



Mémoire présenté par :

M. Lahasane OUHKI

**Master Management des Petites et Moyennes Entreprises et
Economie Sociale et Solidaire**

Mémoire professionnel de fin d'étude:

ORGANISATION AGILE DANS LES GROUPEMENTS ECONOMIQUES SOLIDAIRES

Sous la direction de :

M. Frédéric VIEUX, Maitre de conférences

M. Arnaud DALLE, Directeur de la structure Interm'Aide Emploi

Remerciements

Je souhaite remercier dans un premier temps l'ensemble des salariés, des bénévoles, des bénéficiaires de l'association Interm'Aide Emploi pour la qualité de leur accueil et les différents moments d'échanges et de partages que nous avons vécus ensemble.

L'ensemble du personnel de cet établissement pour leur accueil et leur coopération professionnelle tout au long de ces vingt semaines de stage.

Je tiens également à remercier tout particulièrement et à témoigner ma reconnaissance à M. Arnaud DALLE, pour l'expérience enrichissante qu'il m'a permis de vivre durant ces vingt semaines de stage au sein d'Interm'Aide Emploi. Je le remercie vivement aussi pour m'avoir fait partager et vivre les projets en cours de réalisation et pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période de stage.

Un grand merci aussi aux personnes qui m'ont aimablement accordé de leur temps pour la réalisation de mon étude empirique.

Je remercie également M. Frédéric VIEUX, mon tuteur universitaire pour ses encouragements et son accompagnement.

Enfin je souhaite remercier toute l'équipe pédagogique de l'École Universitaire de Management de Rouen ainsi que les intervenants professionnels et responsable de la formation «
Master Management des Petites et Moyennes Entreprises/Économie Sociale et Solidaire » pour m'avoir permis de prendre de la distance par rapport à ma pratique professionnelle au travers de leurs apports théoriques et des échanges informels.

SOMMAIRE

Remerciements	1
Introduction	3
CHAPITRE I De l'économie sociale, sociale et solidaire vers l'entrepreneuriat social et les GES	7
L'économie sociale et solidaire	7
Les quatre différentes structures de l'Economie sociale et solidaire	12
Les grandes fédérations de l'Economie sociale et solidaire	13
Les groupements économiques solidaires GES	14
Les GES et leur mise en place	15
CHAPITRE II De l'Agile, aux organisations Agile	19
Historique et contexte	19
Emergence de l'agilité dans l'entreprise	21
Les tentatives de définitions	24
L'agilité organisationnelle	28
Limites des approches agiles	32
CHAPITRE III Les GES, une organisation agile ?	34
Méthodologie utilisée	34
GES, une organisation agile ?	37
Synthèse des résultats obtenus	44
Agile une approche pertinente pour les GES ?	45
Conclusion	47
Bibliographie	50
ANNEXE	53
ANNEXE 1 Questionnaire envoyé au GES	53
ANNEXE 2 Tableau 1: Synthèse du questionnaire	59
ANNEXE 3 Tableau 2 : Synthèse des définitions de l'agilité	64

Introduction

Notre société est marquée par des mutations importantes, tant économiques que sociétales. La mondialisation effrénée touche tous les pans de la vie des entreprises et des personnes. On assiste à l'émergence de signes de repli, souvent en raison de l'avancée significative d'une forme de globalisation, de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Les questions environnementales et de solidarité deviennent récurrentes.

Les crises économiques, qui se sont succédé depuis le début des années 1970, en particulier la crise pétrolière de 1973, ont laissé des traces dans le champ de l'économie réelle au sein des entreprises. Elles subissent de fortes turbulences, et sont traversées par de réelles inquiétudes liées aux incertitudes des marchés privés ou publics, à une mutation des formes d'organisations et à la complexité du monde dans lequel elles évoluent.

Afin de faire face à ces fluctuations économiques et à leurs caractères imprévisibles des dirigeants de grandes entreprises et des chercheurs américains ont décidé, dès 1990, de se retrouver dans le cadre d'une conférence. Cette rencontre devait permettre d'anticiper et d'apporter des réponses à ces évolutions et d'essayer de faire face à toutes ces incertitudes, au changement et aux perturbations de l'économie mondiale.

C'est à partir de ce rassemblement qu'émerge une nouvelle approche organisationnelle dont l'objet est de faire face à ces turbulences, à ces changements parfois brusques au travers d'un rapport le « manifeste agile ».

Par la suite, des rencontres, des conférences se sont déroulées et ont permis l'apparition du concept d'« agilité organisationnelle ». Ce sont les grandes entreprises qui se sont emparées de ce construit afin de le rendre opérationnel comme réponse stratégique et organisationnelle. On pense notamment aux entreprises informatiques qui l'ont utilisé comme objet marketing.

En France, Barzi Rédouané¹¹ l'a étudié au niveau des PME dans le cas de l'industrie de l'habillement.

Ainsi, aujourd'hui, on caractérise facilement d'« agile » le mode d'organisation ou de management de certaines grandes entreprises ou des PME. On présente ce type de management comme un art.

Mais qu'en est-il de l'ESS (économie sociale et solidaire) qui est souvent perçue comme une économie à part, avec ces propres méthodes. Pourtant, elle subit les mêmes réalités économiques que les

¹ Barzi Redouane, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2/2011 (n°35), p. 29-45

entreprises lucratives, à savoir les incertitudes des marchés publics ou privés et la complexité des situations pour lesquelles elle doit agir. La mondialisation et la globalisation qui provoquent des fermetures d'usines et qui touchent de plein fouet les personnes les plus vulnérables. Il faut aussi prendre en compte, la raréfaction des subventions ou des donations.

Localement, elle doit pallier au désengagement des pouvoirs publics et à la concurrence d'entreprises privées qui imitent ses services. Cela met à mal une de ses valeurs fondamentales qu'est le partenariat. En effet comme le précise (Lafore, 2010). »²² « La concurrence tue le partenariat et la possibilité de la co-construction des réponses aux problèmes sociaux s'affaiblit quand les acteurs de l'économie sociale et communautaire sont instrumentalisés sans être reconnus »

C'est donc une économie qui ne serait peut-être pas si différente, dans la réalité qu'elle subit. Pour s'en convaincre nous pouvons l'observer au travers d'un GES (groupement d'économie solidaire), structure associative multi activités, multi-acteurs, multi organisations. On peut s'interroger sur sa structuration et les éléments qui nous permettraient de la comparer avec une organisation agile, et vérifier si c'est avéré ou non. Si tel est le cas, de se demander si c'est pertinent de s'engager d'avantage dans cette approche. Mais aussi qu'est-ce que cela peut apporter à ce type d'organisation ?

Ainsi l'économie sociale et solidaire au travers de tous ces constats et subissant le même contexte et d'avantage que les entreprises privées n'aurait-elle pas intérêt à intégrer les nouveaux modes d'organisation que ceux utilisés par les grandes entreprises et les PME ? Et en quoi cette approche agile pourrait-elle être pertinente pour l'entreprenariat sociale de type GES ?

C'est tout l'objet de ce mémoire qui s'inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire au sein de l'entreprenariat social que peut représenter l'association à but non lucratif Interm'Aide Emploi. C'est au sein de celle-ci que les interrogations ont surgi.

Cette entreprise sociale qui a le statut d'association intermédiaire créée en 1987 à Rouen, est implantée sur les Hauts de Rouen, au cœur d'un quartier prioritaire et d'une ZFU³. Agréée par la DIRECCTE⁴ au titre d'une association intermédiaire, la structure a pour objet de permettre le retour à l'emploi de personnes en difficultés résidentes sur les Hauts de Rouen et sur le territoire de la métropole Rouen Normandie.

Pour intégrer ces engagements et développer son activité économique, l'association qui est un Groupement d'employeur solidaire (GES) s'est diversifiée, notamment en multipliant les outils d'insertion: composé d'une ETTI (Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion), au service des associations intermédiaires (AI) de la Seine-Maritime avec la mise en place de l'agence Alizés (entreprise de travail temporaire d'insertion) constituée en coopération avec deux AI de l'Eure (ADS Emploi et Contact Service), d'un ACI (atelier et chantier d'insertion) les ateliers des Hauts ont 18 places, 2 encadrants techniques et ½ poste de CIP (conseiller en insertion professionnel). Depuis 2013 elle a permis l'embauche de 13 demandeurs d'emploi en contrat de professionnalisation sur le métier de gardien d'immeuble S'est greffé dernièrement une activité d'apiculture en milieu urbain « Happy-

² LAFORER. (dir.) (2010), *Faire Société – Les associations par temps de crise*, Paris, Dunod.

³ ZFU : Zone franche urbaine

⁴ DIRECCTE : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Culture-Citadine ». Et bientôt une reprise du restaurant « Otrechozes » qui est en voie de concrétisation.

Lors de mes observations au sein de cette structure, le constat général que j'ai pu faire a été le suivant:

- **Le mode de management :** il paraît assez souple, utilisant une approche de recherche participative, permettant l'émergence de décisions collectives et utilisant des relais de responsabilité. On perçoit aussi la volonté d'amener les salariés à être autonomes dans leur travail.
- **L'organisation en place :** elle semble être de forme pyramidale aplatie, hiérarchique avec sur chaque activité des salariés référents et encadrants d'équipe relativement autonomes. Mais toute l'organisation semble en perpétuel adaptation aux projets et participe à la construction de ceux-ci. Elle semble plutôt flexible, elle ne fait pas que s'adapter, car elle agit aussi sur l'avancée des projets.
- **La veille stratégique :** elle dispose d'un réseau important, un centre névralgique d'informations. Elle dispose d'une place et d'une réelle présence au sein de son écosystème.
- **La part du manager comme de l'organisation :** une de ses caractéristiques est la créativité et l'innovation qui se lit au travers de l'adaptation d'une idée à sa concrétisation. On peut observer la capacité créative importante, une capacité de rebond, une forme de *brainstorming* constant. On passe d'une réglementation à une autre, d'un statut à un autre, afin de réaliser le projet. Il n'y a pas de frein à l'imagination de solutions.

Fort de ces observations il en a résulté une multitude de questions concernant les différents niveaux de la structure. A savoir :

- **Le niveau du réseau de partenaires:**

Comment est-il possible d'être à l'affût des opportunités d'activités qu'offre le territoire ? Comment être en relation avec autant d'interlocuteurs et de permettre le lien avec ceux qui semblent difficilement conciliables ? Comment agir localement et rester en veille nationalement et sur le territoire d'action ?

- **Le niveau de l'équipe :**

Comment rester à l'écoute et à la disposition de son équipe ? Comment trouver la capacité d'ajuster, réajuster son projet ou les autres types de projets sans oublier ceux en gestation et en développement ... ? Comment rester soucieux de la qualité des relations au quotidien malgré les différentes responsabilités ? Comment passer d'un dossier à un autre sans se perdre et être constamment dans l'adaptation, la flexibilité ou l'élasticité, ainsi que l'accommodation au réel ? Comment chacun peut-il être force de propositions ?

- **Le niveau de l'activité :**

Mais surtout, face à un problème de développement d'activité, comment conserver sa capacité de réaction et d'ingéniosité afin d'imaginer toutes les possibilités d'action ? Comment permettre à

l'organisation de disposer d'un état d'esprit particulier, une ouverture aux autres, une approche créative, innovante ?

Après plusieurs semaines de présence les premières conclusions émergent.

Cette structure agit-elle comme « un funambule du projet » gardant bien l'équilibre mais dans un même temps, ayant la capacité à orienter sa direction et ouvrir de nouvelles voies ?

Utilise-t-elle un concept de type « *slow management**⁵ » « *lean-management*⁶ » « *bricolage organisationnel*⁷ » même s'il m'était encore impossible de le confirmer ? Cette association s'est-elle orientée vers le concept « d'agilité », mais sans le savoir comme le disait Monsieur Jourdain dans la pièce de théâtre le « Bourgeois gentilhomme » de Molière⁸.

Pourtant le construit agile émerge plutôt du monde de l'entreprise informatique. Pourrait-il bien s'adapter à l'univers de l'économie sociale et solidaire ? Cette structure semble baigner dans un écosystème dynamique, mais celui-ci pourrait être lié uniquement aux qualités du management. Ce qui paraît remarquable aussi, est que toute l'organisation de la structure semble entrer en résonance avec ce mode de fonctionnement et interagit. C'est en ce sens qu'il semble apparaître une « organisation agile ». Ceci est aussi vrai, tant au niveau de la gouvernance de la structure, que des salariés et des autres parties prenantes de l'association.

La problématique qui émerge de tout ce questionnement est :

En quoi l'agilité organisationnelle est-elle pertinente, dans les structures de l'économie sociale et solidaire, de type Groupement d'économie solidaire GES ?

Pour répondre à toutes ces interrogations nous allons :

Tout d'abord, nous allons circonscrire le champ de l'économie d'appartenance des GES. Ainsi, nous allons, dans un premier temps, développer ce que couvre le champ de l'ESS, son histoire ses fondements sa composition, puis rappeler brièvement ce que peuvent être les grandes fédérations qui la composent dont le COORACE, pour aboutir aux structures de type Groupement d'économie solidaire- GES.

Ensuite, dans la deuxième partie, identification de ce que recouvre le concept agile et en particulier l'agile organisationnelle, au travers d'une revue de littérature (émergence, historique, applications).

Enfin, dans la troisième partie, exposé de la méthodologie utilisée au travers d'un questionnaire à destination d'une vingtaine de structures, de deux entretiens semi-directifs sur deux GES, l'un localisé sur un territoire éclaté et rural, dans le département de l'Eure et l'autre situé sur un espace urbain dense en Seine-Maritime. Nous allons essayer de vérifier si ce mode d'organisation agile est celui pratiqué dans les GES et en quoi il serait pertinent de le mettre en pratique.

⁵ Article le slow management ou l'art de simplifier le travail Revue sciences humaines Mensuel N 278 février 2016

⁶ <https://www.changerletravail.fr/qu-est-ce-que-le-lean-management>

⁷ http://www.l'express.fr/emploi/l-heure-du-management-de-la-debrouille_1366202.html

⁸ Molière :Auteur dramatique français Paris (1622-1673)

CHAPITRE I De l'économie sociale, sociale et solidaire vers l'entrepreneuriat social et les GES

Cette partie vise à étudier le champ de l'économie sociale et solidaire afin de faciliter la compréhension des GES et de situer ces structures. Nous allons débiter par l'ancrage historique dans lequel évolue ce champ, puis poursuivre par la description des différents regroupements et formes de structures qui le composent.

L'économie sociale et solidaire

Le périmètre d'action de l'économie sociale solidaire est vaste et touche une multitude d'activités et de secteurs. Le rôle que joue cette économie est important et porteur de sens et d'innovations. Malgré sa variété et son vaste champ d'application, son organisation et sa structuration se sont effectuées tout le long de son histoire.

L'économie sociale a souvent été remarquée lors d'apparition de conflits, d'avantage que par les solutions originales qu'elle a pu apporter localement.

Son développement ne s'est pas fait de manière linéaire, mais a plutôt accompagné les soubresauts des crises économiques, humaines, qui ont jalonné l'histoire. Elle épouse les différentes croissances et crises que subissent notre société, tantôt en fort développement et un peu plus tard en régression rapide. Ce n'est pas forcément lors d'une forte croissance économique que celle-ci s'efface, car ces moments sont souvent accompagnés d'évolutions de conditions de vies fragilisées.

Selon Jean-François Draperi⁹, « l'économie sociale définit l'ensemble des entreprises coopératives, mutualistes et associatives. Ces entreprises partagent des traits communs qui les distinguent à la fois des entreprises individuelles, des entreprises publiques et des sociétés de capitaux : elles émanent de personnes, physiques ou morales, et ont pour finalité de répondre aux besoins et aux attentes collectives de ces personnes. »

L'économie sociale solidaire invite à :

- Se poser la question des solidarités dans l'économie globalisées et sa traduction au niveau locale.

⁹ Edition 2014 du support de cours Les entreprises coopératives, réalisé par Jean-François Draperi, sociologue (Cnam/Cestes) et rédacteur en chef de la Revue internationale de l'économie sociale (Recma).

- Affirmer que les richesses ne sont pas que matérielles, elles sont avant tout humaines .Que la production de bien que permet l'économie marchande soulève des interrogations à la hauteur de sa mauvaise redistribution.

L'économie sociale et solidaire a acquis une place importante dans notre société car elle permet une croissance significative de création de richesse, mais pas uniquement financière. Elle nécessite un recours à des collaborations singulières et innovantes.

Elle intéresse tout particulièrement les responsables politiques et les acteurs économiques. Elle réussit à trouver des réponses aux difficultés et aux aspirations des individus.

L'attrait que lui vouent ces acteurs est important .Le secteur économique profite de ces innovations sociétales en se les réappropriant .C'est le cas des sociétés marchandes qui se développent dans le secteur de l'aide à domicile .Les collectivités publiques, pour leur part, voient leur budget social décroître et profitent des réponses qu'apportent les structures locales, aux besoins des populations les plus vulnérables. Les espaces locaux sont l'objet de constructions humaines particulières et l'ESS prend part à son évolution.

