

Collection
Études théoriques

no ET0904
**La gestion stratégique des
organisations de la société civile**

Marie-Claire Malo
Luc K. Audebrand
Annie Camus

mai 2009

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études théoriques – no ET0904
« **La gestion stratégique des organisations de la société civile** »
Marie-Claire Malo, Luc K. Audebrand, Annie Camus

ISBN-10 : **2-89-605-306-9**
ISBN-13 : **978-2-89605-306-3**
EAN : **9782896053063**

Dépôt légal : 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

Denis Harrisson
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Marie-Claire MALO est professeure titulaire dans le service de l'enseignement du management, à HEC Montréal et membre régulière du CRISES.

Luc K. AUDEBRAND, au moment de la rédaction de ce texte, était membre étudiant (doctorant) du CRISES, en rédaction de thèse sur la fabrique de la stratégie du commerce équitable (soutenue en mars 2008). Il est maintenant professeur à l'University of British Columbia (UBC).

Annie CAMUS, est professeure dans le Département organisation et ressources humaines, à l'ÉSG, à l'UQAM. Elle rédige sa thèse de doctorat en administration (HEC Montréal) sur la relation entre les organisations du tiers secteur et l'État.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
1. LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ÉCONOMIE PLURIELLE.....	3
2. LA TRAJECTOIRE STRATÉGIQUE DU PROJET ET DE L'ORGANISATION.....	5
3. LA NOTION DE STRATÉGIE DANS LE MONDE DES ORGANISATIONS.....	9
4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	13
5. L'ARÈNE STRATÉGIQUE.....	15
6. L'ORGANISATION STRATÉGIQUE.....	17
7. LES MENEURS D'ENJEUX STRATÉGIQUES.....	19
8. LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU CHAMP : LES CONVERSATIONS ET LES TENSIONS.....	21
CONCLUSION.....	27
BIBLIOGRAPHIE.....	29

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE 1	Le modèle organisationnel de l'économie plurielle.....	3
FIGURE 2	Modèle de Malo et Vézina (2004).....	6
FIGURE 2	La fabrique de la stratégie au quotidien.....	10
FIGURE 3	Le modèle d'optimisation de la cohérence stratégique (Côté, Malo, Simard et Messier, 2008).....	11
FIGURE 4	Les « conversations » au cœur d'un champ (Camus, 2006).....	22
FIGURE 5	Les tensions dialectiques dans un champ d'activité (Audebrand, 2006).....	23
TABLEAU 1	L'analyse matricielle « territoire-secteur » de l'arène stratégique.....	15
TABLEAU 2	Le diagnostic de l'arène stratégique	16
TABLEAU 3	L'analyse et le diagnostic de l'organisation des activités	17
TABLEAU 4	La gouvernance et la gestion dans la configuration organisationnelle.....	20

RÉSUMÉ

La spécificité des organisations de la société civile (OSC) et des projets qu'elles portent ne les dispensent pas de réaliser périodiquement des réflexions stratégiques. En effet, si l'on comprend la stratégie comme l'exercice de détermination des objectifs à atteindre et des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs avec succès la gestion stratégique est plus que jamais capitale pour ce type d'organisation alors que le contexte dans lequel elles évoluent se complexifie sans cesse. Mais est-ce à dire pour autant que les modèles et outils de la stratégie les plus souvent développés pour l'entreprise privée traditionnelle doivent être repris « mécaniquement » par les OSC ? Nous affirmons qu'il n'en est rien et qu'au contraire, la particularité des OSC commande un exercice différencié car adapté à son contexte. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons un modèle général, le modèle organisationnel de l'économie plurielle, qui permet précisément de documenter, de qualifier les spécificités des différentes formes d'organisations qui peuplent le monde organisé dans lequel nous vivons. Ce modèle et celui de la trajectoire stratégique que nous présentons ensuite, font ressortir les défis particuliers auxquels font face les OSC et les projets qu'elles portent. Puis, nous présentons le tétraèdre stratégique, un outil de gestion stratégique des OSC et de leurs projets. Enfin, nous développons une vision de la stratégie (qui est une pratique sociale) comme une conversation au cours de laquelle les tensions qui apparaissent inévitablement sont gérées par des réactions concrètes qui viennent alimenter la conversation.

