 518 €	5 510 €						5 510 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Pannes et travaux de maintenance (2/2)	En l'absence du responsable du service entretien, le personnel en contrat aidé ne peut intervenir sur certaines pannes par manque de compétence	Année 2001	Le responsable du service entretien estime que les 2/3 du coût annuel (10 445€) des interventions par une entreprise de dépannage en cuisine doivent être attribués au manque de compétence du personnel en contrat aidé, soit :			6 900 €				6 900 €
			10 445 € x 2/3 = 6 963 €			6 900 €				6 900 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Gaspillage de consommables et matières premières	Le manque de rigueur des personnes en contrat aidé induit une sur- consommation de matières premières et consommables	Année 2001	<p>Le responsable du service ménage évalue la sur-consommation de produits d'entretien à 2 % de la consommation annuelle, soit :</p> <p><math>4\,882 \text{ €} \times 2 \% = 97 \text{ €}</math></p> <p>Le responsable du service entretien estime que 8 % du total de la peinture achetée en 2001 a été perdue, soit</p> <p><math>487 \text{ €} \times 8 \% = 39 \text{ €}</math></p> <p>Le responsable de restauration évalue la sur-consommation de produits alimentaires et d'entretien à 1 % de la consommation annuelle, soit :</p> <p><math>(3\,388 \text{ €} + 204\,594 \text{ €}) \times</math> <math>1 \% = 2\,079 \text{ €}</math></p>				2 200 €			2 200 €
							2 200 €			2 200 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Troubles du comportement et problèmes dans la gestion du personnel en contrat aidé (1/2)	Sollicitations quotidiennes pour régulariser les troubles dans le management du personnel en contrat aidé	Tous les jours	Le responsable du service entretien consacre 45 minutes par jour à la gestion du personnel en contrat aidé, soit :							
			1 pers x (45/60) h x 227 j x 22 € = 3 745 €			3 740 €				3 740 €
					3 740 €					3 740 €

(1) N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Troubles du comportement et problèmes dans la gestion du personnel en contrat aidé (2/2)	Le personnel saisonnier est remplacé par le personnel en contrat aidé en hors-saison. Cette situation augmente les risques de différends entre les membres de l'équipe	15 fois en période de hors-saison	Le responsable de restauration passe en moyenne 10 minutes par jour, pendant 15 jours en hors-saison, avec un membre du personnel en contrat aidé pour s'expliquer sur un comportement inacceptable, soit :							
			2 pers x (10/60) h x 15 j x 22 € = 109 €			100 €				100 €
					100 €					100 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL	
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (1/4)	L'encadrement du personnel en contrat aidé oblige les responsables de service et le Directeur-adjoint à se concerter tous les jours	Tous les jours	Le Directeur-adjoint passe 1 heure par jour pour se concerter avec les responsables de service afin de réguler certains comportements du personnel en contrat aidé, soit :								
			2 pers x 1 h x 227 j x 22€ = 9 988 €			9 900 €					9 900 €
					9 900 €						9 900 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (2/4)	Certains personnels ont des problèmes de dépendance à l'alcool et des troubles du comportement	Tous les jours	Le Directeur consacre 25 minutes par jour pour rencontrer un membre du personnel en contrat aidé et le responsable de service concerné afin de réguler certains comportements, proposer des solutions ou trouver des aménagements spécifiques, soit :							
			3 pers x (25/60) h x 227 j x 22 € = 6 242 €			6 240 €				6 240 €
					6 240 €					6 240 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (3/4)	Certains personnels ont des problèmes de dépendance à l'alcool et des troubles du comportement	Tous les jours	Le Directeur consacre 10 minutes par jour pour rencontrer un responsable de service pour collaborer à la régulation d'un dysfonctionnement ou pour être informé sur certains comportements des personnels en contrat aidé (liés à l'alcool ou des troubles du comportement), soit :							
			2 pers x (10/60) h x 227 j x 22 € = 1 664 €			1 660 €				1 660 €
						1 660 €				1 660 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (4/4)	Les membres de l'encadrement profitent de la réunion de maîtrise pour exposer les difficultés rencontrées et trouver des solutions de régulation	1 fois par semaine	Au cours de la réunion de maîtrise, normalement consacrée à l'organisation des séjours et à la gestion des prestations sur la structure, la direction, les responsables de service, le personnel et le commercial (10 personnes en moyenne, passent 45 minutes à expliquer leurs difficultés, soit :  10 pers x (45/60) h x 1 fs x 45,4sem. x 22€ = 7 491 €		7 490 €					7 490 €
					7 490 €					7 490 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Efficience horaire du personnel en contrat aidé	Le manque de compétence, les troubles de comportement engendrent une diminution de l'efficience horaire du personnel en contrat aidé	Tous les jours	Le Directeur évalue le manque de productivité de 7 personnes en contrat aidé à 50 % pendant 50 % du temps de présence effectif. De plus, le directeur estime qu'1 personne n'est pas efficace 50 % de son temps de présence évalué à 3 heures par jour sur les 4 heures normales à cause de troubles liés à l'alcool, soit :  $(7 \text{ pers} \times (20 \text{ h} \times 50\%) \times 45,4 \text{ sem.} \times 50\%) + (1 \text{ pers} \times (3 \text{ h} \times 227 \text{ j} \times 50 \%) + (4 \text{ h} - 3 \text{ h}) \times 227 \text{ j}) \times 22 \text{ €} = 47\,443 \text{ €}$					47 440 €		47 440 €
								47 440 €		47 440 €

## **ANNEXE 6**

**Grilles de coûts-performances cachés –  
Dysfonctionnements 2004**

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL	
Pannes et travaux de maintenance	Le manque de compétence du personnel en contrat aidé oblige le responsable à effectuer des travaux de maintenance	Toute l'année	Le responsable du service entretien passe 2 heures par jour pendant 7 mois en haute saison et 30 minutes pendant 3,45 mois en basse saison à effectuer des travaux de dépannage et de maintenance à la place du personnel, soit :	5 910 €							5 910 €
			$1 \text{ pers} \times (2 \text{ h} \times 227 \text{ j} \times 7/10,45 \text{ ms}) + ((30/60) \text{ h} \times 227 \text{ j} \times 3,45/10,45 \text{ ms}) \times (19,07 \text{ €} - 1,76 \text{ €}) = 5 912 \text{ €}$	5 910 €							5 910 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL	
Gaspillage de consommables et matières premières	Le manque de rigueur des personnes en contrat aidé induit une sur- consommation de matières premières et consommables	Année 2001	Le responsable du service ménage évalue la sur-consommation de produits d'entretien et de consommables papiers à 3 % de la consommation annuelle, soit :								
			$7\,349\text{ €} \times 3\% = 220\text{ €}$			220 €				220 €	
			Le responsable du service entretien estime que 6 % du total de la peinture et des fournitures achetées en 2004 a été perdue, soit								
			$4\,500\text{ €} \times 6\% = 270\text{ €}$			270 €				270 €	
			Le responsable de restauration évalue la sur-consommation de produits alimentaires à 2 % de la sur- consommation totale estimée à 5 %, de produit d'entretien et de vaisselle à 10 % de la consommation annuelle, soit :								
			$((257\,907\text{ €} \times 5\%) \times 2\%) + (1\,670\text{ €} + 8\,516\text{ €}) \times 10\% = 1\,276\text{ €}$				1 270 €			1 270 €	
							1 760 €			1 760 €	



<b>EVALUATION DES COÛTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Troubles du comportement et problèmes dans la gestion du personnel en contrat aidé (2/2)		Toutes les semaines	Le responsable de restauration et le responsable du service ménage consacrent en moyenne 1 heure par jour avec la direction ou l'animateur social pour s'expliquer sur un comportement perturbateur d'une personne en contrat aidé, soit :							
			2 pers x 1 h x 45,4 sem. x 26 € = 2 360 €			2 360 €				2 360 €
					2 360 €					2 360 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (1/3)	L'encadrement du personnel en contrat aidé oblige les responsables de service et le Directeur-adjoint à se concerter tous les jours	Tous les jours	Le Directeur-adjoint passe 10 minutes par jour pour se concerter avec les responsables de service afin de réguler certains comportements du personnel en contrat aidé, soit :							
			2 pers x (10/60) h x 227 j x 26 € = 1 967 €			1 960 €				1 960 €
					1 960 €					1 960 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Dérangements fréquents de la Direction et l'encadrement (2/3)	Certains personnels ont des problèmes de dépendance à l'alcool et des troubles du comportement	2 fois par semaine	Le Directeur consacre 30 minutes, deux jours par semaine, pour rencontrer un membre du personnel en contrat aidé et le responsable de service concerné afin de réguler certains comportements et proposer des solutions ou trouver des aménagements spécifiques, soit :							
			3 pers x (30/60) h x 2 fois x 45,4 sem. x 26€ = 3 541 €			3 540 €				3 540 €
						3 540 €				3 540 €

(1) N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude



<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE						
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES
Efficacité horaire du personnel en contrat aidé	Le manque de compétence, les troubles de comportement ou les dépendances engendrent une diminution de l'efficacité horaire du personnel en contrat aidé	Tous les jours	Les responsables de services concernés estiment que les personnes en contrat aidé sont non efficaces pendant une partie de leur temps de travail : 1 personne (20 heures) entre 40 % et 50 %, 1 personne (30 heures) à 50 %, 1 personne (20 heures) à 40 %, 1 personne (20 heures) à 10 % pendant 4 mois, 1 personne (20 heures) à 25 % pendant 3 mois, 1 pers (20 heures) x 50 % pendant 2 mois, soit :  $(((1 \text{ pers} \times (20 \text{ h} \times 40\%)) + (30 \text{ h} \times 50\%) + (20 \text{ h} \times 40\%)) \times 45,4 \text{ sem.}) + (((20 \text{ h} \times 10\%) \times 4 \text{ mois} + (20 \text{ h} \times 25\%) \times 3 \text{ mois} + (20 \text{ h} \times 50\%) \times 2 \text{ mois}) \times 4,33 \text{ sem.}) \times 26 \text{ €} = 41\,433 \text{ €}$				41 430 €		41 430 €
							41 430 €		41 430 €

<b>EVALUATION DES COUTS CACHES</b> ASSOCIATION DE TOURISME <b>ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE</b>
--