Malgré cela, sa visibilité, au travers de sa contribution économique, n'est pas suffisamment connue. Pourtant elle contribue à hauteur de 10% du PIB national. L'ESS affecte par ces actions tous les pans de la société.

Ce sont les associations loi 1901 qui représentent le plus ce secteur. On dénombre plus de 188 000 établissements ayant le statut d'employeurs et occupant plus de 1 840 000 salariés (CNCRES, 2012 ; Ministère de l'économie et des finances, 2013).

Même si l'origine de l'ESS reste difficilement arrêtée nous pouvons raisonnablement le démarrer au Moyen âge. Dans un esprit de clarté nous allons en préciser certains éléments forts, sans pour autant aller puiser jusque dans l'antiquité.

Les premiers acteurs de cette économie sont à chercher au Moyen Âge et en particulier dans les compagnonnages, connus par le biais d'Agricol Perdiguier¹⁰. Ils ont permis l'édification de nos cathédrales, que l'on peut situer autour du XIIème siècle. Peu avant, il existait une autre forme d'organisation que sont les confréries, accompagnées surtout par l'Église, avec une visée caritative. C'est deux organisations même si elles ont connu des évolutions particulières persistent encore aujourd'hui. Le syndicalisme y a puisé ses racines. C'est une économie centrée sur une forme de distribution.

Au XIX siècle, c'est l'époque de la révolution industrielle. Elle est caractérisée par un fort développement économique, dans certains secteurs d'activités, et en même temps, un accroissement d'une certaine misère dans la population. Emile Zola en dressera un portrait notamment dans « l'Assommoir »¹¹.

¹⁰ Agricol Perdiguier Mémoire d'un compagnon Alain Faure 2012 Edition la découverte ((1805-1875), compagnon charpentier du Devoir de Liberté, élu à l'Assemblée constituante en 1848).

¹¹ Emile Zola « l'Assommoir » Livre de poche 2008

Charles FOURIER³¹²et Saint SIMON¹³ que l'on caractérise comme les premiers inspirateurs de l'économie sociale et solidaire ont dénoncé cette pauvreté et œuvré pour une forme de recherche du « bonheur social ». Ils ont agi afin d'atténuer les mauvaises conditions de travail et d'existence des ouvriers de l'époque.

Dans le même temps apparaissent le mouvement coopératif et l'émergence des mutuelles.

On évoque même, surtout à la fin du XIXe siècle, que le développement de l'économie sociale se fait en réaction à la révolution industrielle et aux conséquences de celles-ci sur les conditions de vie de la classe ouvrière. Comme le précise André GIDE¹⁴ elle est née « fille de la nécessité ».

Ainsi l'économie est passée d'un système de production artisanale, à un système de production industrielle. De nouvelles conditions de précarités sont apparues, donnant ainsi naissance à une forme sociale renouvelée, dite prolétarienne. Cette classe émerge, alors que nous sommes encore dans une société fortement paysanne. Des mouvements de contestation s'organisent, à la recherche de nouvelles libertés. Ils s'organisent et sont à la recherche de nouveaux projets sociaux touchant particulièrement la protection de la santé. Ils vont alors, même si ils ne sont qu'une petite poignée, créer des sociétés de secours mutuels, des comptoirs alimentaires et des coopératives de production. Ces initiatives sont appelés « associatismes ».

Des réseaux associatifs se mettent en place malgré la répression de l'époque. Une utopie voit le jour, une forme d'émancipation et de dépendance apparaît pour la classe ouvrière, Jean Jaurès,¹⁵, diffusera cette pensée.

Même si ces expérimentations ne perdurent pas expressément, elles vont donner naissance à des coopératives de productions et de consommation.

Au XXème siècle, les mauvaises conditions de travail, de pauvreté de vie, et d'exploitation de la classe sociale ouvrière se poursuivent. Mais on observe tout de même, une modification des modes de relations entre les principaux acteurs de la société. L'État régulateur intervient au travers de deux lois celle de 1901 pour les associations et celle de 1907 pour les coopératives. Ainsi le tournant est pris, d'un passage progressif de relations conflictuelles, à la coopération entre l'économie sociale et l'État.

Si ce siècle est marqué par une période de fort besoin social, il n'en demeure pas moins qu'il y a une véritable aspiration à d'avantage de liberté d'actions. Des luttes politiques émergentes qui traduisent des conceptions de pouvoir différentes, « le Capital » de Marx¹⁶ en est l'illustration. Ces confrontations vont permettre la création et le développement d'un tissu associatif de plus en plus dense, qui vont donner naissance à des formes structurées de type mouvements, fédérations ou unions qui existent encore aujourd'hui.

¹² Charles Fourier, né le 1772 1837 philosophe français fondateur de l'école sociétaire

¹³ Saint-Simon (1760-1825) philosophe économiste français

¹⁴ André Gide, 1869 1851 écrivains français

¹⁵ Jean Jaurès 1859- 1914 homme politique français

¹⁶ Karl Marx 1818-1883 philosophe allemand

Le premier **choc pétrolier de 1973** provoque une première crise dans l'économie, qui s'accompagne d'une forte montée du chômage et l'apparition de nombreuse situation d'exclusion. Le taux de chômage évolue fortement, la concurrence entre les firmes devient prégnante, des tensions mondiales surgissent. C'est dans ce contexte très marqué que la notion d'économie solidaire apparait afin de faire face à toutes ces problématiques de société.

Les structures qui apparaissent sont principalement orientées dans l'insertion par l'activité économique.

Les **années 1970 à 1980** permettent une mondialisation importante des échanges. Avec l'apparition des nouvelles technologies, on assiste à une urbanisation accrue qui s'accompagne souvent d'une désindustrialisation conséquente. Cela entraîne des mutations dans les activités économiques et des déplacements de la population dans le territoire.

« Henri Desroche (1914-1994) a beaucoup travaillé sur cette économie. C'est lui qui proposera en 1977 de parler d'entreprises d'économie sociale. Il s'appuie notamment, à la suite de Charles Gide, sur le terme utilisé au siècle précédent lors des expositions universelles pour comprendre ces initiatives diverses. » (Erika Fahault et al 2011)¹⁷

C'est à partir de ces années que ce secteur d'activité qu'est l'Economie Sociale et Solidaire rencontre une véritable reconnaissance et qu'il est considéré comme un secteur économique à part entière. Au niveau de l'état, l'une des symboliques de reconnaissance importante a été faite en 1981, avec l'existence de la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale.

Puis, en 2012 un ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé de l'économie sociale et solidaire Benoît Hamon voit le jour.

Une loi est définitivement adoptée au parlement, la loi du 31 juillet 2014 qui permet d'asseoir explicitement ce mode de développement économique et de modèle d'entrepreneuriat singulier. En proposant une définition claire et stable des structures incluses dans le périmètre de l'économie sociale et solidaire. Elle permet tout à la fois de sécuriser le mode de fonctionnement de ses structures mais aussi les relations privilégiées dont elles jouissent avec les collectivités

La loi du 31 juillet 2014 définit l'économie sociale et solidaire comme "un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine, auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- **un but autre que le seul partage des bénéfices**

Dans ce cadre on peut retrouver des entreprises à statut commercial ou des fondations.

- **une gouvernance démocratique**

¹⁷ Erika Flahault, Henry Nogués, Nathalie Schieb-Bienfait. L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales. Introduction. L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Presses universitaires de Rennes, pp.13-25, 2011. <halshs-00776964>

Cela implique que toutes les parties prenantes de la structure sont informées et actives dans la gouvernance de l'organisation.

- une rémunération limitée

Les bénéficiaires sont encadrés. Ils doivent être utilisés principalement pour permettre, en autres, l'expansion de l'organisation, ainsi que sa pérennité.

En fait, il a fallu attendre les années 1970 pour que l'Economie Sociale et Solidaire rencontre une véritable reconnaissance et soit considérée comme un secteur économique à part entière.

Mais toujours dans sa quête de réponse aux problèmes de la société, le concept d'économie sociale et solidaire ne reste pas figé. Il prend d'autre forme, on parle volontiers aujourd'hui de notions telle que l'économie sociale, solidaire et environnementale, ou l'entrepreneuriat social. Toutes ces notions s'entremêlent et se distinguent pour désigner ce champ de l'économie, cela participe à une modification des représentations existantes notamment sur l'entreprise sociale.

Au niveau européen la prise en compte de ces champs spécifiques est de plus en plus intégrée même si il persiste encore des divergences d'approches notamment avec l'approche anglo-saxonne, on parle plus fréquemment de tiers secteurs et d'entrepreneuriat social.

L'Union européenne comprend l'importance de ce secteur d'activité tant son poids économique et son évolution rapide dans les états devient important.

Au niveau mondial l'essaimage et le partage des pratiques existent, ce qui permet l'avènement de solidarité et d'entraide entre les peuples.

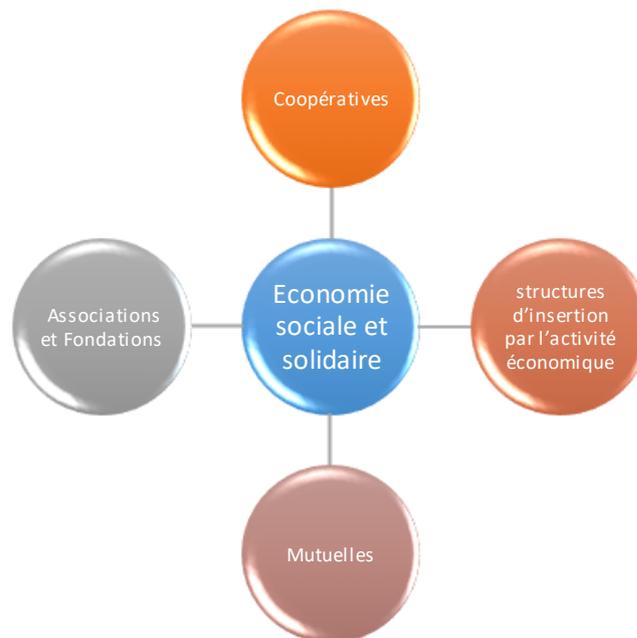
Cet historique rappelle bien ce qu'évoque Danièle DEMOUSTIER dans « l'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement » (2001), les nouvelles formes d'organisation sociales sont la résultante de chaque crise économique qui caractérisent les cinq différentes étapes historiques de l'ESS.

L'économie sociale et solidaire se distingue par son histoire, ses évolutions, regardons maintenant les grandes structures qui la composent et qui ont participé à cette aventure humaine. Puis, même si ces unions d'acteurs et fédérations sont nombreuses, nous allons en présenter les principales Enfin, nous développerons d'avantage la fédération COORACE qui a créé les GES.

Les quatre différentes structures de l'Economie sociale et solidaire

L'ESS est souvent défini par ses structures, ou les actions en direction d'un type de public d'avantage que par ses buts ou ses finalités.

Ces organisations sont présentes dans tous les secteurs d'activité et peuvent prendre de multiples formes. Même si on constate tout de même une présence particulière dans les domaines des services, on les retrouve sous quatre types de formes : des associations et organisations communautaires, des coopératives, des mutuelles, des fondations et des entreprises sociales à statut commercial.



Tout d'abord les **associations et les fondations**, leurs points communs et qu'elles œuvrent pour l'intérêt général dans un but non lucratif .Elles produisent des biens et services, dans de multiples domaines afin de répondre à différents besoins : santé, social, éducation, culture, sports, loisirs...

Ensuite **les coopératives**, elles agissent dans de nombreux secteurs d'activités : des coopératives d'entreprises individuelles ou familiales, agricoles, des coopératives de production (SCOP) dans le bâtiment, l'industrie le commerce et les services, et des coopératives financières dans le secteur bancaire, agriculture, industrie, BTP, autres services...

Puis **les mutuelles** agissent dans le cadre de la prévention des risques de dommages corporels liés à des accidents ou à la maladie ainsi que la protection de l'enfance, de la famille, des personnes âgées, dépendantes ou handicapées,

Enfin **les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)**, dont le but est de permettre l'employabilité et le retour à l'emploi des personnes éloignées du monde du travail. On retrouve parmi ces structures, des associations intermédiaires (AI), des entreprises d'insertion (EI), des

entreprises de travail temporaires d'insertion(ETTI), les régies de quartier (RQ), les chantiers d'insertions et chantiers écoles, les centres d'adaptations à la vie active (CAVA).

Les grandes fédérations de l'Economie sociale et solidaire

L'ESS oblige les acteurs sur les territoires à adopter des modes de coopérations renouvelés. C'est une économie qui est riche d'initiatives et qui permet des expérimentations et des innovations sociales importantes. Elle permet l'émergence de coopérations et de coordinations d'acteurs pluriels, entreprises, associations, collectivités et devient même une courroie d'entraînement du développement du territoire.

Nous allons nous intéresser à identifier certains des différents regroupements et en particulier le COORACE. Nous vous proposons d'illustrer notre propos par quelques exemples :

La Fédération des entreprises d'insertion

Créée en 1988, la fédération des entreprises d'insertion représente les entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion en France.

Elle regroupe des TPE/PME de forme classique mais dont les buts demeurent l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues du marché du travail : demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires des minima sociaux, jeunes sans qualification, séniors etc...

Confédération générale des SCOPS

Le réseau des SCOP accompagne la création, la reprise, la transmission et la transformation d'entreprises ou d'associations sous forme SCOP (Société coopérative et participative ou de production) ou SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

Coop de France

Coop de France est l'organisation représentative et unifiée des entreprises coopératives agricoles, agroalimentaires et agro-industrielles.

Mouves Mouvement des entrepreneurs sociaux

Créé en 2010, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) fédère et représente les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sociales,

UNIOPSS

C'est l'union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux elle existe depuis 1947 et agit et promeut le secteur non lucratif de la solidarité.

Mutualité Française

La Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF) fédère la quasi-totalité des mutuelles de santé en France.

Notons tout de même une singularité dans l'ESS à savoir que ce besoin de coopération aboutit souvent à la mise en place de regroupements singuliers entre des structures de formes variées.

Ainsi sont apparus des fédérations des mouvements ou des unions d'associations qui permettent pour la plupart de défendre et de partager des visions communes mais aussi d'essaimer des formes d'organisations sur tout le territoire. C'est le cas aussi de la fédération COORACE que nous allons développer dans le chapitre suivant car elle est à l'origine des groupements d'économie solidaire

Les groupements économiques solidaires GES

Son origine le COORACE¹⁸

Le COORACE (Coordination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi) est une fédération nationale de l'économie sociale et solidaire. Elle intervient sur tout le territoire national et regroupe plus de 545 entreprises adhérentes. Ses membres agissent localement sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Les secteurs d'activité dans lequel ses adhérents interviennent sont relativement hétérogènes, même si on peut noter, en particulier, celui des services à la personne (SAP). Elle dispose d'une marque commerciale Proxim'Services.

Cette fédération a vu le jour en 1984. Le réseau COORACE s'est constitué autour de finalités communes, celle d'une société solidaire et intégrante, reconnaissant la valeur et la richesse de chacun en tant que citoyen(ne) et acteur (trice) des échanges économiques et sociaux.

Si certains regroupements utilisent la formation comme action pour insérer des personnes dans notre société, COORACE a privilégié comme principal levier d'action, l'emploi. Mais le contexte économique actuel et l'augmentation du nombre de personnes exclues à inciter ses adhérents à s'ouvrir à d'autres modes d'actions pour contribuer de plus en plus pleinement, aux dynamiques de développement solidaire des territoires.

Représentativité du réseau

On dénombre un nombre important d'adhérent, 545 en 2016 qui permet à 70000 personnes d'être salariées. Elle agit aussi dans le cadre de PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) au travers de projets menés par ses membres. Elle a aussi mis en place une certification qualité Cèdre ISO 9001.

¹⁸ Source www.coorace.org

C'est souvent à partir d'innovation locale qu'émerge des organisations particulières. Et c'est à partir d'initiatives spécifiques et de remontées de ces adhérents que le COORACE a souhaité mettre en place un regroupement singulier le GES.

Les GES et leur mise en place

L'histoire de l'économie sociale et solidaire est jalonnée de volonté de s'unir ou de se regrouper avec pour ambition d'atténuer la souffrance des plus fragiles.

Cette forme d'organisation permet d'unir des moyens et de participer activement à la lutte contre la précarité et le chômage. C'est le cas de Groupements d'employeurs (GE), qui permettent de recruter des salariés et de les mettre à disposition d'une ou plusieurs entreprises. Mais aussi le groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Ils se sont organisés dans les structures agricoles. Aujourd'hui nous les retrouvons aussi bien dans le secteur du bâtiment, de l'industrie, des services. Et enfin le Groupement d'intérêt économique (GIE) moins rigide, mais encore très formalisé et encadré qui est souvent utilisé dans le cas de facturation de services qu'il rend à ses membres.

C'est dans cette continuité de créativité de modèles, plus souples, adaptés à des réalités territoriales et afin de satisfaire des besoins sociaux existants que les adhérents du COORACE ont créé eux aussi un type de groupement particulier les GES. Il n'existe pas encore de label attribué à ce type de regroupement d'activités, mais plutôt une reconnaissance par le biais de la fédération.