Marie-Claire Malo

Luc K. Audebrand

Annie Camus

INTRODUCTION

La gestion stratégique des organisations de la société civile ¹

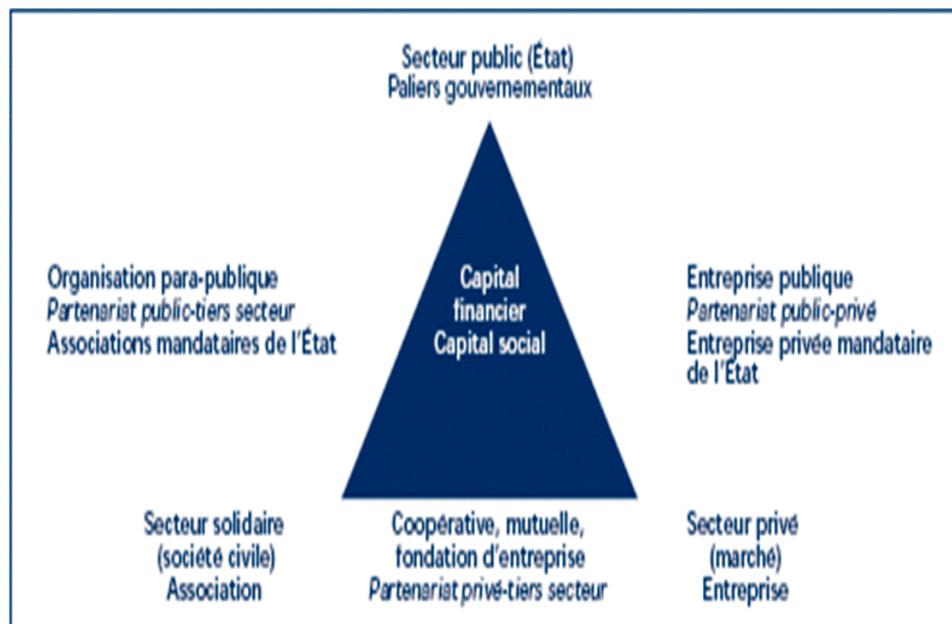
La spécificité des organisations de la société civile (OSC) et des projets qu'elles portent ne les dispensent pas de réaliser périodiquement des réflexions stratégiques. En effet, si l'on comprend la stratégie comme l'exercice de détermination des objectifs à atteindre et des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs avec succès la gestion stratégique est plus que jamais capitale pour ce type d'organisation alors que le contexte dans lequel elles évoluent se complexifie sans cesse. Mais est-ce à dire pour autant que les modèles et outils de la stratégie les plus souvent développés pour l'entreprise privée traditionnelle doivent être repris « mécaniquement » par les OSC ? Nous affirmons qu'il n'en est rien et qu'au contraire, la particularité des OSC commande un exercice différencié car adapté à son contexte. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons un modèle général, le modèle organisationnel de l'économie plurielle, qui permet précisément de documenter, de qualifier les spécificités des différentes formes d'organisations qui peuplent le monde organisé dans lequel nous vivons. Ce modèle et celui de la trajectoire stratégique que nous présentons ensuite, font ressortir les défis particuliers auxquels font face les OSC et les projets qu'elles portent. Puis, nous présentons le tétraèdre stratégique, un outil de gestion stratégique des OSC et de leurs projets. Enfin, nous développons une vision de la stratégie (qui est une pratique sociale) comme une conversation au cours de laquelle les tensions qui apparaissent inévitablement sont gérées par des réactions concrètes qui viennent alimenter la conversation.

¹ Texte de la communication au colloque sur le développement territorial durable, tenu à Florianopolis (Brésil) en août 2007.

1. LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ÉCONOMIE PLURIELLE

Les organisations de la société civile (OSC), peuvent être comprises par rapport au modèle dominant – l'entreprise marchande – comme de véritables innovations organisationnelles (Harrisson et Vézina, 2006). La figure type de l'OSC est l'association (organisation à but non lucratif) qui est fondamentalement un groupement de personnes. Elle peut fonctionner uniquement dans la sphère solidaire comme elle peut aussi évoluer en relation avec le marché (l'entreprise associative, coopérative ou mutuelle) ou l'État (association mandataire, association parapublique). La fondation, figure phare du tiers secteur au sens anglo-saxon, est un cas particulier. Alors que la fondation communautaire se trouve dans la sphère solidaire, la fondation d'entreprise est à mi-chemin entre la société civile et l'État. La fondation dite publique comme Centraide au Québec, qui a le droit de recueillir des fonds, est à mi-chemin entre la réciprocité (sphère de la société civile) et la redistribution (sphère de l'État). Le modèle organisationnel de l'économie plurielle (Figure 1) permet donc de mieux identifier les figures types des multiples organisations qui composent la société civile.

FIGURE 1
Le modèle organisationnel de l'économie plurielle



La forme « association d'économie sociale » non représentée dans le schéma, est dès lors à l'interface non seulement de deux sphères mais bien de trois : la société civile (*association...*), le marché (*...d'économie...*) et l'État (*...sociale*). On retrouve dans cette nouvelle forme d'organisation et dans les nouvelles coopératives sociales, comme dans la forme « coopérative » originelle une tension entre le sous-système de l'organisation et le système dominant dans lequel elle s'insère (Vienney, 1994, Malo, 2001, 2003). En effet la coopérative (sociale) et l'association d'économie sociale – plus génériquement l'entreprise sociale (qui peut avoir un autre statut juridique) – font jouer la réciprocité-solidarité entre les acteurs, en même temps qu'elles travaillent à insérer leurs activités en direction du marché et de l'État (réponse à des appels d'offres publics, mandat, etc.)

Parmi les entreprises sociales, les entreprises associatives, coopératives et mutualistes combinant un groupement de personnes (entrepreneur collectif) et une entreprise, font accéder des acteurs « minoritaires » (citoyens, consommateurs, producteurs, travailleurs, ...) au pouvoir de l'acteur « majoritaire » (entrepreneurs) en économie de marché. Elles sont des entreprises collectives distinctes des entreprises de capitaux. Comme minorités actives, elles représentent une opposition consciente à la norme majoritaire et l'adhésion à une norme de rechange (Moscovici, 1976).