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Efficience des responsables de service	Défaut de motivation	Année 2004	Un responsable de service considère que le rythme moins élevé des personnes en contrat aidé le conduit à travailler plus doucement et estime qu'il est efficace à 90 % de son temps de travail annuel, soit :  1 pers x 1588 h x 10 % x 26 € = 4 128 €					4 120 €		4 120 €
								4 120 €		4 120 €

## COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>COMMUNICATION – CONCERTATION – COORDINATION</b>			
Communication, concertation, coordination avec l'ensemble du personnel	L'intégration du personnel en contrat aidé doit être accompagné et suivi par les responsables de la structure d'accueil.	Le Directeur-adjoint consacre 2 heures pour discuter et répondre aux interrogations de l'ensemble du personnel sur le projet social de l'association, soit : 1 pers x 2 h x 227 j x 22 €	9 980 €
Communication, concertation, coordination auprès de la Direction, des responsables de service et du personnel	Accompagnement du personnel en contrat aidé dans leur intégration au sein de la structure et information auprès du reste du personnel	Le Directeur consacre une heure par jour, en moyenne pour rencontrer des membres du personnel et expliquer les objectifs de l'association, soit : 1 pers x 1 h x 227 j x 22€	4 990 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Communication, concertation, coordination avec les acteurs sociaux et organismes sociaux spécialisés (1/3)	Accompagnement des personnels en réinsertion	Les 12 personnes en contrat aidé rencontrent tous les 2 mois, pendant 30 minutes, leur conseiller formation, soit : 12 pers x 1 h x 6 fois x 22 €	1 580 €
Communication, concertation, coordination avec les acteurs sociaux et organismes sociaux spécialisés (2/3)	Accompagnement des personnels en réinsertion	Tous les 6 mois, les 12 personnes en contrat aidé, rencontrent pendant une heure leur référent, soit : 12 pers x 1 h x 2 fois x 22 €	520 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Communication, concertation, coordination avec les acteurs sociaux et organismes sociaux spécialisés (3/3)	Communication, promotion d'une organisation, et rencontres de partenaires sociaux pour développer et promouvoir les actions sociales d'intégration	Le directeur consacre, en moyenne, 45 minutes par jour pour rencontrer différents partenaires, soit : 1 pers x (45/60) h x 227 j x 22 €	3 740€
	Le personnel en contrat aidé est suivi et encadré par le responsable de service qui effectue des bilans annuels avec les travailleurs sociaux	Le responsable du service entretien consacre 1 heure tous les 6 mois pour rencontrer un travailleur social avec les trois personnes en contrat aidé concernées, soit : (2 pers x 1 h x 3 fois x 10,45 ms x 22 €)	1 370 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Communication, concertation, coordination auprès de la Direction, des responsables de service et du personnel	Conseils auprès des responsables de service pour les aider à améliorer l'efficacité du personnel en contrat aidé	L'animateur aide à l'insertion consacre 1 heure par jour à des actions de communication, coordination, concertation auprès des responsables de service, soit : 1 pers x 1 h x 227 j x 22 €	4 990 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>FORMATION INTEGREE</b>			
Temps de formation intégrée consacré au personnel en contrat aidé	Le responsable de service entretien forme le personnel afin d'améliorer leurs compétences	Le responsable consacre 20 heures par semaine pendant 3,75 mois à la formation du personnel en contrat aidé, soit : (1 pers x 20 h x 4,33 sem. x 3,75 ms x 22 €)	7 140 €
	Le responsable du service ménage estime que son adjoint forme le personnel en contrat aidé aux règles et procédures de nettoyage des appartements	Le responsable du service consacre 1 heure toutes les semaines à rappeler les règles et procédures de nettoyage des appartements aux personnes en contrat aidé, soit : (1 pers x 1 h x 45,4 sem x 22 €)	990 €

## COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE</b>			
Accompagnement du personnel en contrat aidé	Accompagnement du personnel en contrat aidé à des rendez-vous auprès des services médicaux, et de formation ou lors de déplacements personnels	L'animateur aide à l'insertion a passé en 2001 53 heures et effectué 2 890 kilomètres pour accompagner le personnel en contrat aidé à des rendez-vous médicaux, soit : (1 pers x 53 h x 22 €) + (2 890 km x 0,33 €)	2 110 €
Investissements et achats liés à l'activité des personnels en contrat aidé	Assistance logistique de la structure aux personnels en contrat aidé pour mener à bien leur projet professionnel	En 2004, la structure a pris en charge une partie des frais engagés par les personnels en contrat aidé.	2 660 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Rotation du personnel en contrat aidé (1/2)	Procédure d'accueil et de sélection du personnel en contrat aidé	<p>Au cours de la semaine d'évaluation, la personne travaille en doublon avec un membre du personnel du service, soit :</p> <p><math>(1 \text{ pers} \times 7 \text{ h} \times 5 \text{ j}) \times 22 \text{ €} = 770 \text{ €}</math></p> <p>Le responsable consacre 2 heures pour s'entretenir et définir les motivations de cette personne, soit :</p> <p><math>1 \text{ pers} \times 2 \text{ h} \times 22 \text{ €} = 44 \text{ €}</math></p>	

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Rotation du personnel en contrat aidé (2/2)	Prise en charge du coût de l'évaluation du personnel en contrat aidé	La personne en contrat aidé sélectionnée est logée et nourrie pendant 5 jours, soit : (1 pers x 58,20 € / 4,33 sem) + (2 repas x 5 j x 2,91 €) = 42,50 €  Coût de la semaine d'évaluation = 856.50 €	850 €

<b>COUTS DES ACTIONS D'INTEGRATION POUR L'ANNEE 2002</b>	<b>40 920 €</b>
--	-----------------

## **ANNEXE 7**

**Grilles de coûts-performances cachés –  
Actions d'intégration - 2002**

## **ANNEXE 8**

**Grilles de coûts-performances cachés –  
Actions d'intégration 2004**

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>COMMUNICATION – CONCERTATION – COORDINATION</b>			
Communication, concertation, coordination avec l'ensemble du personnel	L'intégration du personnel en contrat aidé doit être accompagnée et suivie par les responsables de la structure d'accueil.	Le Directeur-adjoint consacre 1 heure dans le cadre de chaque réunion d'information de début de saison pour présenter à l'ensemble du personnel le projet social de l'association, soit : 50 pers x 1 h x 2 fois x 26 €	2 600 €

## COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Communication, concertation, coordination auprès de la Direction, des responsables de service et du personnel	Accompagnement du personnel en contrat aidé dans leur intégration au sein de la structure et information auprès du reste du personnel	Chaque saisonnier reçoit avant d'être embauché un livret d'accueil dans lequel le projet social est présenté. Le Directeur-adjoint estime qu'environ 40 dossiers sont distribués avant le début des 2 saisons et le responsable animation envoie environ 30 dossiers aux stagiaires avant chacune des 5 périodes de vacances annuelles, soit : (40 dossiers x 10 photocopies x 0,06 €) x 2 fois + (30 envois x 2,67 €) x 5 fois	440 €
Communication, concertation, coordination avec les acteurs sociaux et organismes sociaux spécialisés (1/2)	Accompagnement des personnels en réinsertion	Tous les 3 mois, les 10 personnes en contrat aidé, rencontrent pendant une heure leur référent, soit : 10 pers x 1 h x 4 fs x 26	1 040 €

## COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

<b>Actions d'intégration</b>	<b>Effets</b>		
	<b>Qualitatifs</b>	<b>Quantitatifs</b>	<b>Financiers</b>
Communication, concertation, coordination avec les acteurs sociaux et organismes sociaux spécialisés (2/2)	Communication, promotion d'une organisation, et rencontres de partenaires sociaux pour développer et promouvoir les actions sociales d'intégration	Le directeur consacre, en moyenne, 6 jours par an pour rencontrer différents partenaires externes, soit : 1 pers x 6 j x 7 h x 26 €	1 090 €
Communication, concertation, coordination auprès de la Direction, des responsables de service et du personnel	Conseils auprès des responsables de service pour les aider à améliorer l'efficacité du personnel en contrat aidé	L'animateur aide à l'insertion consacre 1 heure par jour à des actions de communication, coordination, concertation auprès des responsables de service, soit : 1 pers x 1 h x 227 j x 26 €	5 900€

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>FORMATION INTEGREE</b>			
Temps de formation intégrée consacré au personnel en contrat aidé	Le responsable de service entretien forme le personnel afin d'améliorer leur compétence	Le responsable consacre 10 à 15 heures par semaine pendant 3,75 mois à la formation du personnel en contrat aidé, soit : 1 pers x 10 h x 4,33 sem. x 3,75 ms x 26 €	4 220 €
	Le responsable du service ménage estime que son adjoint forme le personnel en contrat aidé aux règles et procédures de nettoyage des appartements	Une personne consacre 1 heure toutes les semaines à rappeler les règles et procédures de nettoyage des appartements aux personnes en contrat aidé, soit : 1 pers x 1 h x 45,4 sem. x 26 €	1 180 €

## COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
<b>MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE</b>			
Accompagnement du personnel en contrat aidé	Accompagnement du personnel en contrat aidé à des rendez-vous auprès des services médicaux, et de formation ou lors de déplacements personnels	L'animateur aide à l'insertion a passé en 2004 109 heures et effectué 5 103 kilomètres pour accompagner le personnel en contrat aidé à des rendez-vous ou formations, soit : $(1 \text{ pers} \times 109 \text{ h} \times 26 \text{ €}) = 2 830 \text{ €} + (5 103 \text{ km} \times 0,33 \text{ €}) = 1 680 \text{ €}$	4 510 €
Rotation du personnel en contrat aidé (1/2)	Procédure d'accueil et de sélection du personnel en contrat aidé. 3 personnes ont été accueillies au cours de l'année 2004	Au cours de la semaine d'évaluation, la personne travaille en doublon avec un membre du personnel du service, soit : $(1 \text{ pers} \times 7 \text{ h} \times 5 \text{ j}) \times 3 \text{ fois} \times 26 \text{ €}$	2 730 €