Le COORACE donne la définition suivante « Un GES est un groupement d'entreprises solidaires liées par un projet collectif de contribution à la création d'activités économiques sur le territoire. Les GES se composent notamment de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui accueillent des salariés en parcours. »¹⁹. Les entreprises qui se retrouvent dans l'entité GES disposent d'un conventionnement de type insertion par l'activité économique.

Les GES proviennent du terrain et des pratiques de plusieurs adhérents de la fédération. C'est en somme un groupement d'entreprise solidaire. Sur le terrain, le terme GES est souvent traduit aussi sous cette dénomination. Il y a même parfois des confusions de terminologie du GES entre groupement économique solidaires et groupement d'entreprises solidaires. Ils arrivent fréquemment que les adhérents utilisent le premier nom qui était « ensemblier ».

Localement l'une des premières préoccupations de ces structures est de permettre à des salariés en insertion d'avoir une offre globale. Cette solution recherchée doit permettre de construire un véritable parcours d'insertion adapté. Il arrive donc souvent que les bénéficiaires soient accueillis dans différentes activités d'une même organisation. Ces parcours se sont créés au fur et à mesure des besoins et des possibilités locales. Face à ces réalités, à leur volonté d'agir comme véritable partenaires économique, ces acteurs ont mis en place cette forme d'organisation. Au travers de ces

¹⁹ www.coorace.org/sites/www.coorace.org/files/plaquette_ges.pdf

regroupements de structures, leur offre d'insertion se voit renforcée et se retrouve d'avantage consolidée. Le GES permet cela. Les freins inhérents au passage d'une entité à une autre disparaissent. Grace à cette structure unifiée l'organisation des parcours est plus adaptée et fluide car le passage d'une structure à une autre est facilité.

Dans la pratique, les groupes économiques solidaires (GES) comme Interm'Aide Emploi se retrouvent à intégrer des activités de type (AI), (ETTI), des chantiers d'insertions, dans une structure unifiée.

Si les bénéficiaires ou les partenaires externes trouvent parfois difficile de se retrouver dans les structures d'insertion, avant la mise en place d'un GES, c'est aussi le cas des salariés. L'organisation de type groupement devrait clarifier cet état.

Les GES permettent d'entreprendre autrement en construisant des solidarités entre structures qui recherchent un modèle économique favorable et la co-construction de valeurs partagées.

Les GES prétendent proposer un nouveau modèle d'entrepreneuriat.²⁰ Elle réinvente une forme de coopération et de fonctionnement singulier.

Ce modèle se rapproche de celui évoqué par Philippe FREMEAUX (Alternatives économiques n°296, 2010), « l'entrepreneuriat social n'est qu'un terme pour désigner ce que les associations réalisent depuis plus d'un siècle : produire, avec plus ou moins de subventions publiques, des services à forte utilité sociale dans de multiples domaines - santé, social, culture, loisirs, éducation populaire, etc. Mais l'utilisation d'un nouveau mot n'est jamais innocente et traduit ici la volonté de secouer le cocotier associatif. Les entrepreneurs sociaux portent une double exigence : innover dans la manière de répondre aux besoins sociaux et gérer efficacement, parce qu'être dans le social ne justifie pas d'être moins performant. »

Les organisations du COORACE ont pour la très grande majorité une assise locale importante. Ils sont acceptés comme partenaires de tous les acteurs locaux. Par leurs actions et leurs activités ils irriguent à la fois le tissu économique et politique.

La nécessité de trouver une forme originale d'organisation s'est faite progressivement. Les structures ont, pour beaucoup, débuté leurs actions aux travers des associations intermédiaires. Puis, elles se sont diversifiées en ouvrant parfois des chantiers d'insertions, des ETTI. Mais rapidement il a fallu trouver une cohérence globale, et c'est ainsi que l'idée des GES s'est mise en place, sans renier leur identité originale.

Ces structures visent à épouser la géographie particulière des territoires, en créant de la richesse.

Elles sont toujours à la recherche d'action de proximité, de réactivité en s'intégrant dans le champ économique, tout en gardant sa valeur de non lucrativité (ou lucrativité encadrée).

Elles souhaitent peser auprès des acteurs locaux en déployant toutes les formes d'insertions en faveur d'une sortie vers l'emploi.

Même si elles intègrent en leur sein des activités différentes et deviennent des entreprises sociales de grande taille, elles restent attachées à leur objet premier qui est de trouver des parcours d'insertion

²⁰ COORACE Guide « Outils d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire »

« sur mesure » pour leurs bénéficiaires. Elles s'organisent aussi, afin de mutualiser leurs moyens et ressources pour être d'avantage efficace.

Elles sont souvent repérées par les actions qu'elles mènent mais pas comme une structure unifiée. En devenant GES elles pourront devenir plus lisibles aux regards de leur partenaires et bénéficiaires.

Ainsi la fédération nationale a identifié cinq caractéristiques propres aux GES :

- Une gouvernance unifiée
- Une sécurisation et dynamisation des parcours professionnels
- Un modèle de développement économique et une offre de services coordonnée
- Une logique de mutualisation des ressources et des moyens
- Une communication globalisée pour le groupe

La loi de 2008, de lutte contre la pauvreté et les exclusions et relative au RSA et au politique d'insertion (art. L. 5132-15-2 du code du travail) qui stipule que . " *Afin de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique du territoire et de garantir la continuité des parcours d'insertion, une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion* " apporte un crédit supplémentaire et une reconnaissance à la mise en place de ce type de coopérations, il conforte les acteurs du COORACE de poursuivre dans cette voie singulière. Ils attendent toujours les décrets d'application, qui devraient circonscrire ce mode d'organisation en précisant les contours de celui-ci.

Au travers de cette loi, c'est aussi une manière d'établir l'inscription de l'IAE dans un rôle complémentaire du développement de l'emploi. Les GES revendiquent, au travers de cette forme d'organisation, leur place comme acteur du tissu économique .En 2014 le chiffre d'affaire et selon le COORACE, de 24 groupes économiques solidaires atteignait une valeur moyenne de 2,3M€. L'historique de l'entité initiale, son bassin d'emploi et la typologie des populations sont des facteurs impactant la forme particulière qu'aura le GES. Il n'existe pas une forme unique de groupement mais plutôt une diversité. En 2010, en France, on pouvait dénombrer une vingtaine de GES et 32 en gestation.

Les GES DES COOPERATIONS MULTIFORMES

Les GES du réseau COORACE

Une structuration en plein développement



Aujourd'hui on peut estimer raisonnablement que le nombre de ces organisations avoisinent les 120 et sont réparties sur l'ensemble du territoire.

Quelques éléments de cadrages du GES

ELEMENTS DE CADRAGE SUR LES GES

Projet social : Les missions clefs

COORACE propose aux entreprises solidaires une démarche qui leur permet de **structurer leur projet social au service de la promotion du développement économique, solidaire et durable des territoires.**

La démarche de développement de territoires solidaires permet à toute entreprise souhaitant contribuer au développement économique, solidaire et durable des territoires **d'enrichir sa pratique en intégrant :**



Ces éléments de cadrage des GES que sont/ la coopération, la co-construction, la transversalité, le décloisonnement, la prospective, la vision stratégique, la participation et représentation des salariés, auquel il convient d'ajouter une approche sociale innovante. Ne se rapprochent ils pas sensiblement d'une organisation agile ?

Ce sera tout l'intérêt de la deuxième partie.

Mais voyons tout d'abord ce que ce concept revêt. C'est précisément l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II De l'Agile, aux organisations Agile

Même si il reste encore peu connu en tant que concept, c'est un terme utilisé comme éléments de langage courant pour désigner une forme de souplesse voir d'habileté.

Mais qu'en est-il en tant que concept ? Quelle est son origine ?

Aujourd'hui encore, même si la pression des résultats, au travers des « reporting processus » restent encore forte, de nouvelles approches d'envisager le management et les organisations se font jours. Les acteurs des entreprises recherchent d'avantage de sens et refusent de plus en plus les dérives bureaucratiques et désirent devenir auteur et acteur de leur travail.

Ces modes d'actions ont montré leurs limites et les nouveaux contextes actuels obligent à plus de souplesse d'interaction de coopération de flexibilité. Les approches conceptuelles de l'organisation arrivent à bout de souffle et il était nécessaire de s'intéresser à des approches nouvelles. Celle qui a émergé est l' « agilité ». Mais quelles en sont les origines ?

Historique et contexte

L'intérêt pour les entreprises comme pour les chercheurs de trouver une réponse adaptées aux organisations économiques et de les diffuser est née du contexte de concurrence mondiale féroce .Mais aussi, de la fin d'une croissance économique relativement stable et prévisible, depuis 1945 et jusque dans les années 1980.

Ainsi, l'émergence de cette notion qu'est « l agile » est issue de ces réalités économiques.

C'est, dans les années 1990, dans les champs des combats aériens, que ce concept d'agilité apparaît, il est décrit comme « la capacité à changer de manœuvre dans le temps » (Richards 1996).

Mais c'est surtout à partir d'un rapport consacré à la stratégie des entreprises industrielles du 21^{ème} siècle, publié en 1991 par le *Iacocca Institute* de *Lehigh University*, en réponse à une demande du Congrès américain sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine (Nagel, Dove Goldman, Nagel, Preiss et Dove., 1991) que ce concept se diffuse dans les entreprises. Ce rapport devait s'interroger sur les conditions à exploiter qui pourraient être favorables aux entreprises américaines vis-à-vis de leur concurrent afin de gagner en compétitivité.

C'est à partir de ce moment que l'AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) à vue le jour. Elle a permis la constitution des groupes de travail (Enterprise Développement Group), réunissant des dirigeants, des chercheurs, ainsi que des représentants des syndicats et du gouvernement. Ceux-ci ont travaillé sur les meilleures expériences et les pratiques innovantes à mettre en place pour développer l'agilité organisationnelle. L'AMEF a permis de diffuser largement les résultats de leurs travaux et de leurs actions au travers des conférences et de la publication de certains rapports.

Ainsi donc l'idée agilité prend petit à petit forme, à la suite d'observations qui se sont déroulées à partir d'entreprises compétitives qui navigue dans des environnements entreprenants. En effet la concurrence avec les pays asiatiques est rude, surtout avec le Japon, et l'utilisation d'une approche flexible (lean management) leur donne des avantages importants. Ils reconnaissent aussi que le système de masse utilisant une approche incrémentale arrive à bout de souffle et atteint un stade de mutation.

Le construit d'agilité organisationnelle, en lui-même, fut créé par (Goldman, Nagel, Preiss et Dove en 1991).

Et en 1992 un rapport sur ce sujet à vue le jour, afin de développer et disséminer cette vision originale à travers l'industrie des Etats Unis. Le document a conclu qu'un nouveau système de production devait être inventé, basé sur l'agilité organisationnelle, afin de répondre aux besoins générés par ces nouveaux facteurs de compétitivité. (Nick Horney, 2013)

Le manifeste AGILE

Ensuite c'est lors d'un événement majeur rassemblant en 2001, aux Etats-Unis, 17 personnes travaillant dans le domaine du développement de logiciel qu'il a été mis en place un document rassemblant les principes agiles et les différentes expériences de chacun des membres. Ce document est le « Manifeste agile » (*manifesto agile*). Il présente 4 valeurs et 13 principes applicables à toute démarche agile. Les quatre valeurs sont les suivantes :

- Faire passer les fonctionnalités opérationnelles avant la documentation
- Reconsidérer les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils
- Collaborer avec le client plutôt que de contractualiser des relations et des échanges
- Accepter le changement plutôt que de se conformer aux plans prévus

Cette approche s'est donc répandue et touche toutes les sphères des organisations. Mais qu'elle est le contexte global qui a permis l'émergence de cette pratique ? C'est ce que nous vous proposons d'étudier dans cette partie.

Emergence de l'agilité dans l'entreprise

L'avènement du digital et l'installation rapide dans notre société de l'informatique ont modifié notre rapport au travail et les organisations s'attèlent à adopter des modes d'organisation adaptés. Si durant « les trente glorieuses » la figure centrale qui prédomine est celle du chef, des nouvelles pratiques émergent qui tendent à donner d'avantage la parole aux salariés et à les faire co-participer. On voit se profiler certaines pratiques dont celle de l'entreprise agile.

Nous allons voir que cette émergence peut être abordée soit premièrement par le biais de la mutation du mode de production soit deuxièmement par le biais de l'évolution dans la façon de faire des affaires, ou enfin celle de la société dans sa globalité.

Les méthodes traditionnelles à bout de souffle

L'après seconde guerre mondiale permet l'avènement d'une croissance économique soutenue par une reconstruction de pan entier des économies occidentales. Un fort besoin de consommation, apparaît, après des années de disettes. La demande est forte, elle est supérieure à l'offre. L'expansion économique continue par la suite à marche soutenue.

L'entreprise par le biais de la mise en place du taylorisme applique des logiques de volume, devenues réalisables grâce à la rationalisation et à l'automatisation du travail. La consommation est soutenue par les évolutions technologiques. On parle même des « trente glorieuses », formule reprise du titre d'un livre de Jean Fourastié²¹.

L'arrivée du numérique apportera sa part d'illusions, les krachs boursiers en sont un témoignage. Les progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et le développement d'Internet ont engendré une soudaine euphorie. L'économie mondiale semblait avoir retrouvé une certaine embellie et un dynamisme certain. Mais la bulle spéculative éclata autour des entreprises du numérique. Elle aura au moins permis de s'interroger plus profondément sur les fondements même de l'économie .

Ainsi on a pu s'apercevoir des grandes limites du Taylorisme qui se trouvera profondément remis en cause dans les années 1980. Par la suite arrivent de nouvelles approches telles que le toyotisme, le *lean* ou la *flexibilité*. Elles aussi vont montrer leur limites et c'est dans ce contexte qu'une nouvelle approche émerge le construit « Agile »

²¹Jean Fourastié, *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard,1979

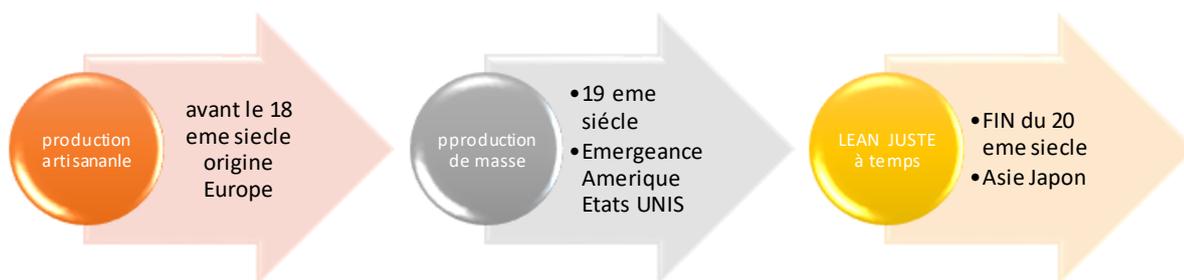
Deux auteurs en retracent cette évolution Sharp et HARMAZI en 2001 Brown et BESSANT en 2003 au travers de ce tableau

	Production de masse	Production flexible	Production agile
Fondements	Prix Economie d'échelles Marchés stables Produire pour vendre	Marché Economie des pertes Marchés prévisibles Produire pour prévoir	Client Economie de la diversité Marchés imprévisibles Produire selon commande
Intérêts	Equipements et installations	Technologie et système	Individus et information
Fournisseurs	Très nombreux Niveau de confiance bas Considéré comme adversaire Relations d'affaires	Peu nombreux Niveau de confiance élevé Relation à long terme Coopération	Sélectionnés Niveau de confiance élevé Relation à court terme Risque/gain partagés
Organisation	Division des tâches Hiérarchique	Equipes Plate	Multi-compétences Responsabilisation/Délégation
Produit	Quelques options Qualité ordinaire	Plusieurs options Qualité élevée	Personnalisé Qualité selon la demande
Processus	Rigides Basés sur la main d'oeuvre	Flexibles Automatisés	Adaptables Basés sur la connaissance
Philosophie	Autoritaire	Administrative	Managériale

Source : Adapté de Sharp et al. (1999 : 157)

Sharp au travers du tableau aborde l'évolution des modes de production et les différencie en trois parties. Ces représentations permettent de distinguer les particularités de chaque mode de production, allant respectivement de celle considérée de *mass* jusque celle de l'agile, en passant par le flexible.

Une autre approche vient corréliser les arguments déjà cités HARMAZI en 2001 Brown et BESSANT en 2003. Ils nous indiquent que pour expliquer l'apparition de l'agilité il est nécessaire de s'appuyer sur trois grandes phases du changement de paradigme de la production industrielle.



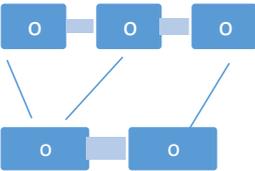
Tout d'abord, la production de masse émerge en Europe au 18ème siècle. Les produits fabriqués étaient souvent uniques, ils pouvaient y avoir une certaine évolution à partir de celui-ci. Le mode de production était artisanal.