### COÛTS D'INTEGRATION DES CONTRATS AIDES

Actions d'intégration	Effets		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
Rotation du personnel en contrat aidé (2/2)	Prise en charge du coût de l'évaluation du personnel en contrat aidé	<p>Le responsable consacre 2 heures pour s'entretenir et définir les motivations avec chacune des personnes, soit :</p> <p>1 pers x 2 h x 3 fois x 26 €</p> <p>La personne en contrat aidé sélectionnée est logée et nourrie pendant 5 jours, soit :</p> <p>(1 pers x 61,20 € / 4,33 sem.) + (2 repas x 5 j x 3,06 €) x 3 fois</p>	<p>150 €</p> <p>270 €</p>
Investissements et achats liés à l'activité des personnels en contrat aidé	Assistance logistique de la structure aux personnels en contrat aidé pour mener à bien leur projet professionnel	En 2004, la structure a pris en charge une partie des frais engagés par les personnels en contrat aidé.	7 710 €

**COUTS DES ACTIONS D'INTEGRATION POUR L'ANNEE 2004**

**31 840 €**

## **ANNEXE 9**

# **Grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle**

Grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle<sup>1</sup> :

	OESS	Agence Emploi	Coll. Territoire	Etat
<b>Valeur ajoutée conditions de travail (CDT)</b>				
Logement	■	■	■	■
Site / environnement	■	■	■	■
Matériels et installations	■	■	▣	■
Ergonomie	▣	▣	▣	-
Déplacements / mobilité	■	▣	■	-
Total / 15 points	14	13	13	9
<b>Pourcentage de valeur ajoutée</b>	<b>93%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>60%</b>
<b>Valeur ajoutée Organisation du travail (OT)</b>				
Activités utiles et valorisantes	■	■	■	■
Processus de revalorisation, resocialisation, reconstruction de la personne	■	▣	■	■
Postes diversifiés	■	■	■	■
Règles du travail adaptées (contrat, règles de travail, ...)	■	■	■	■
Accompagnement collectif	▣	■	-	-
Accompagnement personnalisé	■	■	■	■
Total / 18 points	17	17	18	15
<b>Pourcentage de valeur ajoutée [(1)/18 points/100]</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>
<b>Valeur ajoutée gestion du temps (GDT)</b>				
Gestion du temps adaptée (horaires....)	■	■	▣	■
Capacité d'investissement du temps d'accompagnement formel et informel (Contribution volontaire)	■	■	■	■
Total / 6 points	6	6	5	6
<b>Pourcentage de valeur ajoutée [(1)/6 points/100]</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Cotation : *carré noir* correspondant à une note de 3 points. Si l'OESS met en œuvre des ressources, mais qu'elle n'arrive pas à accompagner les personnes vers une sortie positive, nous lui attribuons un *carré semi-noir* équivalent à 2 points. Si l'OESS, malgré des efforts avérés, ne peut faire évoluer la situation de la personne en contrat aidé, alors nous pouvons lui attribuer un *carré blanc*, correspondant à 1 point. Enfin, si aucun effort n'est réalisé, ou si l'OESS n'est pas concernée par un sous-thème, alors nous formalisons cette évaluation par *un tiret* ou une note de 0 point.

	OESS	Agence Emploi	Coll. Territoire	Etat
<b>Valeur ajoutée Communication-concertation-coordination (3C)</b>				
Echanges entre les personnes : publics, encadrants, personnels, clients	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Echanges dans les équipes de travail	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Echanges entre l'encadrement et le personnel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Echanges entre les parties prenantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Echanges avec les institutions	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Echanges avec la famille	<input checked="" type="checkbox"/>	-	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Total / 18 points	14	11	17	15
<b>Pourcentage de valeur ajoutée [(1)/18 points/100]</b>	<b>77%</b>	<b>61%</b>	<b>94%</b>	<b>83%</b>
<b>Valeur ajoutée formation intégrée (FI)</b>				
Stabilisation dans un processus de reconstruction	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Réapprentissage des codes sociaux adaptés à la structure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Réinscription dans une dynamique temporelle, spatiale et sociale : acceptation passé et projection avenir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Autonomie sociale : sortir de l'isolement, retrouver des repères, sentiment d'utilité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Apprentissage professionnel, formation intégrée Maintien et développement du niveau d'employabilité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Total / 15 points	10	12	14	12
<b>Pourcentage de valeur ajoutée [(1)/15 points/100]</b>	<b>66%</b>	<b>80%</b>	<b>93%</b>	<b>80%</b>
<b>Valeur ajoutée socio-économique (MOS)</b>				
Reconstruction de la personne : remettre debout	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contribution aux risques liés au chômage : emplois	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contribution aux objectifs locaux et politiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contribution économique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Total / 12 points	11	8	12	12
<b>Pourcentage de valeur ajoutée [(1)/12 points/100]</b>	<b>91%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## **ANNEXE 10**

# **Nomenclature de la contribution sociale externée d'une organisation**

<b>THEMES</b>	<b>SOUS-THEMES</b>		<b>IDEES-CLES</b>		
<b>1. Protection sociale – Insertion sociale</b>	11	Capacité d'accueil des personnes en situation d'exclusion	111	Capacité d'Hébergement	
			112	Site et environnement privilégié	
	12	Accompagnement individualisé	121	Processus de reconstruction personnalisé	
			122	Qualité écoute et accompagnement	
	13	Liens sociaux	131	Réapprentissage des codes sociaux et professionnels	
			132	Autonomie sociale et reconstruction de la personne	
			133	Brassage social	
	<b>2. Développement local</b>	21	Partenariat local et contribution aux objectifs sociaux	211	Contribution aux politiques sociales
		22	Contribution économique	221	Montage de projets socio-économiques
<b>3. Emplois et insertion professionnelle</b>	31	Création d'emplois	311	Nombre de personnes en contrat aidé	
			312	Offres d'emplois pour les personnes en situation d'exclusion	
	32	Gestion du personnel adaptée	321	Adaptation des conditions et des règles de travail	
			322	Management du personnel adapté	
	33	Employabilité du personnel	331	Evaluation des bénéficiaires	
			332	Formation intégrée	
	34	Implication de la direction, l'encadrement et le personnel	341	Encadrement des bénéficiaires	
			342	Qualité de l'encadrement	
			343	Dynamique collective autour du projet	

## **ANNEXE 11**

**Imputation des phrases-témoins dans les thèmes  
de la contribution sociale externalisée**

## **PROTECTION SOCIALE - INSERTION SOCIALE**

### **CAPACITE D'ACCUEIL DES PERSONNES EN SITUATION D'EXCLUSION**

#### **CAPACITE D'HEBERGEMENT**

"Le fait d'être regroupés à 5 ou 6 dans les appartements crée des tensions car nous vivons 24 heures sur 24 ensemble."

"J'étais dans une maison de repos qui a fermé et je devais trouver un logement et du travail."

"Nous leur apportons le gîte et le couvert, ils sont placés dans un milieu protégé et sont intégrés dans la vie de l'équipe. "

"Depuis le mois de septembre, j'ai fait des avancées car avant j'étais très malade, je n'avais plus de travail et de logement. La structure m'a permis de me remettre sur pied. "

"Nous devons être vigilant car la structure récupère n'importe qui, elle est considérée comme la bonne église, on offre le gîte et le couvert."

#### **SITE ET ENVIRONNEMENT PRIVILEGIE**

"J'aimerais rester car j'aime la montagne, les gens sont sympas, je n'ai jamais eu d'histoire avec personne. "

### **ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE**

#### **PROCESSUS DE RECONSTRUCTION PERSONNALISE**

##### **REPOSE PERSONNALISEE AUX BESOINS DES BENEFICIAIRES**

"Je suis un homme des bois, mon père m'étouffait. L'objectif était de me séparer de mes parents. "

"J'ai une occupation, j'ai des relations sociales et je suis suivi par une personne que je peux consulter pour m'aider, cela contribue beaucoup à l'amélioration de ma santé. "

"Je pense que je suis bien intégré car je peux apporter mes compétences à l'association et moi je suis entouré de manière permanente, j'ai une occupation qui m'empêche de gamberger et faire des bêtises. "

##### **PROCESSUS PERSONNALISE FACE A LA MALADIE**

"Je dois arrêter de penser à l'alcool, dès que je n'ai plus rien à faire, je m'embête et j'y pense. "

"J'ai toujours le même problème avec l'alcool, je ne souhaite pas faire de cure car on m'a dit que l'on devait rester enfermé. "

"Au cours de ce contrat j'ai préparé pendant un an et demi une opération de pose d'anneau afin de perdre du poids. J'ai failli me suicider, mais après huit jours au centre de psychiatrie j'ai compris que ce n'était pas la solution. "

##### **PROCESSUS PERSONNALISE FACE A L'ILLETTRISME - RETOUR A L'ECOLE**

"Au cours de mon contrat aidé de deux ans et demi, j'ai passé un CAP de charcutier traiteur. J'ai rencontré des difficultés car j'ai arrêté l'école à l'âge de 13 ans alors que j'en ai 38 aujourd'hui. "

"J'ai appris à lire et à écrire même si j'ai encore des difficultés pour écrire une lettre et j'ai appris à utiliser l'ordinateur. Je ne l'aurai jamais fait à l'usine. "

"Au cours de mon contrat, j'ai fait partie d'un atelier citoyen, j'ai participé à un micro trottoir au cours duquel nous étions filmés et j'ai appris la loi qui doit me permettre d'agir si je rencontre des problèmes. "

##### **REINSCRIPTION DANS UNE DYNAMIQUE**

"J'ai décidé de trouver un appartement et de travailler sur la station en faisant des heures de ménages. "

"Mon idéal est de trouver du travail et avoir un pied à terre. Je ne suis pas gourmand, il faut que je travaille. "

## **QUALITE ECOUTE ET ACCOMPAGNEMENT**

### **ECOUTE ET ATTENTION DU PERSONNEL ET DE L'ENCADREMENT**

"Le Directeur m'a accompagné dans mes démarches, dans les rendez-vous et m'a aidé à rédiger le courrier à l'attention des Mairies. "

"Je fais une formation d'aide à domicile qu'ils m'ont aidé à obtenir et l'animateur insertion m'accompagne. "

"La direction est bien à notre écoute à l'inverse de beaucoup qui font semblant. L'association est un tremplin pour l'avenir, c'est un coup de pouce. "

"On m'a donné ma chance. J'ai été aidé par des personnes qui m'ont compris. "

### **PRESENCE D'UN ENCADREMENT SPECIALISE**

"L'animateur social joue le rôle de gendarme, il s'occupe de leurs problèmes personnels. "

"Un des facteurs de succès est la présence d'un animateur aide à l'insertion qui est le parrain de ce projet et qui a permis à l'action de se stabiliser. "

"Je suis seul pour trouver un emploi. L'animateur solidarité est la seule personne à m'aider à me mettre en relation avec des employeurs. "

### **DISPONIBILITE DE L'OESS**

"A la sortie de leur contrat certains n'hésitent pas à rappeler l'association dès qu'ils rencontrent une difficulté. Il faut éviter de redevenir une roue de secours pour chacun d'entre eux."

## **LIENS SOCIAUX**

### **REAPPRENTISSAGE DES CODES SOCIAUX ET PROFESSIONNELS**

"Certaines personnes effectuent le travail sans en avoir envie, pour un oui ou un non elle s'arrête, cela déstabilise le planning et on demande aux mêmes personnes de pallier les absences."

"Nous organisons notre temps de travail de manière à accompagner le personnel en contrat aidé. "

"Le travail avec les personnes en contrat aidé est routinier, on ne peut pas les perturber."

"Nous établissons des emplois du temps de telle manière de respecter leurs impératifs. "

### **REAPPRENTISSAGE DES COMPORTEMENTS SOCIAUX**

"La gestion de contrat aidé révèle nos difficultés en management. Lorsque je demande quelque chose les tâches ne sont pas réalisées et certaines personnes n'hésitent pas à m'insulter. On se demande si on est à sa place."

"Le plus important est la vie en collectivité, l'apprentissage d'un travail et l'environnement de la structure. "

"Quand C. boit au cours de la journée, je reçois des insultes parce que nous devons aller vite à l'arrivée des clients."

"Lorsque des personnes en contrat aidé se battent et s'insultent devant les clients cela devient problématique et nous devons alors les informer sur le projet. "

"L'état d'esprit du personnel en contrat aidé est très important. Quelque fois certains ont des caractères difficiles rendant difficiles les relations et générant des conflits au sein de l'équipe. "

"Le comportement des personnes en contrat aidé se régule dans le temps. "

### **REAPPRENTISSAGE REGLES DE VIE AU TRAVAIL**

"Lorsque certaines personnes sont fatiguées, cela se traduit par de la consommation d'alcool qui engendre des insultes à l'égard des collègues ou des jets de sacs poubelles."

"Certaines fois il faut avoir le moral lorsque les personnes en contrat aidé refusent de réaliser certaines tâches et vous insultent, c'est difficile."

"Les problèmes de communication-coordination-concertation se sont atténués car les membres du personnel sont présents depuis longtemps. Il y a moins de problèmes et de discussions liés au projet social. "

## **AUTONOMIE SOCIALE ET RECONSTRUCTION DE LA PERSONNE**

### **SENTIMENT D'UTILITE ET RELATION DE CONFIANCE**

"Nous rendons service à des personnes qui nous le rendent bien car il n'est pas vrai qu'on leur donne tout. "

"Les membres du personnel sont agréables, travailler avec cette équipe m'a changé. Malgré ma timidité, je parle beaucoup plus. Ils m'encouragent, ils me facilitent la tâche et ils me considèrent mieux. "

"Les conditions de succès sont liées à la volonté et la motivation de m'en sortir, à l'aide apportée par les personnes et peut être expliqué grâce à la confiance que l'on m'a exprimée. "

### **CONSIDERATION DES PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

"Une personne en contrat aidé a passé 5 années à balayer les coursives et sortir les poubelles et nous sommes bien content de l'avoir. "

"Le personnel en contrat aidé est du personnel comme les autres. Si aujourd'hui on supprimait ces postes nous ne pourrions pas effectuer leurs tâches de balayages ou de nettoyage au service des clients. "

"Finalement ce sont des personnes à part entière car sans elles, nous ne pouvons pas travailler. Nous avons été obligé de remplacer une personne par un contrat saisonnier lorsqu'elle est sortie du dispositif. "

"Je suis trop gentil avec le personnel en contrat aidé. Ils me considèrent comme un ami et non comme leur responsable. Je dois suivre une formation en management afin de prendre confiance en moi."

"Nous ne faisons pas de différence, nous discutons et mangeons avec eux. "

"Il existe de bonnes relations entre l'ensemble du personnel, c'est peut-être un peu superficiel mais les personnes en contrat aidé ne sont pas rejetées ou montrées du doigt. "

"Les personnes en contrat aidé sont bien intégrées car elles ne sont pas rabaissées, elles sont considérées comme du personnel et ne sont pas exploitées. "

## **BRASSAGE SOCIAL**

### **RELATIONS AVEC LES CLIENTS**

"Nous éprouvons des difficultés à présenter le projet social aux familles et au jeune personnel."

"L'accueil des familles en difficulté pendant le temps des vacances est un atout pour proposer un environnement favorable à l'accueil des personnes en réinsertion. "

"Le brassage social est caractérisé par l'accueil des familles en difficulté qui ne sont pas rejetées par le personnel qui accepte la différence. "

### **RELATIONS AVEC LE PERSONNEL**

"J'apprécie le contact avec les gens et les personnes avec qui je travaille. "

"J'apprécie la structure car les jeunes ont toujours été sympathiques avec moi, je n'ai jamais eu de problèmes avec eux. "

"Nous avons de bons contacts avec le personnel et les clients, mon travail change, cela me plaît."

"En début de saison, nous avons passé une heure avec l'ensemble du service pour présenter les difficultés liées à un membre du personnel en contrat aidé. De plus nous consacrons environ trente minutes tous les quinze jours. "

# DEVELOPPEMENT LOCAL

## PARTENARIAT LOCAL ET CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS SOCIAUX

### CONTRIBUTION AUX POLITIQUES SOCIALES

#### INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION D'EXCLUSION

*"La direction explique que la structure accueille des personnes qu'il faut réinsérer mais on ne nous explique pas les difficultés auxquelles on peut être confronté face aux personnes, c'est trop vague."*

*"Si nous avons des difficultés avec une personne, nous ne déciderons pas de nous en séparer. Nous devons nous interroger où s'arrête notre mission sociale."*

*"Après un certain temps de présence au sein de notre structure, nous les occupons car ils n'avancent plus et attendent leur retraite."*

*"Nous recevons parfois des personnes difficiles à gérer. C'est difficile pour le reste de l'équipe et cela use."*

#### VOLONTE POLITIQUE DE LA DIRECTION

*"Nous sommes prêt à prendre en charge une partie du surcoût de ce projet car la collectivité ne pourrait pas le faire seule. "*

*"Du fait de la conjoncture externe, le personnel en contrat aidé est un public de plus en plus en difficulté qui ne nous permet pas de leur faire confiance dans la réalisation des tâches."*

*"Ce projet engendre un léger surcoût entre les dépenses liées à notre action auprès du personnel et les aides que nous obtenons. Seules les associations qui se portent bien peuvent décider de mener à bien ce projet. "*

*"Le projet social n'est plus caché, nous sommes fiers d'apporter notre pierre à la problématique de la collectivité. "*

#### ECHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES

*"Nous sommes de plus en plus sollicité à l'extérieur pour expliquer notre bilan."*

## CONTRIBUTION ECONOMIQUE

### MONTAGE DE PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

*"Lorsque j'étais seule à effectuer les démarches auprès des communes pour disposer d'une salle c'était difficile, avec l'appui de l'association les portes se sont ouvertes. "*

#### CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

*"Notre utilité sociale, notre légitimité se situe dans notre capacité à allier l'économique et le social."*

*"Nous enregistrons les meilleurs résultats des chantiers d'insertion car nous sommes ouvert sur l'économique. En 2003, nous avons les meilleurs résultats économiques de l'Union d'associations."*

*"Ce qui est important, c'est que ce projet soit mené au sein d'une activité économique classique. "*

*"Il y a des formes de gouvernances différentes entre les associations. Le conseil d'administration se positionne en qualité de conseil de surveillance dont le rôle est de garantir la pérennité du village de vacances. "*

#### CONTRIBUTION DES BENEFICIAIRES A LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE

*"La valeur ajoutée des personnels en contrat aidé est réelle, ils permettent de faire d'autres tâches ou de proposer des prestations complémentaires comme des sorties en montagne. "*

*"Le personnel en contrat aidé apportent de la valeur ajoutée mais ne remplacent pas le personnel. "*

*"Lorsqu'une personne en contrat aidé est partie, la direction a attendu un moment avant de se rendre compte qu'elle n'était pas en plus des autres membres du personnel. Il a fallu la remplacer pendant les périodes de vacances scolaires."*

*"On ne pourrait pas travailler sans les personnes en contrat aidé qui font partie du personnel malgré que nous ne puissions pas compter sur elles."*

#### **MUTUALISATION DES RESSOURCES ECONOMIQUES**

*"Le nombre de personnes a augmenté mais je ne crois pas que nous soyons plus productif à cinquante que nous l'étions à trente, nous perdons beaucoup de temps."*

*"Si nous travaillions avec du personnel compétent, nous pourrions faire trois quarts des travaux que nous commandons auprès de prestataires externes."*

*"C'est bien d'employer des personnes en difficulté car cela baisse la masse salariale mais cela coûte de l'argent, car il faut repasser derrière eux et leur expliquer ce qu'ils ne comprennent pas."*

#### **EMPLOIS ET INSERTION PROFESSIONNELLE**

##### **CREATION D'EMPLOIS**

##### **NOMBRE DE PERSONNES EN CONTRAT AIDE**

###### **ACCUEIL D'UN NOMBRE IMPORTANT DE BENEFICIAIRES**

*"Il est difficile de gérer les personnels en contrat aidé car ils sont trop nombreux et ont un vécu."*

*"La présence de personnel en contrat aidé ne doit pas représenter plus de 15 % de l'effectif total."*

*"Lorsqu'une personne effectue une opération sur deux c'est gérable. S'il y en a plusieurs cela devient impossible et cela use."*

*"Il n'est pas judicieux de concentrer les personnels en contrats aidés au sein d'un même service car les responsables peuvent facilement éprouver des difficultés."*