Ensuite la machine à vapeur ayant fait son apparition en Europe, elle a permis une grande augmentation de la production. Mais c'est aux Etats Unis que l'on assiste à son amplification par le biais de la mise en place d'organisation de type taylorienne. On retrouve son opérationnalité dans les usines Ford au début du XXème siècle. C'est une époque dont la caractéristique est la production de masse.

Ce mode de production sera détrôné par le *Lean Manufacturing* qui prend naissance au Japon. C'est une technique qui permet de produire d'avantage et de manière plus variée en s'intéressant aux pertes et aux « déchets » dans toutes l'organisation.

(Hormozi, 2001) s'intéresse à ces changements et il remarque que les états qui vont bénéficier du *leadership* sur les marchés sont ceux qui ont une approche proactive.

Dove (2001) va plus loin et propose un tableau qui lie à la fois le mode production et les caractéristiques qui lui sont associés. Le tableau ci-dessous en présente l'illustration.

Operating architectures	Craft	Mass	Lean	Agile
Reconfigurable				
Flexible				
specialized				
compréhensive				

Fort de ces constats, de la nécessité de lire les changements de production et désirant rester leader de leur marché, différents chercheurs et praticiens se sont retrouvés, à la demande du congrès américain afin de proposer un nouveau mode de production qui dépasserait ceux existants, c'est l'agile Manufacturing (Nagel et Dove 1991).

Mais une autre raison peut expliquer cette volonté de trouver un nouveau mode de conception des entreprises, elle proviendrait de l'évolution dans la façon de faire des affaires.

L'évolution dans la façon de faire des affaires

La révolution technologique apportée par l'avènement des nouvelles techniques de l'information et de la communication, entre autres, interrogent la façon de faire des affaires ou du business.

(Goldman et al.1994) énoncent dix facteurs majeurs en lien avec la concurrence et son évolution sur leurs impacts au sein des activités de l'entreprise qui oblige à faire évoluer la façon de faire du « business ».

Une dernière explication peut aussi être évoquée et concerne les mutations ou changements qui s'opèrent dans notre société.

Les caractéristiques de la société ont évolué

Force est donc de constater que les entreprises sont liées, en particulier du fait de leur contexte environnemental complexe. Jérôme Barrand propose quatre raisons qui ont fait émerger l'agilité dans les entreprises et de dépasser la logique de flexibilité qui avait dominé dans les années 1980 : la montée de la complexité, la montée de l'individualité, l'accroissement de l'incertitude, l'interdépendance des acteurs.

Les tentatives de définitions

Dans sa définition générale le dictionnaire le petit Robert et le Larousse en donnent une approche favorable qui la caractérise d'aisance rapidité souplesse et vivacité tant dans le mouvement et que dans l'esprit. Ainsi ce terme véhicule une approche positive à l'opposé de l'agilité on retrouve les termes de lourdeur, de lenteur.

C'est un concept relativement récent dans les sciences de gestion. Ses contours s'affinent au fur et à mesure de l'évolution des recherches en la matière, son construit n'est pas encore achevé. Le nombre d'écrits scientifiques sur le sujet a augmenté significativement depuis (Ferrante, 2016).

(Arteta & Giachetti, 2004; Sharifi & Zhang, 1999) Nous propose une définition qui s'articule autour de deux dimensions « : (a) la capacité à faire face à des changements imprévus et (b) à agir de manière proactive »

(Stéphanie CARBONNELL et al) S'intéressant d'avantage aux conséquences de l'agilité au travers de la GRH dans son contexte, elles précisent que « *l'agilité en entreprise conditionne la performance et influence l'ensemble des processus, répondant aux contraintes d'un environnement complexe* »²²

153

Certains chercheurs et notamment en France, Jérôme BARRAND abordent et développent la recherche dans une volonté d'en établir une approche singulière.

(Katayama & Bennett, 1999) insistent sur l'aspect systémique et ses capacités de réactions, et sa diffusion dans les entreprises. Ils rappellent qu' « Elle est vue comme un système doté de capacités importantes en matière de technologie, de ressources humaines, de formation... capable de répondre rapidement et de manière adaptée aux modifications des besoins du marché. Limitée dans un premier temps au domaine de l'industrie, l'agilité est ensuite étendue à tout type de structure, y compris les services »

(Dove, 2001) développe plutôt son aspect réactif et les capacités associées : « C'est la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de «maîtriser» ce dernier grâce à d'importantes capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage »

Au niveau du management Cécile Dejoux²³ précise que l'agilité est d'abord un état d'esprit plus qu'un concept « c'est un mode opératoire qui permet aux entreprises et aux managers de réussir la transformation numérique ». L'agilité peut être précisée sous quatre formes : la vélocité, c'est s'adapter mais plus vite que les autres, le droit à l'erreur, puis l'expérimentation, en testant et apprenant avec le client ensuite les variétés de communautés afin de rechercher la plus importante valeur ajoutée et enfin l'usage en utilisant un protocole élaboré avec peu de soin proposant une réponse rapide à un problème singulier.

Du point de vue individuel, Jean-Claude SERRES²⁴ pour sa part en propose plutôt une définition centrée sur l'agilité cognitive et intuitive afin de mieux vivre les certitudes du quotidien. Il interroge aussi le coût de cette approche et les limites de celle-ci sur l'individu. Pour lui l'agilité organisationnelle induit l'agilité individuelle « L'entreprise agile est un modèle de développement qui peut permettre de mieux vivre dans les multiples contextes de demain au service des finalités propres à chacune de ses structures organisationnelles »

Après avoir effectué un tour d'horizon des différentes définitions de cette notion nous allons regarder les différentes facettes d'étude de ce domaine.

Les différentes études et leurs domaines d'applications

La jeunesse de ce concept est évidente à peine 27 ans. Elle amène deux constats apportés par les chercheurs : le premier est son insuffisance conceptuelle, le deuxième repose sur l'ambiguïté à propos

²² GRH et agilité de l'entreprise mémoire d'expertise MBA RH. Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély Rakotoalivony Université Paris Dauphine p153

²³ Cécile Dejoux (2017), *Du manager agile au leader designer*, 3^{ème} édition, Dunod

²⁴ Jean-Claude SERRES (2012), « le management agile ! Construire et accompagner le changement », édition Afnor

de sa définition et de ses composantes. Les recherches sur ce schème dans son intégralité restent encore faibles, c'est souvent une de ces facettes qui est privilégiée.

Certaines disciplines tentent tout de même d'aborder ce concept et ainsi on voit émerger de nombreuses recherches notamment dans les domaines des sciences économiques, des sciences de l'industrie, du management ou de la psychologie, afin de préciser la notion, d'identifier des indicateurs de mesure de l'agilité, ou de déployer des méthodologies d'accompagnement des organisations dans le développement de leur agilité. Cependant, la presque totalité de ces recherches scientifiques ont pour base l'observation et la description de démarches menées en entreprise.

Selon (Sanchez et Nagi, 2001) les différents domaines de recherche en agilité seraient au nombre de neuf, dont le « *Product Manufacturing design* », le « *process planning* ».

On peut aussi évoquer l'arrivée d'une recherche dans la catégorie « business » de l'agilité stratégique. Elle se distingue en trois parties, en premier lieu la sensibilité stratégique (finesse de la perception et de l'intensité de la sensibilisation et d'attention) en second l'unité leadership et enfin l'agile innovation (Wilson et Doz, 2011)

En d'autres termes, l'entreprise agile n'est pas un modèle aux fondements théoriques mais est basée sur des études construites empiriquement.

Dans la pratique :

Les domaines d'application

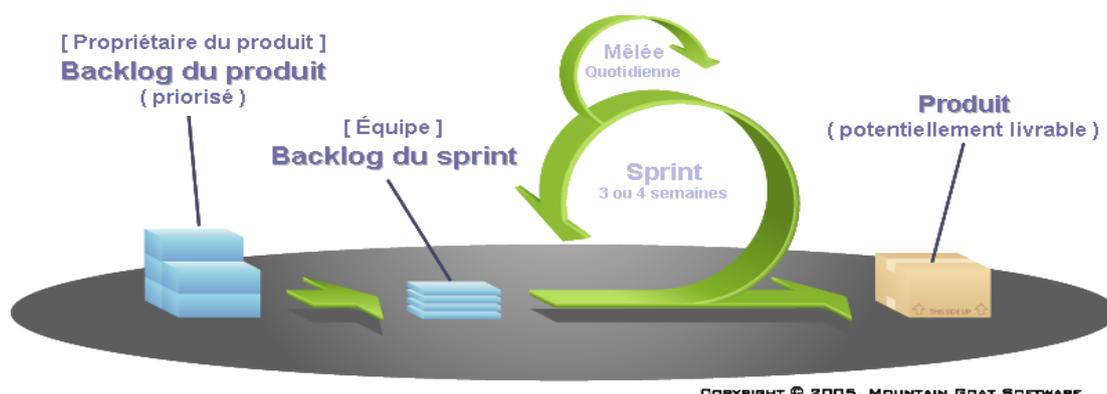
Même si différents champs d'étude et d'application de ce concept semblent exister, nous allons ici évoquer trois exemples de mises en pratique, l'un dans le domaine informatique, l'autre dans le cadre des PME marocaines et le dernier définissant un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle. Nous explicitons cette démarche car c'est à partir de la connaissance de ces approches que nous avons pu développer la troisième partie de ce mémoire et l'enquête qui a été effectuée.

Dans ce cadre, il existe une multitude de méthodes pratiques possibles dont celles issues du secteur informatique, de nombreuses revues et ouvrages ont vulgarisé ces approches. On peut citer les démarches suivantes, « *le scrum* » « *l'extrême programming* » et le « *lean- développement* ». Nous développerons uniquement celle du « *scrum* » puisqu'elle est parfois appliquée dans le cadre de projets de l'économie sociale et solidaire lorsqu'une structure achète des logiciels adaptés à son activité auprès d'entreprises informatique. Celle-ci donne une illustration de la réalité agile.

Tout d'abord et dans la pratique on retrouve l'agilité avec la première mise en œuvre de la méthode « *scrum* » initiée par des développeurs informatiques. En adoptant cette méthode le client devient acteur de sa commande, il y a des interactions possibles avec lui ..

Une approche dite "traditionnelle" planifie les actions à mettre en place en fonction des besoins du client, et c'est au moment du livrable qu'un échange peut se produire. Elle se différencie des cycles en V ou en cascade.

De plus cette approche recherche un certain bien être des personnes qui utilisent cette méthode.



Cette technique, nous avons pu la vivre de manière concrète au travers de la mise en place d'un logiciel conçu sur mesure, dans l'entreprise d'accueil, qui visait à créer un outil informatique pour gérer les ruchers solidaires. L'association est propriétaire du futur produit et nous avons travaillé avec une équipe d'informaticiens avec qui dans un premier temps et ceci, au bout des trois premières semaines, nous avons obtenu un premier prototype. Puis toutes les deux à trois semaines, ce prototype s'est amélioré au gré des rencontres.

Une étude a été effectuée en 2014, par Marie-Michèle LÉVESQUE ²⁵mettant en lumière l'approche agile adaptée à d'autres contextes que le développement logiciel. Désormais les méthodes agiles peuvent être appliquées aux différents contextes hors domaine informatique.

D'autres pratiques existent, on peut citer aussi l'étude de Redouane BARZI, 2007, « PME ET agilité organisationnelle : étude exploratoire » reposant sur une démarche qualitative qui vise à explorer les attributs de l'agilité des PME marocaines de l'habillement.

Cette étude nous a permis de nous poser la question de la transposition de ce cas des PME de l'habillement aux entreprises sociales et solidaires.

La dernière pratique qui peut être mentionnée est celle menée par Audrey CHARBONNIER, 2011 « création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : étude exploratoire et confirmatoire ». Elle a mis en œuvre un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle, conformément au paradigme de Churchill. Son instrument de mesure est utilisé directement dans ce mémoire au travers de l'élaboration du questionnaire et des entretiens semi-directifs.

²⁵ Marie Michel Levesque 2014. « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes » Université du QUÉBEC À MONTRÉAL. page 25

L'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle, c'est une forme particulière, réactive et flexible qu'adoptent les organisations dans leur environnement mouvant et imprévisible.

Les firmes dont les organisations sont confrontées à des environnements complexes incertains et turbulents peuvent utiliser le modèle de l'organisation agile [Goldman et al., 1991, 1995] mais (Shafer, 1997) il précise que cette approche agile, ne se décrète pas d'elle-même mais doit être recherchée délibérément.

Shafer (1997) modélise en premier cette théorie de l'agilité organisationnelle. Elle se décompose en trois compétences nécessaires à une entreprise pour devenir « agile » : une capacité de « lecture » des marchés, une capacité de réponse rapide et enfin une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage qui en résulte.

Tout d'abord « lire le marché » c'est être capable d'analyser et déceler les changements et donc disposer d'une capacité de veille dans différents domaines variés susceptibles d'agir sur l'entreprise.

Ensuite la seconde caractéristique « mobiliser une réponse rapide » renvoie à la capacité de recueillir des informations et de les digérer afin d'en déduire des décisions appropriées. Les organisations agiles ont pour visées de maîtriser les changements et l'incertitude

Enfin « une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage qui en résulte » c'est la capacité d'apprentissage de l'organisation générée par les deux dimensions citées précédemment.

Ces trois compétences sont illustrées au travers du modèle intégrateur de l'entreprise agile en forme de gyroscope (Shafer, 1997)

Un modèle intégrateur de l'entreprise agile : Schéma adapté de Shafer (1997)

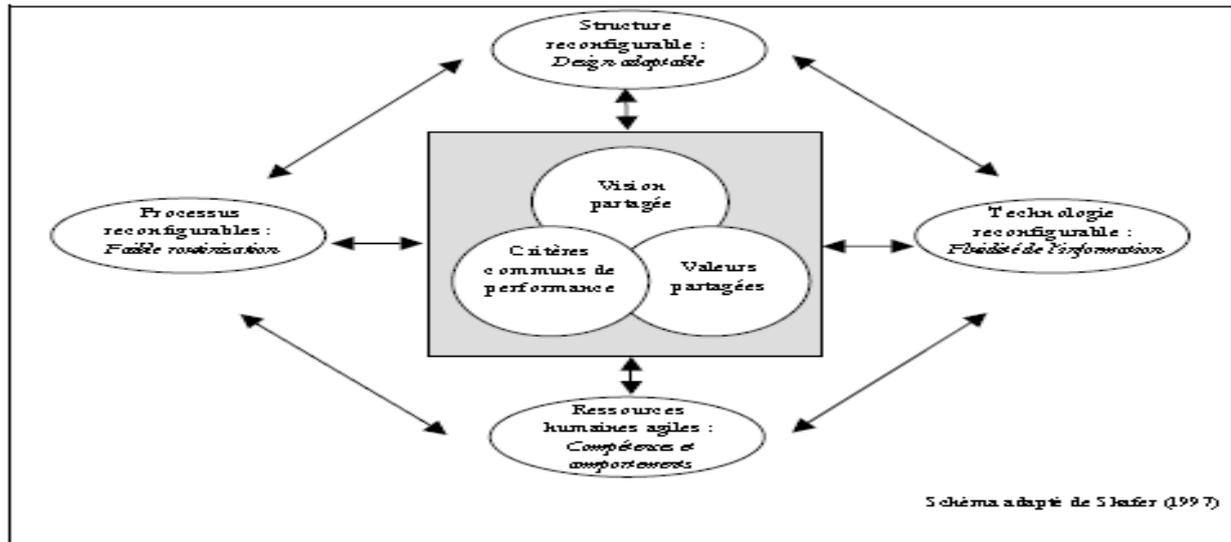


Figure 1 : Un modèle intégrateur de l'entreprise agile

Ce schéma permet d'illustrer le modèle théorique d'une organisation agile.

Le noyau central apporte une forme de pérennité et de stabilité à l'organisation, elle a trait à l'identité de celle-ci. Ces trois éléments centraux intégrant la vision et la valeur partagée mais aussi les critères d'évaluations apportent du sens à l'organisation en y indiquant ses buts partagés et la cohésion nécessaire pour réussir la transformation de l'entreprise.

Les autres variables que peuvent être la structure, les processus, la technologie et les ressources de ce gyroscope présentent des leviers reconfigurables en fonction des modifications de situations. Et ceci dans le but de saisir les meilleures opportunités [Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997]

Les attributs de l'entreprise agile selon Goldman et al. [1995],

-la mise en place des processus orientés satisfaction clients et ses perceptions de la valeur de la solution

-en ce qui concerne la conception des produits et des services cela permet la réduction des délais et des coûts tout en favorisant la créativité. Il convient de construire des équipes transversales et de permettre l'ingénierie simultanée. C'est le principe de construire et d'avancer tout en marchant.

- Au niveau de la production, la rapidité et la flexibilité des méthodes sont encouragées, l'usage des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication doit être favorisé.

Au niveau de l'entreprise la capacité d'ajustement des nouvelles capacités productives est attendue, les synergies avec des entreprises externes sont à privilégier.