*"On ne rigole pas tous les jours. Cela fait une masse de travail supplémentaire. Nous sommes plus nombreux mais pas toujours efficaces et autonomes."*

###### **OFFRE D'EMPLOIS POUR LES PERSONNES EN SITUATION D'INSERTION**

*"Mon objectif était d'acquérir de l'expérience en France sur le marché du travail. "*

###### **MISE EN SITUATION DES PERSONNES EN SITUATION D'INSERTION**

*"On travaille de plus en plus mais on n'embauche pas de personnel. La direction compte sur le personnel en contrat aidé en dehors des saisons alors qu'ils doivent prendre des vacances."*

*"Je suis dans mon élément car j'étais maçon avant de venir. "*

*"La direction nous dit que les personnes en contrat aidé sont en plus alors que l'on compte sur eux comme des membres du personnel à part entière."*

*"C'est bien de les insérer mais ils ne sont peut-être pas au bon poste. Un étranger ne peut pas présenter la structure lorsqu'il est seul au comptoir de l'accueil."*

*"Les contrats aidés doivent être des contrats réellement complémentaires et il ne faudrait pas compter uniquement sur eux."*

*"L'objectif est de permettre aux personnels en contrat aidé de se remettre au travail et d'atteindre un certain degré d'autonomie qui dépend des personnes. "*

*"A l'inverse de nous adapter à eux, on leur demande de réaliser des tâches en fonction de nos besoins car nous devons faire fonctionner notre service."*

*"En intersaison lorsque tu ne travailles qu'avec du personnel en contrat aidé on se sent vraiment seul. Dans ce cas on ne peut pas dire qu'ils sont en plus de l'effectif car s'ils n'étaient pas là il n'y aurait plus personne."*

*"Il faudrait que les personnes en contrat aidé soient réellement comptées en plus pour pouvoir les aider et nous soulager dans la charge de travail. Nous sommes limités pour les faire évoluer car nous n'avons pas le temps de le faire."*

## **GESTION DU PERSONNEL ADAPTEE**

### **ADAPTATION DES CONDITIONS ET DES REGLES DE TRAVAIL**

#### **MISE A DISPOSITION DE MATERIELS ET INVESTISSEMENTS**

*"L'association m'a prêtée une voiture qui me permet de me rendre dans les petits villages. "*

*"Lorsque j'ai rencontré un problème avec la voiture, ils m'ont aidé et lorsqu'ils ont besoin de moi je suis là, c'est normal et la moindre des choses. "*

#### **ADAPTATION DES TACHES A LEUR CAPACITE PROFESIONNELLE**

*"Certaines personnes ne peuvent accomplir que des tâches limitées qui obligent le responsable à s'adapter à elles."*

*"Dans l'organisation du travail c'est un peu lourd lorsqu'il s'agit de préparer des prestations exceptionnelles comme le réveillon. Mais quand on sait ce qu'ils savent faire, on peut s'adapter. "*

*"Les lacunes existent toujours mais on devient moins exigeant. Lorsque l'on travaille avec des personnes en contrat aidé on réduit le niveau d'exigence."*

*"Lorsque nous travaillons avec les personnes en contrat aidé, inconsciemment nous nous mettons à leurs niveaux, nous perdons du temps."*

*"Tant que nous ferons du social, nous nous limiterons à des tâches simples."*

*"Nous essayons de leur trouver leur place dans l'organisation et nous devons constater qu'ils sont de plus en plus opérationnels avec leurs handicaps. "*

*"Je leur demande de réaliser les tâches qu'elles acceptent de faire pour éviter la détérioration de l'ambiance au sein de l'équipe."*

## **MANAGEMENT DU PERSONNEL ADAPTE**

### **GESTION DU PERSONNEL DIFFERENTE**

*"Inconsciemment, il y a des différences dans la gestion des personnes, nous devons choisir les mots et prendre le temps d'expliquer les demandes ou de leur montrer comment réaliser les tâches."*

*"Nous pouvons constater un manque de rigueur dans le management, il y a trop de laxisme avec l'ensemble du personnel qui fait ce qu'il veut."*

*"Des saisonniers profitent de notre politique sociale car cela les incitent à ne pas donner leur maximum. Nous sommes moins sévères avec le personnel, nous acceptons des petits retards répétés."*

*"Le travail me plaît, le chef de service n'est pas toujours derrière moi, cela n'empêche pas que le travail est difficile, mais je suis bien. Si je pars je vais les regretter. "*

*"Le type de management des personnes en contrat aidé est différent de celui des saisonniers. Nous devons jouer sur les sentiments pour qu'elles acceptent de réaliser des tâches. "*

*"Tout le monde n'a pas la diplomatie pour travailler avec les personnes en contrat aidé. Certaine fois ils demandent de travailler à l'affectif, d'autres fois il faut taper le poing sur la table."*

### **ACCEPTATION DE CERTAINS COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS**

*"Je retourne deux fois par jour dans ma chambre, je bois un verre et je m'en vais. Lorsque j'ai trop bu, je ne peux plus travailler."*

*"Bien souvent ils se contentent de ce qu'on leur demande, ils s'installent dans une forme de routine et c'est difficilement gérable."*

*Ce sont des personnes pour lesquelles il ne faut pas changer leurs habitudes. Il faut parfois refaire les choses, il faut beaucoup de patience et en avoir envie. "*

*"Certaines personnes peuvent être ponctuellement absentes plus souvent si le responsable n'est pas continuellement derrière."*

*"Je me suis adapté à eux et j'anticipe leur mode de fonctionnement que ce soit par rapport à leur personnalité ou dans le travail. "*

## **EMPLOYABILITE DU PERSONNEL**

### **EVALUATION DES BENEFICIAIRES**

#### **EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE DES PERSONNELS EN SITUATION D'INSERTION**

*"Ce qui peut être propre pour les personnels en contrat aidé ne le sera pas forcément, ils sont moins efficaces."*

*"La direction me répète que les personnes en contrat aidé doivent faire le même travail que nous, mais ce n'est pas possible."*

*"Le niveau de compétences ne progresse pas avec le temps, ils arrivent à enregistrer ce qu'il y a faire avec le temps et répètent les tâches."*

*"Je suis capable de faire les choses qui me sont demandées lorsque je sais les faire. Mais je sais que je suis moins rapide que les jeunes. "*

#### **EVALUATION DES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS**

*"Lorsqu'ils perturbent trop le fonctionnement nous ne les gardons pas. "*

*"Les tâches sont mal assumées par les personnes en contrat aidé qui n'essaient pas de les prendre en charge. Même si nous nous répétons les choses qui son à t faire."*

*"Les personnes en contrat aidé se contentent de faire ce qu'on leur demande et ne prennent aucune initiative."*

*"On ne peut pas mettre des personnes en contrat aidé sur certains postes car elles ne sont aptes à les assumer."*

*"Il existe des problèmes d'intensité, ils travaillent moins vite et fatiguent plus vite."*

*"Travailler avec des personnes en contrat aidé ne fonctionne pas, ils n'arrivent pas à suivre le rythme, pendant les week-ends cela fait de grandes journées."*

## **FORMATION INTEGREE**

### **ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION INTEGREE PERSONNALISEE**

*"Je ne peux pas léguer mon savoir-faire car ils ne l'assimilent pas, je dois continuellement expliquer les choses."*

*"Il faut faire le bon choix des personnes et établir un plan de formation personnalisé. Les résultats sont visibles au bout de 4 à 5 années. "*

*"Il s'agit de leur proposer une formation intégrée sur le lieu de travail, ils ont besoin de formation visuelle, plutôt que de formation intellectuelle. "*

### **ACCOMPAGNEMENT ET CONTROLE CONTINU**

*"Je suis toujours obligé d'être derrière le personnel en contrat aidé. On passe 20 % de notre temps à expliquer les choses et 40 % à les refaire, c'est fatigant."*

*"Les personnes en contrat aidé ne peuvent pas être responsables, il faut qu'elles soient tout le temps accompagnées ou contrôlées."*

*"Il faut toujours encadrer le personnel, même pendant les intersaisons lorsqu'il faut le nourrir. On note tout ce qu'il faut faire et les rassurer même pour les choses simples. "*

*"Lorsque nous travaillons avec le personnel en contrat aidé nous devons prendre sur nous et veiller à ce que le travail soit bien fait."*

*"Les personnels en contrat aidé ne sont pas fiables et il faut continuellement être derrière eux, c'est à la fois lourd à gérer et cela crée des tensions."*

*"Nous constatons que nous devons repasser derrière les personnes en contrat aidé, de vérifier leur travail car nous ne pouvons pas leur faire confiance."*

*"Le responsable d'hébergement est obligé de contrôler le travail des personnes en contrat aidé car par exemple elles nettoient l'intérieur des frigos mais oublient de faire l'extérieur."*

*"On passe notre temps à chercher une personne qui a des problèmes liés à l'alcool et qui éprouve le besoin de s'absenter pour boire ou parce qu'elle n'a pas envie de travailler."*

## **IMPLICATION DE LA DIRECTION, L'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL**

### **ENCADREMENT DES BENEFICIAIRES**

#### **PRISE EN CHARGE DES TACHES PAR LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT**

*"Lorsque les tâches sont mal assumées, ce sont les permanents ou les saisonniers qui les font."*

*"Nous ne pouvons pas en faire moins car les tâches non réalisées nous reviennent."*

*"On ne peut pas compter sur les personnels en contrat aidé. Lorsqu'il y a une absence on ne les remplace pas et on demande au responsable d'occuper son poste de travail."*

*"Lorsque des personnes en contrat aidé sont absentes on doit assurer avec les autres membres de l'équipe. Nous faisons des heures supplémentaires qui sont récupérées mais on ne peut pas tout faire."*

*"Lorsque nous prévoyons trop de tâches, ils ne les font pas et cela se traduit par une accumulation de travail à faire pour les responsables."*

*"Les tâches mal assumées engendrent des surcharges de travail car nous devons les refaire."*

*"Dans le service de ménage, il y a une équipe de personnes peu efficaces et cela augmente la charge de travail des autres membres de l'équipe."*

*"Nous arrivons à fonctionner avec le personnel en contrat aidé car nous sommes obligés de prendre en charge la plupart des tâches."*

#### **PRISE EN CHARGE DES TACHES PAR LE PERSONNEL**

*"On ne peut pas compter sur les personnes en contrat aidé et donc on se retrouve avec une surcharge de travail, nous devons aller deux fois plus vite pour combler le travail non réalisé."*

*"Lorsque je travaille avec les personnes en contrat aidé je vais tout le temps effectuer les tâches difficiles."*

*"Lorsque les tâches ne sont pas réalisées, je sais que je devrai les faire le lendemain car les personnes en contrat aidé ne les réaliseront pas."*

#### **SURCHARGE MENTALE POUR LE PERSONNEL ET L'ENCADREMENT**

*"Certaines fois nous allons les renvoyer car nous sommes fatigués et qu'ils ne sont pas les seuls dans notre équipe."*

*"Nous sommes parfois démunis face aux personnels en contrat aidé. Nous ne savons pas comment réagir, s'il faut être plus laxiste ou plus sévère. Nous ne disposons pas de formation pour gérer ces personnels."*

## **QUALITE DE L'ENCADREMENT**

### **POLYVALENCE DE L'ENCADREMENT**

*"La gestion du personnel en contrat aidé oblige d'aller au delà de la fonction de chef de cuisine, il faut avoir plusieurs casquettes d'éducateur ou d'assistante sociale."*

*"Ceux qui sont ici ont une vocation, tous les services sont concernés par le projet social défini par « l'accueil pour tous »."*

*"Certains responsables de service éprouvent des difficultés de pédagogie vis-à-vis des personnels en contrat aidé."*

*On travail tous pour le projet, il y a un soutien de la part de l'équipe.*

*"Nous ne sommes pas assez formé pour travailler avec les personnes en contrat aidé, certaines fois j'ai l'impression d'être un éducateur."*

*"Ce projet pourrait être dupliqué dans d'autres entreprises à condition que l'équipe de travail ait envie de le mener. "*

*"Beaucoup de membres du personnel et d'encadrement sont impliqués dans le projet social. "*

### **EXPERIENCE DE L'ENCADREMENT**

*"La qualité de l'encadrement s'est améliorée car nous nous avons une expérience, nous avons des acquis des réflexes, qui favorisent une meilleure compréhension des problèmes, leur acceptation et une endurance. "*

*"En plus de la pression des clients j'arrive à gérer les personnes en contrat aidé grâce à l'expérience, je m'énerve sur le coup et puis cela passe. "*

## **DYNAMIQUE COLLECTIVE AUTOURS DU PROJET**

### **CONTRIBUTION VOLONTAIRE DU PERSONNEL**

*"Ils ne sont efficaces que cinq heures par jour, nous absorbons le temps de travail non effectué avec mon adjoint."*

*"On ne peut pas compter nos heures, une partie de notre travail est bénévole. "*

*"Il faut croire au projet social car nous y consacrons beaucoup de temps et nous ne gagnons pas obligatoirement de l'argent. "*

*"Les personnels en contrat aidé ont besoin d'être continuellement rassuré. Il m'arrive de devoir répondre à trois ou quatre questions alors que je suis à mon domicile. "*

### **QUALITE DU PILOTAGE DU PROJET**

*"Le Directeur dispose d'une grande ouverture d'esprit, il n'est jamais étonné de nos situations et cherche des solutions. "*

*"Le Directeur est à l'origine du projet et il en est le porteur. Le Président et le conseil d'administration ont toujours adhéré au projet. "*

### **VOLONTE PARTAGEE DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL**

*"Le projet soude une équipe, les clients nous le disent. S'il n'y avait pas de projet peut-être serions plus individualiste. "*

*"Cela ne fonctionne pas s'il n'y a pas une direction pour impulser un esprit d'équipe. "*

*"Nous formons une équipe, nous pouvons avoir des contacts avec des personnes qui viennent de partout, ce n'est pas lugubre comme cela pouvait l'être dans une entreprise de chantier. "*

## **ANNEXE 12**

### **Tableau de synthèse de la contribution économique d'une organisation**

**TABLEAU DE SYNTHESE DES COUTS CACHES PAR THEME ET COMPOSANT (en €uros)**

		SURSALAIRES		SURTEMPS		SURCONSOMMATIONS		NON PRODUCTIONS		NON CREATION DE POTENTIEL/RISQUES		TOT
		DYSFONCTIONNEMENTS	ACTIONS INTEGRATION	DYSFONCTIONNEMENTS	ACTIONS INTEGRATION							
PROTECTION SOCIALE - INSERTION SOCIALE	Capacité accueil	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	270 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
	Accompagnement individualisé	N.E.	N.E.	3 540 €	8 730 €	N.E.	1 680 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	3 540 €
	Liens sociaux	N.E.	N.E.	N.E.	2 600 €	N.E.	N.E.	14 940 €	440 €	N.E.	N.E.	14 940 €
DEVELOPPEMENT LOCAL	Contribution politique	N.E.	N.E.	N.E.	2 130 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
	Contribution économique	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	1 760 €	N.E.	21 320 €	N.E.	N.E.	N.E.	23 080 €
EMPLOIS - INSERTION SOCIALE	Création d'emplois	N.E.	N.E.	610 €	2 730 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	610 €
	Gestion du personnel adaptée	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	7 710 €	46 390 €	N.E.	N.E.	N.E.	46 390 €
	Employabilité du personnel	660 €	N.E.	5 900 €	5 550 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	6 560 €
	Implication de l'ensemble des acteurs	6 620 €	N.E.	16 350 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	22 970 €
	<b>TOTAL</b>	7 280 €	N.E.	26 400 €	21 740 €	1 760 €	9 660 €	82 650 €	440 €	N.E.	N.E.	118 090 €
<b>TOTAL</b>												<b>149 9</b>

Nombre de personnes en 2004 **34**

soit

**4 400 €** de coûts-performances cachés par et par an en moyenne en 2004

AL
ACTIONS INTEGRATION
270 €
10 410 €
3 040 €
2 130 €
N.E.
2 730 €
7 710 €
5 550 €
N.E.
31 840 €
130 €
personne

## **ANNEXE 13**

**Contribution volontaire des membres de la  
Direction et de l'encadrement - 2004**

## Détail de calcul de la contribution volontaire des membres de la Direction et de l'encadrement

	Total des jours de réduction du temps de travail non pris	Détail du calcul des heures supplémentaires	Total
Directeur	22 j x 7 h = 154 h	N.E.	154 h
Directeur Adjoint	N.E.	4 x 227 j = 908 h	908 h
Animateur Insertion	7 j x 7 h = 49 h	(1 722 h - 1 561 h) = 134 h	183 h
Responsable Entretien	22 j x 7 h = 154 h	N.E.	154 h
Responsable Animation	11 j x 7 h = 77 h	2 h (Février à mars = 1,5 mois) + 2 h x 45,4 sem. + 2 h (mai et juin = 2 mois) + 2 h x 4,33 sem. (juillet et août) + 2 h x 4,33 sem. (décembre à avril) = 193 h	270 h
Animateur Adultes	N.E.	(15 h x 18 sem.) + (1 h x 28 sem.) = 312 h	288 h
Responsable Accueil	N.E.	1 sem. (Mai et juin) + 4 sem. x (Octobre à décembre) = 175 h	175 h
Responsable comptabilité	18 j x 7 h = 126 h	N.E.	126 h
Responsable Planning	20 j x 7 h = 140 h	1 heure par jour = 227 h	367 h
Responsable Planning	N.E.	8 sem. (Février, juillet et août) x 14 h + 20 sem. x 7 h = 252 h	252 h
Responsable Ménage	N.E.	2 h x 4,33 sem. x (janvier à mars) = 25 h	25 h
<b>TOTAL DES HEURES</b>			<b>2 902 heures</b>

Commentaire : En 2004, la Direction a estimé que 50 % des temps alloués au projet social, en dehors des horaires de travail, étaient effectivement consacrés à l'axe "demeurer un tremplin professionnel", soit 2 900 h x 50 % = 1450 HEURES

N.E. : Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

## **ANNEXE 14**

**Eléments du budget prévisionnel annuel de  
l'accueil des personnes en contrat aidé**

## **ANNEXE 15**

**Tableau de répartition du personnel en  
Equivalent Temps Plein entre 2000 et 2004**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>ETP (1)</b>	<b>25,6</b>	<b>32,5</b>	<b>38,2</b>	<b>37,2</b>	<b>34,2</b>
ETP Permanents et saisonniers	15,5	16,1	19,4	19,5	17,7
<b>ETP Contrats aidés</b>	<b>5,5</b>	<b>11,7</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>11,8</b>
ETP Stagiaires	4,6	4,7	5,8	4,7	4,7
Personnel permanents et saisonniers / ETP (1) x 100 %	61 %	49 %	51 %	52 %	52 %
<b>Contrats aidés / ETP (1) x 100 %</b>	<b>22 %</b>	<b>36 %</b>	<b>34 %</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>
Stagiaires / ETP (1) x 100 %	18 %	14 %	15 %	12 %	14 %
Contrats + Stagiaires / ETP (1) x 100 %	39 %	51 %	49 %	48 %	48 %

Commentaire : Données en nombre de personnes en Equivalent Temps Plein.

## **ANNEXE 16**

**Contribution volontaire des personnes en  
contrat aidé - 2004**

## Détail de calcul de la contribution volontaire des personnes en contrat aidé

	Total des jours de réduction du temps de travail non pris	Détail du calcul des heures supplémentaires	Total
Agent d'entretien	4 j x 5 h = 20 h	10 h x 4,33 sem. x 8 mois = 346 h	366 h
Agent d'entretien	N.E.	$[(30/60) \text{ h} \times 227 \text{ j}] + [(30/60) \text{ h} \times 3 \text{ fois} \times 4,33 \text{ sem.} \times 10,45 \text{ m}] = 180 \text{ h}$	180 h
Agent d'entretien	12 j x 5 h = 60 h	N.E.	60 h
Ménage	1 j x 5 h = 5 h	15 h x 4,33 sem. x 6 m	394 h
Cuisinier	N.E.	$(12 \text{ h} \times 4,33 \text{ sem.} \times 4 \text{ m}) + (20 \text{ h} \times 4,33 \text{ sem.} \times 6 \text{ m})$	726 h
<b>TOTAL DES HEURES</b>			<b>1 746 heures</b>

Commentaire : En 2004, les jours de réduction du temps de travail non pris sont issus des indicateurs établis par le responsable du projet social dans son tableau de bord. Les heures de contribution volontaire ont été estimées par les personnes en contrat aidé au cours des entretiens individuels. Ces données sont des estimations.