Le dernier levier reconfigurable se constitue au travers des ressources humaines [Amos, 2000²⁶, Dyer et Shafer, 1998 ; Shafer, 1997]. Ils disposent de la capacité de réaliser les trois compétences organisationnelles de lecture du marché – réponse rapide – intégration de l'apprentissage

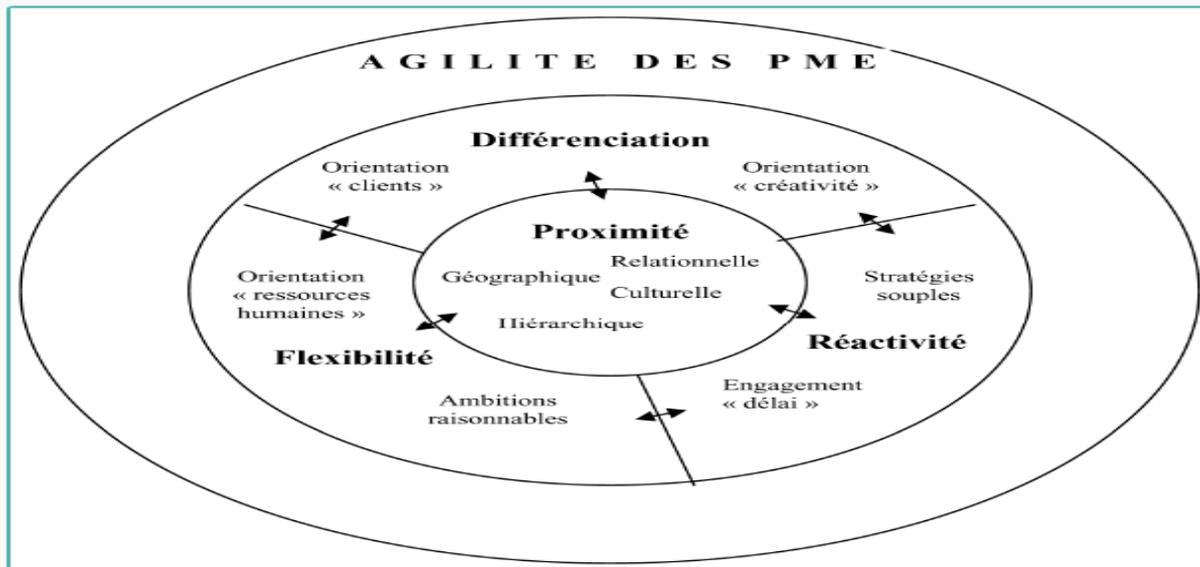
L'entreprise Agile : Ces attributs A partir d'une étude sur les PME Redouane Barzi présente les attributs de l'entreprise agile, en s'appuyant sur un travail de Yusuf (1999) et les définit comme suit :

Niveau de décision	Attributs
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
Compétence	Capacités associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
Construction d'équipe	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Équipes multifonctionnelles Équipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Bien-être	Satisfaction du personnel
Formations	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continus
Changement	Amélioration continue Culture du changement
Marché	Introduction de nouveaux produits Innovations selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
Qualité	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement courts
Partenariat	Formation rapide de partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
Intégration	Exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

Source : Adapté de Yusuf et al., 1999, 41

Il s'intéresse alors plus particulièrement aux PME et définit trois grands vecteurs d'agilité, autour de la recherche de la proximité. Celles-ci vont rechercher à se différencier mais aussi à être flexibles et réactives. Chacun des vecteurs sera mis en évidence suivant l'orientation de la PME, tableau de Barzi edouane, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2/2011 n°35), p. 29-

²⁶ AMOS, J. W. (2000), *Agility as an organizational competence*, In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pages 1-31). Greenwich, CT: JAI Press



Les caractéristiques :

L'entreprise agile s'organise autour de trois valeurs de base :

L'équipe : C'est un élément clé de la réussite de l'entreprise elle doit être à la fois soudée communicante et centrée sur le client

La collaboration :

Celle-ci doit se faire en lien direct avec le client. Des allers et retours sont envisagés. Une collaboration avec celui-ci s'impose afin qu'il dévoile ses besoins et contribue à la qualité du produit ou service restitué.

L'acceptation du changement :

Afin de permettre d'innover et de favoriser le changement, il convient d'opter pour une flexibilité de l'organisation qui dépassera les pesanteurs inhérentes à la structure.

Les leviers et les pratiques et les capacités agiles

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN²⁷, propose d'identifier l'agilité organisationnelle au travers d'un tableau qui précise tout d'abord, trois capacités agiles.

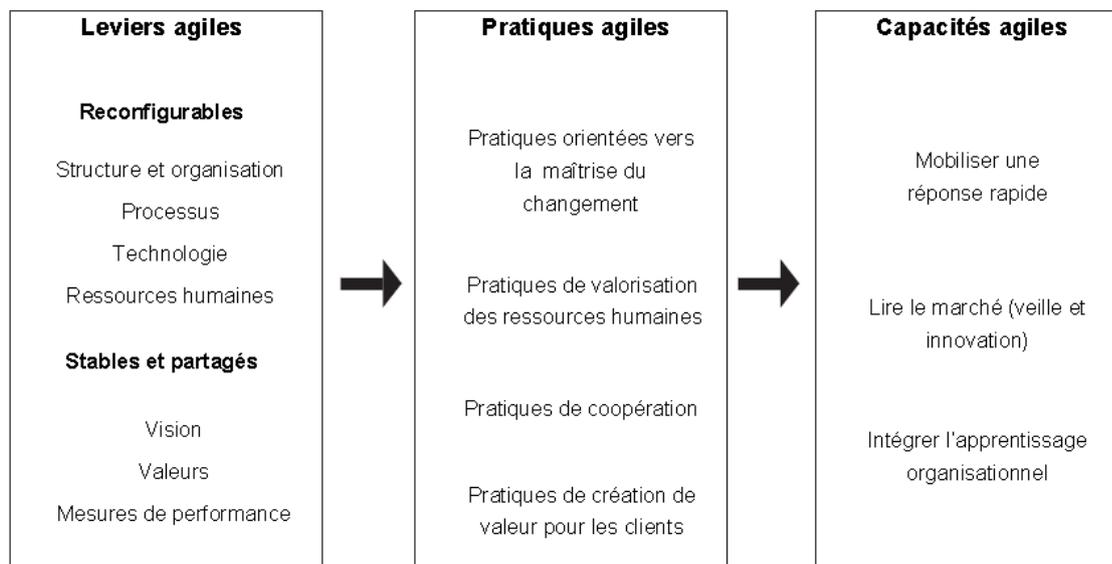
- Mobiliser une réponse rapide
- Lire le marché
- Intégrer un apprentissage organisationnel

²⁷ Audrey CHARBONNIER-VOIRIN Audrey²⁷, *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle*, Management 2011/2 (vol.14)

Ensuite l'entreprise agile si elle souhaite développer son agilité organisationnelle utilise des leviers spécifiques, et enfin ces pratiques.

4 Tableau Extrait d'Audrey Charbonnier Voirin 2011

Figure 1 : Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle



En ce qui concerne les pratiques agiles, il semble bien qu'un consensus global ne soit pas encore atteint. Les études sur le sujet se poursuivent et se développent dans des champs d'investigations différents.

Limites des approches agiles

Les aspects les plus évoqués concernent la jeunesse de sa conceptualisation et opérationnalité. La prise de recul reste encore insuffisante pour mesurer les conséquences néfastes et réelles de se construire, tant au niveau de son efficacité que des conséquences humaines associées.

Certains chercheurs dont Jean Michel MOUTOT au travers d'un article « le management agile, une obligation de survie » en signalent les limites « changement de poste de travail, mobilité professionnelle obligée, intervention sur de multiples projets, ajustements continus aux objectifs de production, résilience dans la gestion des défauts, erreurs, dysfonctionnements et accidents sont autant de moyen de développer une organisation qui inscrit le changement dans son quotidien. Les perturbations sont omniprésentes et les individus en sont les vecteurs, souvent avec un coût psychologique élevé, parfois beaucoup trop élevé. »²⁸

²⁸ David ALIS, 2015 Question(s) de Management ? / N°10 / Septembre 2015 / 123 Regards croisés sur le changement agile Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti

On peut aussi évoquer le phénomène de mode créé par le mot agile et l'utilisation abusive de ce terme. Jean-Yves DUYCK²⁹ dans un article intitulé « l'entreprise agile : de la métaphore corporelle à la métaphore spirituelle » l'interroge sous cet aspect et se demande « Y-a-t-il alors autant de légèreté et d'agilité que cela ? L'usage régulier voire excessif de ce terme ne constitue-t-il pas une simple incantation, un credo idéologique, un hymne à la légèreté qui reste à démontrer. »

Ce concept d'agilité semble très séduisant mais il faudra tout de même s'interroger sur certaines autres limites voir dérives de cette approche.

La première concerne le concept en lui-même qui pourrait être vue comme, une amélioration d'un construit déjà existant. On pense tout d'abord au Lean management ou à la flexibilité or on connaît déjà les conséquences dans le monde du travail de ces différentes approches.

La deuxième est que c'est seulement un effet de mode, qu'il permet à des grands groupes de surfer sur ce modèle pour optimiser leur gain uniquement.

La troisième comme tout outil opérationnel doit interroger les conséquences humaines que cela peut entraîner, licenciement stress au travail ...

Nous avons pu identifier ce que l'entreprise agile pouvait revêtir comme caractéristiques, ainsi que certaines de ses limites. Néanmoins, ce concept possède-t-il une traduction dans l'économie sociale et solidaire et tout particulièrement dans les GES ? Et si tel était le cas, en quoi est-ce pertinent ?

²⁹ Jean-Yves DUYCK, Professeur émérite, Université de la Rochelle article extrait de : David ALIS, 2015 Question(s) de Management ? / N°10 / Septembre 2015 / 123 Regards croisés sur le changement agile Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti

CHAPITRE III Les GES, une organisation agile ?

Dans un premier temps nous allons aborder la méthodologie employée puis nous présenterons les résultats subséquents.

Cette approche visait à s'intéresser au concept de l'agilité dans une organisation de l'économie sociale et solidaire, vivant dans un environnement en mutation complexe incertain et instable. Ainsi l'agilité pourrait être utile pour pouvoir traverser toutes ses aléas et les dépasser. La méthodologie retenue repose sur deux approches un questionnaire et des interviews semi-directifs.

Méthodologie utilisée

Nous allons tout d'abord commencer par le questionnaire puis les interviews et enfin les résultats et l'analyse de ces éléments.

Le questionnaire

La méthode que nous avons utilisée est l'enquête par questionnaire. Elle nous est apparue la plus efficace pour recueillir des données et ensuite les étudier. Par ailleurs l'échantillon de personnes à interroger était important, et les délais pour les questionner étaient très réduits.

Nous l'avons complété au travers de deux interviews, et ceux afin de recueillir des données qualitatives.

Nous avons tout d'abord préparé l'enquête dans son ensemble, ensuite élaborer le questionnaire et enfin réaliser son analyse en le complétant par des interviews.

Afin d'élaborer le questionnaire nous nous sommes appuyés sur les travaux de Audrey Charbonnier-Voiron qui a développé une mesure de l'agilité organisationnelle, mais adaptée à l'univers de l'économie sociale et solidaire. En effet il convenait par exemple de définir certaines représentations sur des mots tels que « le client ».

Ce questionnaire a fait l'objet de deux tests avec une personne extérieure à la structure et le tuteur de stage, afin d'améliorer cet outil.

Nous avons privilégié la messagerie électronique en raison de son efficacité et de sa rapidité de mise en œuvre. En cas de besoin nous pouvions expédier le document immédiatement.

Les délais et les déplacements dans les départements ne permettaient pas l'entrevue de face à face. Elle a donc été exclue.

Enfin et afin de réaliser le traitement et l'analyse du questionnaire nous avons utilisé l'outil Excel pour le questionnaire et nous avons retranscrit l'ensemble des enregistrements sous Word.

Le panel étudié

Lorsque le questionnaire était en construction, nous avons décidé d'interroger l'ensemble des cent-vingt GES en France, en s'appuyant sur le réseau national COORACE. Très vite, nous nous sommes aperçus, qu'en raison du temps imparti, cela n'était pas possible. Nous nous sommes donc concentrés sur ceux présents en Normandie, d'autant que des réunions trimestrielles leurs permettaient de se retrouver sur la « thématique des GES ».

Nous souhaitions aussi interroger les présidents, directeurs et éventuellement les adjoints de ces « ensembliers », afin de croiser les perceptions de chaque membre. Toujours pour des raisons de temps il a fallu s'orienter uniquement sur les directeurs de structures sur ce territoire, dont la liste figure dans le tableau ci-dessous.

Le nombre de personnes auquel était destiné le questionnaire s'élevait à dix-sept, 71% étaient des hommes et 29% des femmes. Elles étaient toutes âgées de plus de quarante-cinq ans et disposaient d'une expérience sur le même poste de plus de cinq ans.

Concernant les répondants, ils étaient au nombre de cinq réparties. Il a fallu plusieurs relances afin d'obtenir leur retour de questionnaire. Le panel était constitué pour, 25 % des femmes et 75 % des hommes, 20 % étaient âgés de plus de soixante ans. La répartition par âge était la suivante : 60 % âgés de plus de cinquante-cinq ans et 20 % plus de quarante-cinq ans à cinquante ans. De plus, ils étaient tous en responsabilité de directeurs (trices) et 80% de ceux-ci disposaient d'une ancienneté de plus de dix ans dans leur entreprise.

Structure	Fonction	sexe	lieu	milieu
Interm'Aide Emploi	directeur	masculin	Seine maritime	urbain
Ads emploi	directrice	féminin	Eure	rural
Emploi services	directeur	masculin	Seine maritime	urbain
Cursus association	directeur	masculin	Seine maritime	urbain
Isa association	directeur	masculin	Seine maritime	Rural
Util'Emploi	directrice	féminin	Seine maritime	urbain
Interactif asci	directeur	masculin	Seine maritime	Urbain
Croix rouge	présidente	féminin	Seine maritime	Urbain et rural
Utile emploi	président	masculin	Seine maritime	urbain
Bateau de bretonne	directeur	masculin	Seine maritime	Urbain rural

Groupe cara	directeur	masculin	Seine maritime	Urbain et rural
Contact service	directrice	masculin	Eure	Urbain et rural
Aire	directeur	masculin	calvados	Urbain
Entreprise de Travail Solidaire	directeur	masculin	Orne	rural
Bac du Pré bocage	directrice	masculin	calvados	Rural
Argentan solidarité insertion	directeur	masculin	Orne	rural
GES cote du Nacre	directeur	masculin	calvados	urbain

Les entretiens

Nous avons privilégié cette méthode des entretiens semi-directifs individuels en face à face puisqu'elle nous a semblé la plus adaptée pour compléter le questionnaire envoyé. Les éléments recueillis sont de nature qualitative.

Le nombre d'interviews proposés était de cinq GES représentatifs existants sur les cinq départements Normands.

Assez rapidement il a fallu revoir ce paramètre et s'orienter sur deux GES, l'un rural et disposant de plusieurs sites et l'autre urbain. Ils sont situés sur deux départements, l'Eure et la Seine-Maritime. En effet les disponibilités des dirigeants à ce moment de l'année étaient restreintes.

Structure	Fonction	lieu	milieu	Sites sur le territoire
Interm'Aide emploi	directeur	Seine maritime	urbain	regroupés
Ads emploi	directrice	Eure	rural	éclatés

La conduite d'entretiens semi-directifs s'est faite selon trois axes :

Tout d'abord le guide d'entretien s'est appuyé essentiellement sur le questionnaire déjà envoyé préalablement auquel il convenait de compléter par des questions ouvertes.

Ensuite les entretiens, ils devaient durer en moyenne cinquante minutes. Pour ce faire un enregistreur était à disposition et visible de la personne.

Enfin l'analyse des résultats, a été exploitée à partir des enregistrements. Nous avons le souhait de dresser un tableau de synthèse qui avait l'avantage de permettre des comparaisons ou de vérifier des similitudes. L'analyse lexicale n'a pas été retenue en raison des délais courts.

GES, une organisation agile ?

Cette partie va surtout permettre d'exposer les résultats issus de nos questionnaires et des interviews réalisés. En italique, figurent les compléments qualitatifs, issus des entretiens avec les dirigeants des GES.

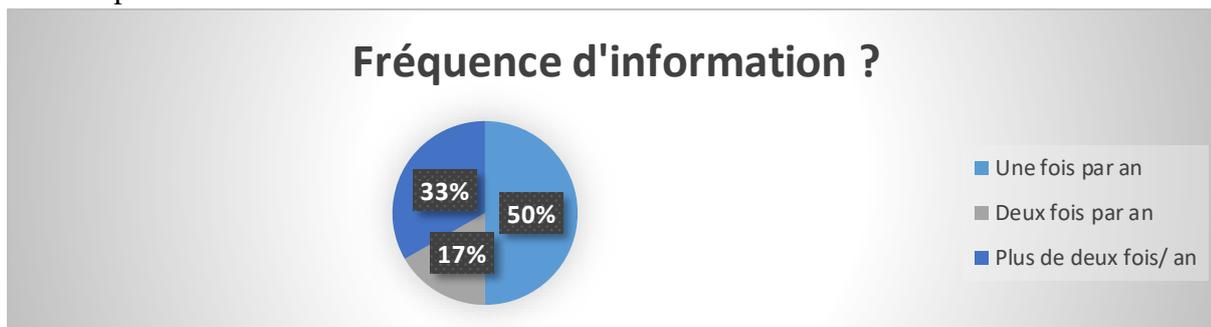
Participation à la stratégie de votre entreprise.