N.E. : Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

## **ANNEXE 17**

# **Plan d'Actions Prioritaires d'un projet social**





## **ANNEXE 16**

### **Grilles de compétences des personnes en contrat aidé**



## **ANNEXE 17**

### **Grilles de comportements des personnes en contrat aidé**

GRILLE DE COMPORTEMENT - Service RESTAURATION  
ASSOCIATION DE TOURISME

ACTEURS	ACTIVITES	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																				SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS												
		OPERATIONS EXISTANTES																																
		DE GESTION SECURITE																																
		Etre ponctuel au travail	Etre présent tous les jours au travail (assiduité)	Avoir une tenue de travail correcte	Avoir un aspect corporel correct	Suivre le rythme de travail de l'équipe	Etre capable de rester concentré sur son travail	Etre organisé (espace de travail et notion de temps)	Avoir l'esprit d'initiative (anticiper les ordres / agir spontanément)	Etre capable de se contrôler (émotions)	Accepter et exécuter les tâches sans les remettre en cause	Accepter les remarque et en tenir compte	Accepter le travail en équipe (bonnes relations)	Assurer son habillement (vêtements)	Se préoccuper de sa présentation personnelle	Aptitude à la vie collective	Comprendre les règles de vie collective	Respecter règles de vie collective	Tenir correctement son logement	Etre autonome dans ses déplacements	Accepter sa problématique psychologique	Avoir conscience d'une ou des dépendance(s)	Faire des démarches pour son état de santé	Avoir un projet perso/professionnel	Porter son projet et reprendre possession de son histoire	Etre autonome dans ses démarches (administratif / structures sociales)	Avoir de la persévérance face à l'obstacle	Avoir confiance en ses capacités	Organiser ses vacances	Avoir une vie sociale, participation à des activités	Posséder des valeurs citoyennes et solidaires			
C. Resp. 2004		■	■	■	■	▣	▣	□	▣	▣	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	—	■	□	■	□	□	■	■	■	■	■	■		
C. Auto. 2004		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	■	■	■	■	■	□	■	—	■	□	■	▣	□	▣	▣	▣	■	■	■		

**LEGENDE**

- Réalisé sans problème
- ▣ Effort important et réalisation significative
- Effort ou réalisation insuffisants
- Refus ou aucune amélioration de fait
- A réaliser

Version Provisoire

## **ANNEXE 18**

# **Mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion**

MESURE de L'UTILITE SOCIALE du PARCOURS D'INSERTION

IDENTITE							SOUTIEN ET REDUCTION DES HANDICAPS			CREATION D'UNE DYNAMIQUE DE REINSERTION			SOUTIEN ET REDUCTION DES HANDICAPS			CREATION D'UNE DYNAMIQUE DE REINSERTION			SOUTIEN ET REDUCTION DES HANDICAPS		
NOM Prénom	Age	Type de contrat	Statut à l'arrivée	Poste de travail	Durée du chantier	FIN / DBT du chantier	Etre occuper / S'occuper			Faire émerger un projet			Accepter les normes et contraintes de la vie collective			Choisir un cheminement professionnel / personnel			Avoir une bonne santé		
							Occuper un poste de travail	Occuper son temps	Participer à des activités locales	Exprimer	Concrétiser	Mettre en œuvre	Etre ponctuel et assidu	Respecter les règles et procédures	Acquérir un savoir-être	Exprimer	Concrétiser	Mettre en œuvre	Avoir un suivi médical	Révéler problème psy	Avoir une dépendance(s)
C.	25	CEC	-26	service	2,5 ans	janv-05	■	■	▣	▣	■	■	■	■	■	▣	▣	—	□	■	
						juin-02	—	□	—	□	□	—	■	▣	▣	—	□	□	□	▣	■
A.	50	CEC	RMI DE	F.ménage	5 ans	janv-06	■	—	▣	▣	▣	▣	▣	□	▣	■	▣	▣	—	□	—
						janv-01	—	—	—	—	—	—	▣	□	▣	—	—	—	—	▣	—
B.	40	CEC	TH DE	H. entretien	5 ans	juil-05	■	—	▣	▣	□	—	▣	▣	▣	□	□	□	□	—	□
						juil-00	—	—	□	—	—	—	▣	▣	▣	□	—	—	□	—	□

LEGENDE

■	3	Réalisé sans problème (Qualité Temps Autonomie)
▣	2	Effort important et réalisation significative
□	1	Effort ou réalisation insuffisants

—	0	Refus ou aucune amélioration de fait
○		A réaliser

MESURE de L'UTILITE SOCIALE du PARCOURS D'INSERTION

IDENTITE							SOUTIEN ET REDUCTION DES HANDICAPS			CREATION D'UNE DYNAMIQUE DE REINSERTION			SOUTIEN ET REDUCTION DES HANDICAPS			CREATION D'UNE DYNAMIQUE DE REINSERTION			Emergence d'une dynamique d'insertion			Réduction des handicaps			Utilité Sociale Chantier Insertion		COMMENTAIRES
NOM Prénom	Age	Type de contrat	Statut à l'arrivée	Poste de travail	Durée du chantier	FIN / DBT du chantier	Compenser les retards scolaires			Etre en situation d'apprentissage (hors site)			Reprendre confiance en soi			Insertion sociale			Total	Situation <sup>(1)</sup> %	Evolution <sup>(2)</sup> %	Total	Situation <sup>(1)</sup> %	Evolution <sup>(2)</sup> %	Total	Dynamique de réinsertion en % <sup>(3)</sup>	
							Etre illétré	Evaluer le niveau de formation	Accéder à la formation	Exprimer	Concrétiser	Mettre en œuvre	Prendre des initiatives	Elaborer des projets	Développer des relations interpersonnelles	Retour vers l'emploi	Etre citoyen	Liens familiaux - sociaux									
C.	25	CEC	-26	service	2,5 ans	janv-05	■	▣	■	■	▣	■	■	■	■	—	▣	28	78%	64%	38	84%	38%	66	49%	La dynamique perdue à ce jour	
						juin-02	■	□	▣	—	—	—	—	—	□	—	—	□	5		14%	21		47%			26
A.	50	CEC	RMI DE	F.ménage	5 ans	janv-06	—	■	○	■	■	■	□	▣	■	▣	—	□	20	56%	44%	21	47%	24%	41	33%	Volonté d'indépendance / mais ne franchit pas le pas face à l'alcool
						janv-01	—	—	—	—	—	—	□	—	▣	□	□	▣	4	11%		10	22%		14		
B.	40	CEC	TH DE	H. entretien	5 ans	juil-05	▣	—	□	□	□	—	—	□	▣	□	—	—	9	25%	19%	19	42%	11%	28	15%	Angoisse retour chez lui / obj. départ milieu familial non atteint
						juil-00	▣	▣	—	—	—	—	—	—	□	—	□	—	2	6%		14	31%		16		

**LEGENDE**

■	3	Réalisé sans problème (Qualité Temps Autonomie)	—	0	Refus ou aucune amélioration de fait
▣	2	Effort important et réalisation significative	○		A réaliser
□	1	Effort ou réalisation insuffisants			

(1) Situation des personnes en contrat aidé à l'entrée et à la date de l'évaluation  
(2) Evolution des personnes en contrat aidé depuis leur entrée dans le chantier d'insertion  
(3) Evolution de la progression des personnes en contrat aidé sur les problématiques d'insertion et réduction de(s) handicap(s)

—



## **ANNEXE 19**

# **Balances économiques des personnes en contrat aidé**

## Mesure de la rémunération des personnes en contrat aidé

Nous émettons l'hypothèse que les personnels en contrat aidé doivent s'investir dans le processus pour que celui-ci puisse être efficace. Il convient donc de mesurer qu'elle est l'efficience des ressources investit par chacune des personnes en contrat aidé. Si elles investissent leur temps (valorisé) quel résultat peuvent-elles escompter ?

Commentaires :

- Le salaire net moyen versé aux personnels en contrat aidé est estimé à : 830 €/ 130 heures = **6 €**
  - Certaines d'entre-elles travaillent 5 heures par semaine pour payer leur logement et leur nourriture.
  - Nous avons demandé aux personnes de préciser s'ils avaient une rémunération complémentaire en échange de petits services rendus.
  - Nous avons estimé les frais de logement à 260 €par mois et à 80 % de ce montant pour les aides au logement. Nous avons également estimé les frais de nourriture à 100 €par mois pour une personne.
- ☛ Nous considérons les frais de logement et de nourriture car cette prestation est considérée par les commanditaires comme un avantage dans une zone géographique où il est très difficile de loger le personnel.
- ☛ Nous devons souligner que certaines personnes présentent des troubles qui peuvent influencer leur estimation. Nous savons également que leur efficacité peut être inférieure mais nous souhaitons conserver les résultats d'une auto-évaluation financière qui doit être rapprochée de celle quantitative et qualitative sur l'axe efficacité.

### 1 – Pers. 1 : (20 heures + 5 heures) :

Cette personne serait logée en Centre d'Hébergement de Réinsertion Sociale (CHRS) si elle n'était pas au sein de la structure. Personne avec surcharge pondérale qui estime qu'elle se nourrit en plus de la pension complète, même si elle dit bien manger.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Bénévolat (15 h x 4,33 sem. X 6 m x 6 €)	2 330 €	- Salaire mensuel (87 h x 6 € x 6 m)	3 130 €
- Pension complète (130 € x 6 mois)	780 €	- Travail supplémentaire 5 h x 4,33 sem. x 6 € x 6 mois	780 €
- Déplacements pour activités (3 fois x 13 €)	30 €	- Versement du RMI (3 m x 370 €)	1 110 €
	<b>3 140 €</b>		<b>5 020 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Réduction achat de nourriture (50 € x 6 m)	300 €	- Travail supplémentaire (4,33 sem. x 6 m x 50 €)	1 300 €
- Frais de logement (CHRS) (260 €) x 6 m	1 560 €	- Aide au logement (260 € x 80 % x 6 m)	1 240 €
- Frais de mutuelle (50 € x 6 m)	300 €		
	<b>2 160 €</b>		<b>2 540 €</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>980 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>2 480 €</b>
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>1 500 €</b>

➤ Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 250 € (frais de logement et de nourriture compris)

### 2 – Pers. 2 : (20 heures + 5 heures) + 10 heures bénévolat :

Personne en CHRS qui nécessite un suivi médical et psychologique.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Bénévolat (10 h x 4,33 sem. x 8 mois) x 6 €	2 070 €	- Salaire mensuel (87 h x 6 € x 8 m)	4 170 €
- Pension complète 130 € x 8 mois	1 040 €	- Travail supplémentaire 5 h x 4,33 sem. x 6 € x 8 mois	1 030 €
	<b>3 110 €</b>	- Versement du RMI (3 m x 370 €)	1 110 €
			<b>6 310 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle (50 € x 8 m)	400 €	- Travail supplémentaire (300 € x 8 mois)	2 400 €
- Frais de logement (CHRS) (260 €) x 8 m	2 080 €	- Aide au logement (260 € x 80 % x 8 m)	1 660 €
	<b>2 480 €</b>		<b>4 060 €</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>630 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>2 250 €</b>
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>1 620 €</b>

➤ Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 200 € (frais de logement et de nourriture compris)

### 3 – Pers. 3 : (30 heures + 5 heures) :

Cette personne est issue d'un CHRS et nécessite un suivi médical et psychologique.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Bénévolat ((30/60) h x 227 j x 3 ans x 6 €	2 040 €	- Salaire mensuel (130 h x 6 € x 12 m) x 3 ans	32 820 €
((30/60) h x 3 fois x 4,33 sem. x 10,45 m x 3 ans x 6 €	1 220 €	- Travail supplémentaire (5 h x 4,33 sem. x 6 € x 12 mois) X 3 ans	4 670 €
- Pension complète 130 € x 12 mois x 3 ans	4 680 €		
	<b>7 980 €</b>		<b>37 490 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle (50 € x 12 m) x 3 ans	1 800 €	- Aide au logement (260 € x 80 % x 12 m) x 3 ans	7 470 €
- Frais de logement (CHRS) (260 €) x 12 m x 3 ans	9 360 €		
	<b>11 160 €</b>		<b>2 490 €</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>4 920 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>30 020 €</b>
<b>COÛT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>31 350 €</b>

- Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 870 € (frais de logement et de nourriture compris)

### 4 – Pers. 4 : (20 heures + 5 heures) :

Cette Personne vit en couple pour laquelle le coût de la pension complète représente une charge supplémentaire.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Frais de déplacement : (11,60 € x 4,33 sem. x 6 mois)	300 €	- Salaire mensuel Hypo haute : (87 h x 6 € x 6 m)	3 130 €
- Pension complète 130 € x 6 mois	780 €	- Travail supplémentaire 5 h x 4,33 sem. x 6 € x 6 mois	780 €
	<b>1 080 €</b>	- Versement du RMI (3 m x 370 €)	1 110 €
			<b>5 020 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle 50 € x 6 m	300 €		
	<b>300 €</b>		<b>N.E.</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>780 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>5 020 €</b>
<b>COÛT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>4 240 €</b>

- Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 700 € (frais de logement et de nourriture compris)

### 5 – Pers 5 : (30 heures) :

Cette personne vit avec ses parents qui prennent en charge les frais de logement et de nourriture en dehors de la structure.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Demi-pension (64 € x 12 mois) x 5 ans	3 840 €	- Salaire mensuel Hypo haute : (130 h x 6 € x 12 m) x 5 ans	46 800 €
- Frais de déplacement (2 x 1,80 €) + 70 km x 0,31 € x 4,33 sem x 5 ans	540 €		
	<b>4 380 €</b>		<b>46 800 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle (50 € x 12 m) x 5 ans	3 000 €		
	<b>3 000 €</b>		<b>N.E.</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>1 380 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>46 800 €</b>
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>45 420 €</b>

- *Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 750 € (frais de logement et de nourriture compris)*

### 6 – Pers. 6 : (20 heures) :

Cette personne est logée gratuitement au sein d'une organisation en échange de quelques heures de travail.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Frais de déplacement 40 km x 0,33 € x 5 fois x 4,33 sem. x 5 mois	1 420 €	- Salaire mensuel 87 h x 6 € x 5 m	2 610 €
		- Versement du RMI (3 m x 370 €)	1 110 €
	<b>1 420 €</b>		<b>3 720 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle (50 € x 5 m)	250 €		
	<b>250 €</b>		<b>N.E.</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>1 170 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>3 720 €</b>
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>2 550 €</b>

- *Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 510 € (frais de logement et de nourriture compris)*

### 7 – Pers. 7 : (30 heures + 5 heures) :

Personne qui vit en couple et pour laquelle le coût de la pension complète représente une charge supplémentaire.

CHARGES		PRODUITS	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Pension complète (130 € x 12 mois) x 5 ans	7 920 €	- Salaire mensuel 130 h x 6 € x 12 m x 5 ans	46 800 €
		- Travail supplémentaire 5 h x 4,33 sem. x 6 € x 12 mois x 5 ans	7 920 €
		- Versement du RMI (3 m x 370 €)	1 110 €
	<b>7 920 €</b>		<b>55 830 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Frais de mutuelle (50 € x 12 m) x 5 ans	3 000 €	- Aide au logement 80 € x 12 m x 5 ans	4 800 €
- Frais de logement (240 € + 70 €) x 12 m x 5 ans	18 600 €	- Travail supplémentaire 100 € x 12 m x 5 ans	6 000 €
	<b>21 600 €</b>		<b>10 800 €</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>- 13 680 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>45 030 €</b>
<b>COÛT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>58 710 €</b>

- Si nous rapportons au mois, cette personne a gagné environ 970 € (frais de logement et de nourriture compris). Cette personne gagne plus que le SMIC net moyen estimé à 915 € (Alternatives Economiques, 2005)

### Résultat consolidé :

Il est intéressant de remarquer que la somme des rémunérations mensuelles est égale à : 4 250 € / 7 personnes = 607 € Or, nous savons que le seuil de pauvreté est estimé à 602 € par mois pour une personne (Alternatives Economiques, 2005).

☛ L'OESS permet aux personnes en contrat aidé de se rapprocher d'une ressource sensiblement égale au seuil de pauvreté voir de le dépasser pour environ 50 % d'entre elles.

☛ L'OESS constitue un lieu protégé pour permettre aux personnes en contrat aidé de se stabiliser et construire un parcours d'insertion.

## **ANNEXE 22**

### **Balance économique du projet social en 2001**

En 2001, nous avons estimé que l'accueil de 11 personnes en ETP représentait une charge pour l'association évaluée à 79 620 €

<b>CHARGES</b>		<b>PRODUITS</b>	
<b>SURCROIT DE CHARGES</b>		<b>SURCROIT DE PRODUITS</b>	
- Investissement matériel	12 000 €	- CA printemps : accueil des classes et groupes	60 900 €
- Salaires 3 personnels pour accueil des classes au printemps	9 500 €	- Chiffre d'affaires par un personnel en contrat aidé	300 €
- Salaires CEC	115 400 €	- Aides AGEFIPH	8 300 €
- Cotisations formation CEC	600 €	- Aides CNASEA	106 700 €
- Coûts-performances cachés (sursalaires, surconsommations)	17 030 €	- Aide UNIFORMATION (50 %)	2 800 €
- Coûts d'intégration (sursalaires, surconsommations)	3 650 €	- Subvention Conseil Général	22 400 €
		- Aide AGEFIPH : Investissement	12 000 €
	<b>158 180 €</b>		<b>213 400 €</b>
<b>REDUCTION DE CHARGES</b>		<b>REDUCTION DE PRODUITS</b>	
- Economie salaires de 4 saisonniers et 1 permanent soit 2,6 personnes en ETP	50 950 €	- Coûts-performances cachés (Surtemps, Non production, Non création de potentiel)	148 520 €
		- Coûts d'intégration (Surtemps, Non production, Non création de potentiel)	37 270 €
	<b>50 950 €</b>		<b>185 790 €</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>107 230 €</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>27 610 €</b>
<b>COUT DE L'OPERATION (produits – charges)</b>			<b>79 620 €</b>

## TABLE DES ANNEXES

---

<b>Annexe 1</b>	Corps d'hypothèses	5
<b>Annexe 2</b>	Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes	15
<b>Annexe 3</b>	Diagnostics qualitatifs – Dysfonctionnements – 2002-2004	19
<b>Annexe 4</b>	Diagnostics qualitatifs – Actions d'intégration – 2002-2004	57
<b>Annexe 5</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2002	83
<b>Annexe 6</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Dysfonctionnements 2004	101
<b>Annexe 7</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Actions d'intégration 2002	119
<b>Annexe 8</b>	Grilles de coûts-performances cachés – Actions d'intégration 2004	125
<b>Annexe 9</b>	Grille d'évaluation de la valeur ajoutée organisationnelle	131
<b>Annexe 10</b>	Nomenclature de la contribution sociale externalisée d'une organisation	135
<b>Annexe 11</b>	Imputation des phrases-témoins dans les thèmes de la contribution sociale externalisée	139
<b>Annexe 12</b>	Tableau de synthèse de la contribution économique d'une organisation	147
<b>Annexe 13</b>	Contribution volontaire des membres de la Direction et de l'encadrement - 2004	151
<b>Annexe 14</b>	Eléments du budget prévisionnel annuel de l'accueil des personnes en contrat aidé	153
<b>Annexe 15</b>	Tableau de répartition du personnel en Equivalent Temps Plein entre 2000 et 2004	159
<b>Annexe 16</b>	Contribution volontaire des personnes en contrat aidé - 2004	163
<b>Annexe 17</b>	Plan d'Actions Prioritaires d'un projet social	167
<b>Annexe 18</b>	Grilles de compétences des personnes en contrat aidé	171
<b>Annexe 19</b>	Grille de comportements des personnes en contrat aidé	177
<b>Annexe 20</b>	Mesure de l'utilité sociale des parcours d'insertion	183
<b>Annexe 21</b>	Balances économiques des personnes en contrat aidé	187
<b>Annexe 22</b>	Balance économique du projet social en 2001	195