Tous les dirigeants (100%) explicitent les objectifs stratégiques à l'ensemble des membres de leurs organisations. Cela semble une nécessité il n'y a pas d'appréhension ou de chasse gardée ou prérogative dédiée à la direction .C'est une volonté de partage qui émerge.

Les interviewés précisent d'avantage leur pensée en rappelant la place particulière de la gouvernance de ces GES et de leur direction.

« La stratégie c'est le conseil d'administration mais sur la proposition de la direction qui soumet au Conseil d'administration sous forme de réunion hebdomadaire il y a une vraie vie associative, les membres des bureaux passent régulièrement, ce sont des bénévoles »

33% seulement des dirigeants informent des objectifs stratégiques plus de deux fois par an ce qui traduit de leur part une volonté de travailler sur ces éléments. D'autres considèrent que c'est moins nécessaire, voire moins important que le quotidien, pour 50% une ou deux fois par an. Deux fois par an 17% par an.



La forme la plus utilisée est la réunion avec un taux de réponse de 100%. C'est un moyen qui permet la proximité, de l'échange et de repérer les perceptions éventuelles de chaque membres. La communication non verbale est importante dans ce type de rencontre. Si le courrier est de moins en moins utilisé dans les entreprises il demeure surprenant que la Visio conférence ou l'email n'aient pas été privilégiés.

Il semble que malgré le mode de communication utilisé qu'est la réunion pour expliciter les objectifs stratégiques, 60% des salariés les ont compris. Malgré tout 20% ne sont pas dans ce cadre et il serait peut être utile de varier les moyens de communication. 20% ne s'exprime pas sur cette question.

La direction reste encore un espace important de diffusion et de captation qui permette de définir une stratégie

« La stratégie, j'ai zéro doute qu'elle soit partagée, à plusieurs niveaux de l'organisation. Elle provient d'un ensemble qui permet de définir les objectifs stratégiques. Plein de possibilités, pas de règles vient bien souvent des directeurs mais pas que. La direction est un lieu de cristallisation de recueil au final des objectifs stratégiques. C'est un ensemble de propositions qui s'expriment qui permet de les définir. »

L'auto organisation 20% et le rapport aux clients 0 % permettent de constater que les objectifs sont compris. Néanmoins ce taux reste faible.

« Je sais qu'ils ont compris quand c'est eux qui l'expriment, lorsqu'ils ont compris ils transportent le message. Cela peut se faire même à l'occasion d'une rencontre avec des partenaires, car il lui en parle avec lui. C'est donc plus que compris, mais intégré et accepté. »

Le client, pour 20 % des réponses, devrait avoir une place plus importante car c'est la traduction des objectifs stratégiques. Le partage d'une vision commune pour 40% des réponses, ainsi que pour le partage d'une vision commune qui est important mais cela reste un minimum nécessaire pour un travail collectif. L'auto organisation, à hauteur de 20% des réponses, permet d'observer une certaine autonomie des salariés afin de traduire la stratégie visée.

Pour certains il est nécessaire de formaliser les objectifs stratégiques :

« Il y a des tableaux de bord, une traçabilité de la réalisation des objectifs, un document précis tous ces aspects »

Créativité et innovation

C'est une des principales caractéristiques de ces structures. 100 % des entreprises encouragent la créativité et l'innovation. Ainsi, les salariés disposent, le cas échéant, d'une possibilité d'expression singulière de leur capacité. C'est aussi une forme de reconnaissance, qui traduit une volonté de les considérer autrement que des exécutants.

L'origine est multiple.

« Des innovations peuvent venir de tous les niveaux, les salariés, les bénéficiaires, même les bénévoles. Un de nos projets provient d'un partenaire local. »

C'est au travers de la différenciation que les entreprises font face à la concurrence pour 56%. Cela traduit une volonté de ne pas se faire de concurrence frontale. L'imitation, à hauteur de 22% des réponses, n'est absolument pas utilisée, c'est dû aux agréments spécifiques qui permettent de réguler, sur un même territoire, des offres déjà existantes. Le changement de secteur pour 22 % est aussi utilisé, c'est une manière de rester avec une offre unique sur un territoire.

Pour certains l'innovation est un moyen d'échapper à la concurrence.

« En échappant à la concurrence par des innovations il vaut mieux éviter la concurrence. C'est un moteur de l'innovation, c'est une opportunité. L'insécurité dans l'avenir est un facteur qui oblige à des innovations la concurrence est tellement forte sur l'agglomération »

Efficacité de réponse de l'organisation au changement

Toutes les structures estiment comprendre les changements émanant de leur environnement (100%). C'est lié à leur qualité de veille et au secteur d'activité en perpétuelle évolution. C'est aussi l'expression d'entreprises capables de capter les signaux faibles issus de leur environnement.

Les réseaux favorisent l'adaptation de la structure

« Nous avons une facilité d'adaptation. Nous avons la chance d'être dans tous les réseaux. Nous avons une force d'anticipation et de réaction. Nous avons aussi des équipes complémentaires »

Les structures ont une capacité de décision rapide pour 80 % d'entre elles. Il reste encore des entreprises qui doivent évoluer dans ce sens, pour pouvoir prétendre atteindre leurs objectifs stratégiques et éviter les lourdeurs (20%).

« Oui avec plus de blocages sur une activité plus ancienne plutôt que toutes les autres et certains activités sont plus valorisantes que d'autre »

Cela reste le cas en cas d'éclatement des sites.

« Oui en raison de l'éclatement des sites c'est nécessaire il y a une certaine délégation mais eux-mêmes nous sollicitent régulièrement »

Ces structures se considèrent comme innovantes et en veille par rapport à leur environnement .Leur capacité de prises de décisions et d'actions est estimées rapides pour une grande majorité de celles-ci (80%) ce qui leur offre un avantage concurrentiel et une capacité d'adaptation rapide . 20% indiquent le contraire.

L'organisation dans le cadre de ces processus est adaptée à des prises de décision ainsi que la mise en place d'actions rapides (80%).Ce n'est pas le cas pour 20% des entreprises .

Les équipes sont capables de s'adapter rapidement à des demandes urgentes (80%). 20% indique que non. Mais cela pourrait aussi être lié à des structures qui estiment qu'elles ont besoin d'une certaine stabilité dans leurs actions avant de répondre à de nouvelles sollicitations.

Vision du changement

Le changement est perçu majoritairement comme une opportunité (67%) mais la vigilance reste encrée au sein de ces organisations et ceci pour 33% .

« C'est une opportunité »

« C'est en changement constant, l'organisation bouge ils sont habitués à l'arrivée de nouveaux projets il y a une écoute, pas d'opposition de principe cela semble intégré dans la structure »

Afin de remédier aux menaces et opportunités, elles se sont dotées très majoritairement de pratiques de veille (80%). 20% estiment que non. Elles estiment que c'est un point à améliorer.

« Oui c'est vrai pour tous système de veille « il faut saisir les opportunités

« Ils sont identifiés peut être pas toujours on est oblique sinon on est vite large il faut être à l'écoute de tout ce qui se passe soin on disparaît il faut bien connaître ses concurrents et repérer ce qui peut être une menace demain on fait en sorte de ce que font les autres »

Pour la totalité des dirigeants (100 %) la capacité de créativité et d'innovation est privilégiée.

Connaissance des concurrents et réponse à leurs actions

La capacité de réaction face aux concurrents est réelle pour la moitié des entreprises 60%. C'est loin d'être une de leur force 40 % estiment que non.

Leur méthode de réponse à la concurrence est pour 40 % possible en modifiant les règles concurrentielles les autres ne pratiquent pas cette forme 60%.

« Ce n'est pas trop dans notre culture »

Pratiques de valorisation des ressources humaines

La responsabilité des membres de l'organisation

On distingue seulement 75 % des entreprises qui pratiquent la délégation de responsabilité. Il semblerait que certains membres de l'organisation ne soient pas rassurés par cette approche (25 %).

« La délégation est primordiale. C'est comme cela que nous responsabilisons les salariés »

« Non il y a uniquement des fiches de poste et c'est au travers du contrat de travail que les délégations s'établissent. Sinon, si la personne se sent capable, oui je l'encourage, mais peut-être pas assez »

C'est pour 57% une approche pragmatique qui justifie ce choix d'une recherche d'efficacité, mais aussi la surcharge de travail des responsables 29%. Ce n'est pas une volonté délibérée ou voulue.

Les salariés ne sont pas exclus des décisions bien au contraire, 100 % des entreprises estiment qu'ils ont les possibilités d'être associés aux décisions

Sont-ils encouragés à s'exprimer sur les choix faits par l'entreprise ?

C'est majoritairement le cas (80 %) mas il reste encore du chemin à faire pour que ce soit le cas de toutes les organisations (20%)

« Oui et les personnes parlent de bienveillance au travail »

L'impact des individus sur la performance de l'entreprise

Les salariés sont en majorité (80 %) conscients de l'impact de leur travail sur les performances de l'entreprise cela s'explique aussi par un certain degré de responsabilité et possibilité de création et d'innovation et de leur relations avec les bénéficiaires. 25 % des salariés ignorent ce point. Il faudrait le relier avec les 20 % des salariés qui ne veulent pas prendre de responsabilité, mais ils se sentent plutôt exécutants. Ils semblent même éloignés de leur niveau de contribution aux résultats de la structure. Il faudrait éventuellement organiser des rencontres plus régulières sur la stratégie de l'entreprise.

| « C'est le boulot qu'on fait, c'est la structure qui est reconnu ce n'est pas la personne »

60% des dirigeants utilisent les rétributions pour reconnaître la qualité du travail effectué par les salariés, ce n'est pas la totalité 40% procèdent autrement, il semble que le volet financier ne soit plus reconnu comme mode unique de valorisation ou de motivation des salariés.

C'est un sujet de préoccupation des dirigeants,

| « On a essayé mais cela n'a jamais fonctionné, plutôt une prime à part égale »

| « Oui pour certains, c'est un treizième mois »

Pratiques de la coopération

Coopération interne

Toutes les entreprises (100%) s'appuient sur la coopération et le travail d'équipe au sein de celles-ci.

| « Oui, on a beaucoup travaillé sur ce thème il y a quelques années mais Des silos se mettent parfois en place »

| « Il y a des passerelles, elles ne s'imposent pas mais elles sont impliquées dans l'émergence de tous les nouveaux projets et les passerelles se mettent dès le début. Il existe même un document appelé passerelle. C'est la coopération qui permet l'émulation entre les salariés »

Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?

C'est pour 71 % auprès de salariés ayant des profils et des compétences différentes que l'entreprise consacre ses efforts, elle recherche des complémentarités en pensant que ceux ayant les mêmes profils et même compétences (29%) le font plus aisément.

Toute les entreprises 100% pratiquent le décloisonnement entre les différentes fonctions ceci peut privilégier la fluidité des informations de la communication l'entraide et les échanges ce qui évite une forme de spécialisation et de rester centré sur soi.

L'Information est facilement disponible pour toutes les structures (100%)

L'information est facilement disponible au travers de réunion (46%) mais ce n'est pas l'unique moyen le mail et le téléphone sont utilisés pour 27%, vient ensuite pour 9% affichage et 18% autres

formes d'information coopération



Coopération externe

Toutes les occasions de travailler en partenariat sont recherchées à 100 % ceci renforce leur capacité de dépasser les moments difficiles et de proposer l'offre la plus adaptée. C'est la culture même de ces entreprises.

« Oui sauf Lorsque on est en concurrence directe vive ; féroce parfois on est en grande méfiance sinon oui, on le fait à tous les niveaux partout. Pas de concurrence économique car on a toujours perdu en raison du public que nous accueillons »

C'est sensiblement, à la fois parce qu'elles cherchent de nouvelles opportunités (50%), mais aussi de la compétitivité (25%) des compétences nouvelles (25%) permettant de se doter de nouveaux savoirs faire que le partenariat est privilégié.

« Nous sommes partis du principe que sans partenaires nous ne sommes rien surtout en campagne ou ce n'est pas l'habitude des structures. C'est un travail de longue haleine, avec l'ensemble de ceux-ci mais aussi pour l'équipe. Nous n'avons pas toutes les compétences dans notre structure le partenariat est obligatoire »

Les dirigeants recherchent surtout les alliances (50%) afin de faire face aux turbulences des marchés et proposer une offre la plus large possible à destination de leur public.

Ils utilisent aussi, en complément de leurs actions la sous-traitance (12%). D'autres modalités sont utilisées et cela traduit leur volonté de ne pas rester sur des stéréotypes d'actions. 38% utilisent d'autres modes de partenariat.

Ils reconnaissent que les systèmes d'information qu'ils utilisent avec leur partenaire, sont très majoritairement efficaces et accessibles (80%). Sommes toutes, les autres responsables reconnaissent qu'ils n'arrivent pas à mesurer ces éléments (20%)

« On devrait avoir une communication d'ensemble globalisée. On est un GES et on ne communique pas dessus. On est bon par activité »

Pratiques de création de valeur pour les clients

Connaissance des clients

Les attentes des clients sont clairement identifiées et connues de l'entreprise (83%), ce qui lui permet d'ajuster au plus près ses services ou produits. Les autres 17 % peuvent connaître de vraies difficultés dans le moyen terme.

« Oui, on identifie bien leurs besoins et leurs demandes »

La manière d’appréhender les attentes de clients se font au travers de contacts et de la proximité du client (57%) Contrairement aux PME classique l’étude de marché est la plus utilisée (15%) Par contre ils s’appuient peu sur des commerciaux car ces structures ne disposent pas de ces fonctions au sein de celles-ci (14%). La correspondance reste (14%) encore une forme utilisée malgré l’avènement de nouvelles technologies.

« Les commerciaux n’ont pas marché parce que nous travaillons avec des réseaux, principalement »

« Notre présence est locale. On est beaucoup dans des comités de suivi et de pilotage »

L’entreprise est en veille constante et arrive à détecter l’évolution du marché pour 83 % elles restent très vigilantes. Certaines ne sont pas dans cette optique 17% et peuvent se retrouver en difficulté mais elles se reposent sur leur alliance pour être alerter des évolutions le cas échéant

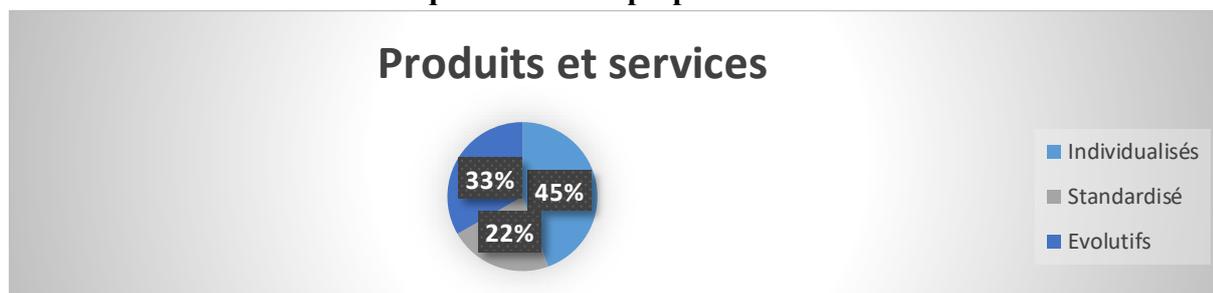
Leurs modalités de détection de l’évolution de marché se fait respectivement, pour 25 % chacun, au travers de, contact sur site avec le client, avec les commerciaux la correspondance par voie d’email et l’étude de marché.

Elles utilisent les moyens à leur disposition. Cela semble primordiale pour elles, afin d’être réactives.

Les clients sont impliqués dans la conception des produits et services. Le contact direct avec ceci y participe (67%) ce qui leur permet d’être en adéquation avec leur besoins. Ils restent des services spécifiques qui ne permettent pas l’implication de celui-ci (33%)

Leur implication a pu se faire en utilisant de manière équilibrée 25% toutes les facettes que sont le contact client commerciaux la correspondance. D’autres possibilités sont mises en œuvre, cela traduit la capacité d’innovation et de créativité de ces entreprises.

Les caractéristiques de l’offre proposée



Les produits ou service proposées sont à 45 % individualisés, ce qui prouve la connaissance et la capacité de leur organisation à s’adapter aux besoins et avoir une réponse adaptée. Elles sont aussi évolutives, ce qui est une marque de compréhension de leur bénéficiaire et d’ajustement de celle-ci. Les offres sont aussi pour 33% évolutives, ceci afin de s’adapter au mieux aux demandes.

Certains produits sont standardisés 22 % ils ont donc une palette de produits et services.

« C’est une co-construction maintenant c’est plus long et cela demande des aller retours réguliers cela avance et on modifie »

Les dirigeants (100%) envisagent le long terme de leur relation, plutôt que le court terme.

C'est l'offre globale (75%) qui permet à ces structures de proposer leurs produits. Pour 25% cela ne semble pas être le cas. Le taux d'introduction des produits est important il est de 60% 40% pensent que non,

« Tous les produits initiés perdurent aujourd'hui et se développent »

A la majorité 60% réalisent un suivi personnalisé client afin de saisir leur perception de l'offre. 20 % d'entre eux ne le font pas et 20% ne se prononcent pas .

Synthèse des résultats obtenus

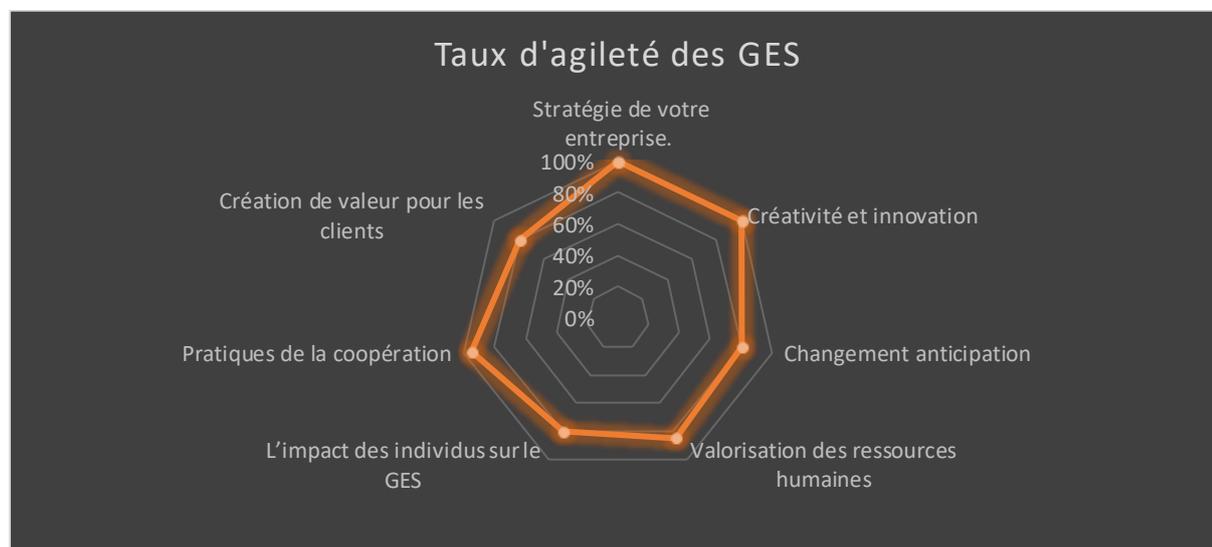
On pourra trouver dans l'annexe 2, les réponses développées qui ont permis d'établir les synthèses dans le tableau ci-dessous.

Thème	Taux d'atteintes des attendus agiles
Participation à la stratégie de votre entreprise.	100%
Créativité et innovation	100%
Vision du changement anticipation	80%
Pratiques de valorisation des ressources humaines	85%
L'impact des individus sur la performance de l'entreprise	80%
Pratiques de la coopération	95%
Pratiques de création de valeur pour les clients	80%

Ainsi au vue de ces éléments il parait évident que le mode d'organisation agile correspond à ce type de structure. Toutes les caractéristiques du construit agile sont vérifiées à plus de 80 %. Néanmoins il convient d'indiquer que l'utilisation de l'échelle d'Audrey VOIRIN CHARBONNIER n'a pu être

utilisée dans toute son intégralité, en raison de la contrainte de temps. Cela nous aurait permis d'ajuster complément l'enquête à ce type de structure.

Une des limites de cette approche est que nous n'avons pas eu le temps de vérifier avec certitude si une approche hybride d'approche organisationnelle n'était pas aussi adaptée. Et dans cette optique, il aurait été utile de proposer des questions intégrant d'autres modes de perception et de vérifier si c'était le cas, ou pas. Mais c'est la limite d'une approche empirique. Jérôme Barrand précise que c'est une approche qui ne se substitue pas aux autres modèles existantes, donc c'est utile de la connaître.



Agile une approche pertinente pour les GES ?

Mais en quoi est-ce pertinent d'utiliser cette approche :

Au niveau de la structure

Structure apprenante des PME

Tout d'abord puisque ces structures vivent dans un environnement turbulent de changement et d'incertitude comme les autres PME. Ensuite les GES subissent deux grandes autres pressions le désengagement de l'Etat qui réduit leur possibilité d'action et l'arrivée d'entreprises à but lucratif qui se positionnent sur ce marché mais dont la seule volonté est une rentabilité économique. D'où la nécessité pour ces groupements de connaître ces structures et d'apprendre d'elles en comprenant leur mode d'organisation agile. Nous préconisons donc qu'elles se forment au construit agile et à son opérationnalité afin de faire face à cette concurrence vive et améliorent tous les points identifiés ci-dessus afin d'agir avec d'avantage d'efficience.

Les structures de type GES se veulent souples en adaptation constante. Elles pourraient s'adapter au contexte en utilisant différents types d'organisation et ne pas se contenter pour certaine de reproduire des modèles classiques, pyramidaux ou matriciels.

Nous conseillons de travailler sur la représentation que peuvent avoir les salariés de la hiérarchie et des formes pyramidales qui subsistent dans certaines structures.

Diagnostic de l'entreprise sociale

Cela offre un cadre opérationnel qui balaie tous les éléments de l'organisation, qui les interroge et qui les relie.

Au niveau des managers

La grille de lecture agile peut être utile pour prendre de la distance sur sa pratique et repérer ses imperfections. Elle a l'avantage de pouvoir associer toutes les parties prenantes.

Développer sa réactivité

Plutôt que de subir l'environnement et d'agir par nécessité, il serait souhaitable de profiter de cette approche afin d'améliorer sa proactivité.

Le client et bénéficiaire au cœur de ses préoccupations

La satisfaction client est un élément important de l'agilité et c'est aussi une préoccupation centrale de l'économie sociale et solidaire qui préfère parler de satisfaction de besoin des personnes vulnérables. Les réponses qui peuvent être apportées aux clients peuvent être transférables aux besoins non satisfaits d'une population.

Au niveau de l'équipe

Partager d'avantage le niveau d'information en s'appuyant sur les espaces de convivialité qui se mettent en place de manière informelle et instaurer d'avantage de temps de détente formalisé.

Si les dirigeants disposent de partenaires et de moments de rencontre avec leurs pairs pourquoi ne serait-ce pas le cas des autres salariés ?

Pour au moins l'équipe dirigeante, il faudrait favoriser la fluidité de la prise de décision et ceci en participant à d'autres projets hors de leur champs d'actions. Cela va leur permettre de dégager du temps pour l'innovation la créativité et responsabiliser leurs équipes.

Les salariés sont au cœur de l'agilité organisationnelle. Ceux-ci nécessitent donc une attention particulière. C'est aussi le cas dans les GES. Il faudrait envisager d'anticiper leur évolution dans notre environnement qui évolue techniquement très vite, surtout au niveau des NTIC.

Il sera utile aussi de favoriser l'évolution des carrières mais surtout développer la mobilité sur des postes différents que ceux qu'ils occupent habituellement.

Conclusion

« *Le contrat de travail agile* » un lapin sorti du Medef » c'est le titre d'un article accrocheur du journal « Le Monde économique » du 19 janvier 2016, qui illustre la Loi Travail qui se mettait en place. Ainsi, on s'aperçoit bien que l'utilisation de terme « agile » devient de plus en plus courante. On le retrouve dans les formations qui proposent des stages « d'agilité » cela devient « tendance », les titres de livres de consultants ou de professeurs évoluent afin d'y ajouter ce terme.

Pourtant et même si le concept mérite encore d'être défini et que des recherches doivent se poursuivre, il n'en demeure pas moins qu'une conceptualisation existe. Elle a pris naissance aux États-Unis et depuis 1990 cette recherche sur ce sujet s'est développée. Cette approche se veut une réponse des entreprises face à un environnement incertain.

À l'incertitude, s'ajoute la turbulence et la complexité qui sont aussi une caractéristique de notre temps. Les entreprises à but lucratif ont réfléchi à des réponses d'organisation adaptées afin de pouvoir évoluer dans cet environnement. Elles ont mis en place des organisations agiles, « un manifeste » a vu le jour, des conférences associant des chefs d'entreprises et des chercheurs se sont organisées sur ce sujet. Mais toutes les entreprises évoluent dans ce contexte, l'économie sociale solidaire aussi. Même si elle se distingue par certaines singularités, son histoire, et par la réponse originale qu'elle apporte face aux défis de notre société.

L'économie sociale solidaire qui depuis plus de cent-cinquante ans a traversé des turbulences fortes, et se veut être complémentaire aux activités lucratives, en visant l'intérêt général, subit le même contexte que les entreprises dont le but est la lucrativité. En effet, l'État en se désinvestissant du champ d'activité de l'ESS et le mettant en concurrence avec des entreprises privées, met à mal tout un pan de ce secteur et augmente le niveau d'insécurité dans lequel elle évolue.

Mais face à ces aléas, ces structures se sont toujours organisées de manière singulière, c'est le cas du COORACE qui fédère nationalement plus de 540 membres, adhérents opérant dans l'insertion par l'activité économique. Afin de répondre aux mutations actuelles de leur environnement ces adhérents ont créé une nouvelle forme de coopération les GES.

Ces en observant ces structures que des interrogations ont émergé sur l'organisation originale qu'elle faisait vivre. Le mode d'organisation ne semblait pas conforme à ceux utilisés dans de nombreuses structures, comme celle pyramidale, matricielle, adhocratie³⁰. Elle semblait plutôt flexible, réactive, apprenante, adaptative. Les recherches de littérature nous ont plutôt orienté vers le concept d'agilité. Ainsi à partir de ces observations et fort de différentes lectures il nous a semblé opportun de soumettre les GES à une grille de lecture proposée par Audrey VOIRIN CHARBONNIER du concept agile. Mais au-delà également de vérifier uniquement si cette structure répondait aux critères d'agilité. Il nous a paru intéressant de questionner la plus-value de ce concept pour ces structures.

³⁰ Selon Mintzberg (2002), « appelée également organisation innovatrice, comme la forme de structuration la plus adaptée aux spécificités du travail collaboratif et adaptable aux différents types de projet, que leur objet soit lucratif ou non. Extrait de Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10,(3), 95-112. doi:10.3917/maorg.010.0095.

La méthodologie retenue utilisée était, l'observation, la mise en place d'un questionnaire et d'Interviews. Il faut reconnaître d'emblée les limites de cette méthode, en effet le principe de réalité nous a contraints à adapter nos outils au temps dont nous disposions et à la disponibilité des acteurs de terrain. Nous aurions aimé interroger tous les Groupements sur toute la France et nous avons dû ajuster nos investigations uniquement sur la Normandie.

Ensuite nous aurions aimé interroger différents acteurs de chaque organisation, mais pour des raisons de délai nous nous sommes focalisés sur les dirigeants. Nous avons pu tout de même solliciter dix-sept structures et mettre en place deux interviews de GES pesant dans deux départements différents, l'un rural et l'autre urbain.

Pour autant cette étude nous a permis de confirmer que globalement ces structures étaient agiles et répondaient aux différents critères suggérés, dont la capacité de réactivité de lecture de son environnement, de son marché et cette capacité d'apprentissage, au travers de sa réflexivité, son adaptation, sa flexibilité favorisée par les expérimentations originales que ces structures proposent.

Au cours de cette étude et des rencontres les dirigeants ont manifesté un intérêt certain pour ce concept même si aucun n'en avait entendu parler. Ils nous ont exprimé le vif intérêt qu'ils y accordaient sans savoir précisément ce que cela pouvait revêtir hormis un aspect plutôt positif de la notion. Néanmoins une certaine interrogation reste en suspens pour nous, à savoir les conséquences négatives de cette approche sur les acteurs de terrain. Le COORACE envisage, pour ces adhérents, la poursuite de cette étude, éventuellement en la prolongeant au niveau national, en y intégrant les nouveaux apports, issus de la thèse de doctorat de Guillaume FERRANTE concernant l'échelle de mesure de l'agilité.

Ainsi au travers des GES cette approche nous a permis d'interroger l'ensemble de l'organisation et de repérer les dynamiques à l'œuvre, de repérer les niveaux de collaboration, la place qu'occupe chaque acteur au travers du concept de l'agilité. Et de constater effectivement qu'elle répondait aux caractéristiques de ce concept. Nous avons poussé d'avantage notre réflexion afin de préciser la pertinence de ce concept pour ces organisations.

En développant une approche agile ces organisations vont pouvoir :

- Etre à l'affut et faciliter de nouvelles collaborations en interne entre salariés comme en externe avec l'ensemble des parties prenantes.
- Permettre l'expression des potentialités individuelles et collectives en leur permettant d'être créatif et innovant.
- Favoriser la prise de responsabilité le droit à l'expérimentation et à l'erreur permis par des prises d'initiatives.
- Que chacun se sentent contribuer aux résultats de son entreprise
- Dépasser les intérêts partisans afin de définir un avenir partagé
- Gérer l'ensemble du flux d'information afin de prendre des décisions rapides et adaptées à l'environnement.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont toujours imaginé des nouvelles façons de répondre aux besoins sociaux exprimés. Ils se sont toujours nourris de multiples compétences pour y arriver. L'utilisation de ce concept agile pourra être intégrée, si les dirigeants en comprennent bien l'intérêt. Il pourra leur être utile, car l'outil proposé permet de faire un diagnostic complet de l'organisation et d'évaluer ainsi le mode de fonctionnement de leur entreprise et d'envisager des éventuels changements. Cet outil permet aussi de repérer les potentialités de celle-ci et d'en mesurer l'efficacité, d'identifier les freins qui entravent l'atteinte de certains objectifs.

Il semblerait judicieux de poursuivre cette étude afin d'en diffuser les opportunités et de mesurer les limites de cette approche dans le champ de l'ESS, (agile ou fragile ?), pour ce faire il serait utile d'interroger des acteurs différents d'une même organisation. Il est envisagé d'étendre cette approche sur des GES, au niveau national.

Bibliographie

Ouvrages

Alain Faure (2012) *Agricol Perdiguier- Mémoire d'un compagnon* Edition la découverte

Erika Flahault, Henry Nogues, Nathalie Schieb-Bienfait. *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales. Introduction. L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Presses universitaires de Rennes, pp.13-25,2011. <halshs-00776964>

AMOS, J. W. (2000), *Agility as an organizational competence*, In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pages 1-31). Greenwich, CT: JAI Press

Arteta, B.M., & Giachetti, R.E. (2004). *A measure of agility as the complexity of the enterprise system*. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20, 495-503.

Barrand, J. 2010. *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*. Paris:ed.Dunod. p. 256

Barrand, J. 2012. *Le manager agile. Agir autrement pour la survie des entreprises* (2ème ed.).

Danièle DEMOUSTIER dans « *l'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement* » (2001),

BARRAND, J., 2006, *Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Paris, Dunod.

Defourny Jacques, « *L'émergence du concept d'entreprise sociale* », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3/2004 (Tome XLIII), p. 9-23.

Deloitte Digital (plusieurs contributeurs), *l'entreprise agile* (livre blanc), 2015 sur larsg.fr

Dove R. *Response Ability - The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York : Wiley, 2001.

Dove, R. 2001. *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed.): Wiley. p. 368

DYER Lee & SHAFER Richard Allen (1999), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. In M.A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, *Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4* (pages 145-174). Greenwich, CT: JAI Press

DYER Lee & SHAFER Richard Allen (1999), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. In M.A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, *Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4* (pages 145-174). Greenwich, CT: JAI Press

LAFORE R. (dir.) (2010), *Faire Société – Les associations par temps de crise*, Paris, Dunod

Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K. *Agile Competitors and Virtual Organisations. Strategies for Enriching the Customer*. New York : Von Nostrand Reinhold, 1995.

Goldman, S. L., Preiss, K., & Nagel, R. N. 1994. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (1st ed.): Wiley. p. 414

Katayama H. & Bennett D. (1999), « Agility, adaptability and leanness : a comparison of concepts and a study of practice », International Journal of Production Economics, vol 60-61, pp. 43-51.

Nagel, R. N., & Dove, R. 1991. 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry- Led View, Vol. 1: 58.

Nagel, R. N., R. Dove, Goldman, S. et K. Preiss (1991), 21st century manufacturing entreprise strategy: An industry led view, Bethlehem, Iacocca Institute, Lehigh University.

Nick Horney, 2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute, p4/54.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manu-facturing organisations: An introduction. International Journal of Production Economics, 62, 7-22.

Articles Etudes

Barrand Jérôme, Etre agile...le destin de l'entreprise de demain, L'expansion Management Review, Hormozi, A. M. 2001. Agile manufacturing: the next logical step. Benchmarking: An International Journal, 8(2): 132-143.

Brown, S., & Bessant, J. 2003. The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - an exploratory study. International Journal of Operations & Production Management, 23(7/8): 707-707-730.

David ALIS, 2015 Question(s) de Management ? / N°10 / Septembre 2015 / 123 Regards croisés sur le changement agile Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti

Philippe Frémeaux (Alternatives économiques n°296, 2010)

Richards, C.W. (1996), Agile manufacturing: beyond lean? Production and Inventory Management Journal, 37 : 2, 60-4.

Sanchez, L.M., Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems, International Journal of Production Research, vol. 39, n°16, p. 3561-3600.

Shafer, R.A. (1997). Creating organizational agility: The human resource dimension, Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manu-facturing organisations: An introduction. International Journal of Production Economics, 62, 7-22.

Thèses

Audrey DAVOUST GRIGNON, 2012, thèse de doctorat-Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action)- Université de recherche Paris Sciences et Lettres

Carine Khalil. Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse "par la pratique". Gestion et management. Télécom ParisTech, 2011. Français. <pastel-00683828

Guillaume Ferrante. 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. <NNT : 2016GREAG011>. <tel-01483838>

Mémoires

Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise, Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? » page 27 MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH , PROMOTION 9 – octobre 2012. URL : <http://mba->

rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_GRH_et_Agilite_de_l_Entreprise_4.pdf

Fanny Lenuzza. Les méthodes agiles, une approche complexe de la gestion de projet en équipe pluri-générationnelle. Sciences de l'information et de la communication. 2015. <dumas- 01212068>

Études et rapports congrès

Barzi Redouane, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, 2/2011 (n°35), p. 29-45

CHARBONNIER, A., 2006, L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH, 18^e Congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre.

Levesque Marie Michel 2014. « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes » Université du QUÉBEC À MONTRÉAL

YUSUF, Y. Y., SARHADI, M., GUNASEKARAN, A. 1999, Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, 62 (1/2) 33-43

SHARIFI, H., ZHANG, Z. 1999, A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction, *International Journal of Production Economics*, 62 (1/2), 7-22.

Webographie

URL : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-10-page-30.htm> DOI : [10.3917/mav.030.0030](https://doi.org/10.3917/mav.030.0030)

<http://www.esspace.fr/federations-de-l-ess.html>

Manifeste agile : <http://agilemanifesto.org/iso/fr>

Scrum et Stand up meeting: <http://www.agiliste.fr/fiches/guide-demarrage-scrum/>

<http://www.coorace.org/>

URL : <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2004-3-page-9.htm> DOI : [10.3917/rpve.433.0009](https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009)

ANNEXE

ANNEXE 1 Questionnaire envoyé au GES

Questionnaire sur : « Type d'organisation dans « les ensembliers » ou G.E.S. ?».

Dans le cadre du Master 2 « Management des PME et Entreprises Sociales et solidaire » (I.A.E. Université de Rouen), nous réalisons un mémoire de recherche sur :

« Le type d'organisation mis en place dans une structure de type « ensemblier » ou G.E.S, face à un environnement incertain, turbulent et imprévisible, est-il adapté ?».

Cette démarche rejoint les travaux que le COORACE Normandie mène actuellement sur les problématiques des Ensembliers et GES en région. En réalisant ce questionnaire, nous souhaitons vous associer à la démarche d'analyse de nos structures et de nos services. Votre participation est précieuse.

A ce titre, nous réalisons un questionnaire qui nous permettra de collecter par mail, à partir du fichier Word ci-joint, des informations tant qualitatives, que quantitatives.

Merci d'accepter de participer à cette enquête et de consacrer quelques minutes à ce questionnaire et nous le retourner par mail à lahasane.ouhki@orange.fr .

A l'issue de l'enquête, nous vous présenterons les résultats.

Nous vous remercions par avance de votre participation et restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

Lahasane OUHKI

Merci de bien vouloir cochez la réponse qui vous parait la plus appropriée.

Participation à la stratégie de votre entreprise.

1. Les objectifs stratégiques sont-ils explicités à l'ensemble des membres de votre organisation ?

OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

2. Si oui combien de fois par an ?

Une fois par an	<input type="checkbox"/>	Deux fois par an	<input type="checkbox"/>
Plus de deux fois	<input type="checkbox"/>		

3. Sous quelles formes ?

Réunion	<input type="checkbox"/>	Courrier	<input type="checkbox"/>
Mail	<input type="checkbox"/>	Visio-conférence	<input type="checkbox"/>

4. Vous semblent-ils réellement compris par les salariés ?

OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

5. Comment avez-vous constaté le degré d'adhésion aux objectifs stratégiques de votre structure ?

Feed-back	<input type="checkbox"/>	Auto-organisation	<input type="checkbox"/>
Partage d'une vision commune	<input type="checkbox"/>	Rapport aux clients	<input type="checkbox"/>

6. Votre entreprise encourage-t-elle la créativité et l'innovation ?

OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

7. Comment votre entreprise fait elle face à la concurrence actuelle et potentielle ?

Imitation	<input type="checkbox"/>	Changement de secteur	<input type="checkbox"/>
Différenciation	<input type="checkbox"/>	Innovation	<input type="checkbox"/>

Efficacité de réponse de l'organisation au changement

8. Votre structure vous semble elle capable de comprendre les changements émanant de son environnement ?

OUI NON

9. Estimez-vous que votre entreprise/ les équipes disposent d'une capacité de prise de décision rapide ?

OUI NON

10. La structure vous semble-elle adaptée à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?

OUI NON

11. Les processus vous semble-t-il adaptés à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?

OUI NON

12. Les équipes vous semblent elles adaptées à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?

OUI NON

Vision du changement

13. En général le changement dans votre structure est-il considéré comme une menace ou une opportunité ?

Menace opportunité

14. Disposez-vous de pratiques de veille susceptibles d'anticiper les opportunités et menaces provenant de votre environnement ?

OUI NON

15. Les capacités de créativité et d'innovation sont-elles encouragées à l'intérieur de l'organisation ?

OUI NON

Connaissance des concurrents et réponse à leurs actions

16. Votre entreprise vous semble-elle prête à réagir rapidement à des actions des concurrents ?

OUI NON

17. Votre entreprise adopte-elle des stratégies visant à changer les règles du jeu concurrentiel ?

OUI NON

Pratiques de valorisation des ressources humaines

La responsabilité des membres de l'organisation

18. La délégation de responsabilité est-elle pratiquée dans votre structure ?

OUI NON

19. Quelles en sont les raisons ?

Surcharges de travail des responsables Recherche d'efficacité
Autres

20. Les salariés ont-ils la possibilité d'être associés aux décisions prises par la direction ?

OUI NON

21. Sont-ils encouragés à s'exprimer sur les choix faits par l'entreprise ?

OUI NON

L'impact des individus sur la performance de l'entreprise

22. Les salariés sont-ils conscients de l'impact de leur travail sur la performance de l'entreprise ?

OUI NON

23. Comment sont prises en considération les contributions des salariés à la performance globale ?

Rétributions autres

Pratiques de la coopération

Coopération interne

24. L'organisation encourage-t-elle la coopération et le travail d'équipe entre les salariés ?

OUI NON

25. Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?

Coopération entre salariés profils
et compétences différents

Coopération entre
salariés aux mêmes profils et compétences

26. Existe-t-il un décloisonnement entre les différentes activités de votre entreprise ?

OUI NON

27. L'information nécessaire à la coopération interne est-elle réellement et facilement disponible ?

OUI NON

28. Sous quelle forme ?

Réunion	<input type="checkbox"/>	Mail/Téléphone	<input type="checkbox"/>
Affichage	<input type="checkbox"/>	Autres	<input type="checkbox"/>

Coopération externe

29. Les occasions de partenariat sont-elles recherchées ?

OUI NON

33 Pourquoi ?

Compétitivité	<input type="checkbox"/>	Nouvelles opportunités	<input type="checkbox"/>
Compétences nouvelles	<input type="checkbox"/>		

34 Et selon quelles modalités ?

Alliances	<input type="checkbox"/>	Sous-traitance	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>		

35 Les systèmes d'information et de communication que vous utilisez avec vos partenaires vous semblent elles efficaces et accessibles en temps réel ?

OUI NON

Pratiques de création de valeur pour les clients
Connaissance des clients

36 Pensez-vous que les attentes de vos clients sont clairement identifiées et connus de votre entreprise ?

OUI NON

37 Quelles pratiques sont utilisées dans cette optique ?

Contact sur site avec le client	<input type="checkbox"/>	Correspondance	<input type="checkbox"/>
Contact avec les commerciaux	<input type="checkbox"/>	Etude de marché	<input type="checkbox"/>

38 Pensez-vous que votre entreprise détecte rapidement l'évolution des attentes de ses clients ?

OUI NON

39 Comment ?

Contact sur site avec le client	<input type="checkbox"/>	Correspondance	<input type="checkbox"/>
Contact avec les commerciaux	<input type="checkbox"/>	Etude de marché	<input type="checkbox"/>

40 Les clients sont-ils impliqués dans la conception des produits et des services ?

OUI NON

41 Comment ?

Contact sur site avec le client	<input type="checkbox"/>	Correspondance	<input type="checkbox"/>
Contact avec les commerciaux	<input type="checkbox"/>	Etude de marché	<input type="checkbox"/>

Les caractéristiques de l'offre proposée

42 Les produits et services proposés sont-ils ?

Individualisés Evolutifs

Standardisé

43 Votre entreprise essaie t'elle d'instaurer des relations durables avec ses clients ?

Oui

Non

44 Par quel moyen, offre globale ?

Oui

Non

45 Le taux d'introduction de produits et services nouveaux est-il important ?

Oui

Non

46 Réalisez-vous un suivi personnalisé client afin de saisir leur perception de l'offre ?

Oui

Non

ANNEXE 2 Tableau 1: Synthèse du questionnaire

Tableau de synthèse du questionnaire

Thème	Questions	Réponses	Taux d'atteintes des attendus agiles
Participation à la stratégie de votre entreprise.			100 % Oui
	Les objectifs stratégiques sont-ils explicités à l'ensemble des membres de votre organisation	Une à deux fois par an sous forme de réunion à 100%	100%
	Vous semblent-ils réellement compris par les salariés	Oui à 60 %	
	Comment avez-vous constaté le degré d'adhésion aux objectifs stratégiques de votre structure ?	20 % auto organisation 20 % clients 40% vision commune	

Créativité et innovation	Votre entreprise encourage-t-elle la créativité et l'innovation	100% oui	Oui 100 %
	Comment votre entreprise fait elle face à la concurrence actuelle et potentielle ?	56% la différenciation 22 % Imitation 22 % le changement	
Efficacité de réponse de l'organisation au changement			Oui à plus de 80 %
	Votre structure vous semble elle capable de comprendre les changements émanant de son environnement ?	Oui 100%	
	Estimez-vous que votre entreprise/ les équipes disposent d'une capacité de prise de décision rapide ?	capacité de décision rapide pour 80 %	
	La structure vous semble-elle adaptée à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?	Oui à 80%	
	Les processus vous semble-t-il adaptés à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?	Oui à 80 %	
	Les équipes vous semblent elles adaptées à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ?	Oui à 80 %	
Vision du changement	En général le changement dans votre structure est-il considéré comme une menace ou une opportunité ?	Opportunités à 67% Menaces à 33 %	Oui à plus de 80 %

	Les capacités de créativité et d'innovation sont-elles encouragées à l'intérieur de l'organisation ?	Oui à 100 %	
Connaissance des concurrents et réponse à leurs actions	Votre entreprise vous semble-elle prête à réagir rapidement à des actions des concurrents ?	Oui à 60 %	Oui à plus de 50 %
	Votre entreprise adopte-elle des stratégies visant à changer les règles du jeu concurrentiel ?	Oui à 40 %	
Pratiques de valorisation des ressources humaines			Oui à 85 %
<i>La responsabilité des membres de l'organisation</i>			Oui à 85%
	La délégation de responsabilité est-elle pratiquée dans votre structure	Oui à 75 %	
	Quelles en sont les raisons ?	57% une approche pragmatique la surcharge de travail des responsables 29%	
	Les salariés ont-ils la possibilité d'être associés aux décisions prises par la direction	100 % oui	
	Sont-ils encouragés à s'exprimer sur les choix faits par l'entreprise	Oui à 80 %	
L'impact des individus sur la performance de l'entreprise	Les salariés sont-ils conscients de l'impact de leur travail sur la performance de l'entreprise	Oui à 80 %	Oui à 80 %

	Comment sont prises en considération les contributions des salariés à la performance globale	les rétributions 60 % volet financier 0 % 40 % autrement	
Pratiques de la coopération			Oui à 95 %
Coopération interne	L'organisation encourage-t-elle la coopération et le travail d'équipe entre les salariés ?	Oui à 100%	Oui à 100 %
	Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?	71 % e salariés des profils et des compétences différentes que l'entreprise 29% mêmes profils et même compétences	
	Existe-t-il un décloisonnement entre les différentes activités de votre entreprise ?	Oui à 100 %	
	L'information nécessaire à la coopération interne est-elle réellement et facilement disponible ?	Oui à 100 %	
	Sous quelle forme	Réunion 46 % Mail téléphone 27 % Affichage 9% AUTRES 18%	
Coopération externe			90 %
	Les occasions de partenariat sont-elles recherchées ?	Oui 100%	
	Pourquoi ?	Nvlls opportunités 50% la compétitivité (25%) compétces nvelles 25%	
	Et selon quelles modalités ?	les alliances (50%) la sous-traitance (12%) 38% partenariat	
	Les systèmes d'information et de	Oui 80 %	

	communication que vous utilisez avec vos partenaires vous semblent-elles efficaces et accessibles en temps réel	20 % ne se prononce pas	
Pratiques de création de valeur pour les clients			Autour de 80 % oui
Connaissance des clients	Pensez-vous que les attentes de vos clients sont clairement identifiées et connus de votre entreprise	Oui à 83 %	
	Quelles pratiques sont utilisées dans cette optique ?	contact et de la proximité du client (57%) (15%) l'étude de marché les commerciaux 14 % La correspondance 14%	
	Pensez-vous que votre entreprise détecte rapidement l'évolution des attentes de ses clients	Oui 83 %	
		(25 %) contact sur site avec le client, avec les commerciaux la correspondance par voie d'email et l'étude de marché pour 25 %	
	Les clients sont-ils impliqués dans la conception des produits et des services	Oui à 67 %	
	Comment ?	25 %contact client commerciaux 25%la correspondance 25 %d'autres possibilités	
Les caractéristiques de l'offre proposée	Les produits et services proposés sont-ils ?	45 % individualisé33% évolutifs standardisés 22 %	
	Votre entreprise essaie t'elle d'instaurer des	Oui à 100%	

	relations durables avec ses clients ?		
	Par quel moyen, offre globale ?	Offre globale (75%)	
	Le taux d'introduction de produits et services nouveaux est-il important ?	Taux à 60 %	
	Réalisez-vous un suivi personnalisé client afin de saisir leur perception de l'offre ?	Oui à 60 % Non à 20 % 20 % sans réponse	

ANNEXE 3 Tableau 2 : Synthèse des définitions de l'agilité

Extrait de : Guillaume Ferrante. 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. <NNT : 2016GREAG011>. <tel-01483838>

Auteurs	définition
Iacocca/Lehigh (1991)	la capacité pour les organisations à répondre rapidement à des demandes clients de produits de haute qualité, et hautement personnalisables
Goldman et al. (1994)	être capable d'agir de manière profitable dans un environnement d'opportunités clients changeant de manière continue et imprévisible
Badot (1998)	L'entreprise agile propose une « offre globale », elle est composée d'équipes internes tant externes qui peuvent s'appuyer sur des systèmes de partage et de capitalisation des connaissances. Le personnel de l'entreprise est sa principale source de performance.
Dove (1999, 2001)	la capacité de manager et appliquer efficacement la connaissance

Sharifi et al. (2001)	l'agilité est une stratégie pour remplacer les productions établies et pour approcher le changement comme une opportunité pour améliorer sa position concurrentielle
Sarkis (2001)	l'habilité à se développer dans un environnement de changements continus et souvent non-anticipés
Gunasekaran et Yusuf (2002)	capacité pour une entreprise à rencontrer les attentes clients changeantes, à maximiser le niveau de service proposé aux clients, et à minimiser le coût des produits
Sambamurthy et al. 2003)	la capacité pour une firme à redesigner ses processus existants de manière rapide et créer de nouveaux processus en un temps limité afin d'être capable de garder l'avantage et prospérer dans des conditions de marché hautement dynamiques et non prévisibles
McCarthy et Tsinopoulos (2003)	capacité pour une entreprise de prospérer dans un environnement compétitif de changements continus et non-anticipés
Ren et al. (2003)	la capacité de l'organisation à mettre en œuvre la combinaison pertinente des capacités de base de la compétitivité pour les marchés sur lesquels se trouve l'organisation, et la capacité que celle-ci aura à modifier cette combinaison au fil du temps et lors de changements de marchés
	la capacité d'une organisation à détecter les changements

Mathiyakalan et al. (2005)	dans son environnement et ainsi à fournir des réponses rapides à ses clients et parties prenantes en reconfigurant ses ressources, processus, et stratégies
Ganguly et al. (2009)	l'État ou la qualité d'être capable de bouger rapidement
Bottani (2009a, b, 2010)	capacité pour les entreprises à répondre rapidement et efficacement à des changements inattendus dans les demandes, avec l'objectif de rencontrer les attentes variées des clients en termes de prix, spécification, qualité, quantité et livraison.
Barrand (2010)	la capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement