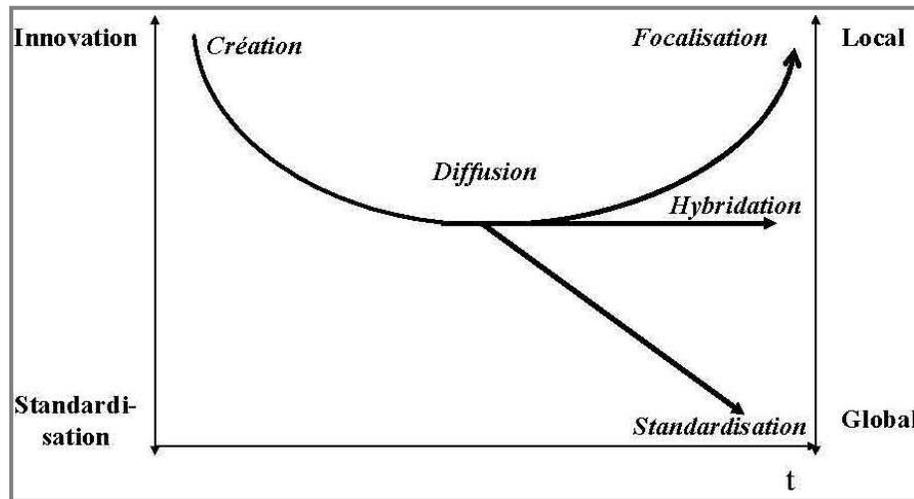
2. LA TRAJECTOIRE STRATÉGIQUE DU PROJET ET DE L'ORGANISATION

Les OSC peuvent en effet porter, avec des partenaires des différentes sphères, un projet global représentant une idéologie alternative à l'idéologie dominante. Le développement territorial durable (DTD) constitue une des normes de rechange. Il représente, une alternative à l'idéologie dominante du développement « en silo » : développement économique d'une part et développement social d'autre part avec comme seul lien entre les deux sphères, la création d'emplois et de richesses. Le DTD appartient à la famille des « utopies pratiquées » que sont les « autres » développements : développement communautaire ou populaire, développement économique communautaire local, développement durable.

Les crises favorisent l'adhésion des acteurs des trois sphères de l'économie plurielle à un nouveau paradigme de développement. Elles engendrent la peur et font sortir des utopies de la marginalité. Les impacts dévastateurs du capitalisme financiarisé sur les humains et sur les non humains, ouvrent la voie à la concrétisation de projets qui, hier encore, étaient jugées irréalistes. L'ampleur des inégalités sociales et territoriales délégitime l'entreprise à finalité de profit ; de nouveaux entrepreneurs conçoivent des projets respectueux des personnes et de l'environnement. Les changements climatiques rendent crédibles le projet écologiste. L'exploitation abusive des ressources humaines et naturelles et la géopolitique financière des territoires propulsent le projet de développement durable (DD) à l'avant scène comme approche permettant de rééquilibrer ce que le profit à tout prix a déséquilibré.

Comme « utopie », le DD, et plus particulièrement le DTD, propose une vision éco-systémique des enjeux sociaux, environnementaux et économiques à différentes échelles territoriales, du local au global. L'utopie comporte implicitement une critique du monde actuel et se présente, explicitement, comme une alternative, une force de mobilisation pour faire advenir un monde différent. L'utopie « rêvée » a un haut degré de cohérence car elle existe dans l'imaginaire, sans contrainte. Mais, comment garder cette cohérence lors du passage de l'utopie rêvée à l'utopie pratiquée (Desroche, 1976) alors que les règles du jeu dans le système, ne sont pas celles du sous-système que représente les organisations pratiquant l'utopie (Vienney, 1994) ?

FIGURE 2
Modèle de Malo et Vézina
(2004)



Les OSC sont souvent des réalisatrices d'utopies. Avec leurs partenaires, elles développent des initiatives, souvent en grappes. Leur trajectoire d'institutionnalisation fait ressortir une tension innovation/standardisation (Figure 2). Pour se diffuser, toute innovation a en effet besoin de standardisation. Dans la phase de diffusion, le « mouvement » fait connaître les meilleures pratiques. De plus, lorsqu'il existe un partenariat avec l'État ou avec un autre acteur hiérarchique (fondation, entreprise mécène), la standardisation s'accroît davantage. Enfin, l'innovation se trouve standardisée encore plus, lorsqu'elle passe du côté de la norme. Elle est alors adoptée par des concurrents non alternatifs qui la « simplifient ». L'innovation est banalisée en même temps qu'elle est reconfigurée, voire même dénaturée. Le risque de banalisation-dénaturation existe donc dans le processus de diffusion et d'institutionnalisation d'une innovation. Pour continuer à créer de la valeur par une approche éco-systémique du développement, deux stratégies s'offrent aux OSC : la focalisation (mix de standardisation-innovation) et la focalisation-innovation (Malo et Vézina, 2004).

En gestion stratégique, réussir le compromis innovation-standardisation correspond à réussir le compromis perspective-positionnement. Aussi, dans ce texte, nous présentons une synthèse du modèle stratégique pouvant permettre aux OSC de contribuer à ce nécessaire compromis utopie-idéologie. La perspective transformatrice du DTD est bien connue des OSC alors que le modèle du positionnement stratégique l'est beaucoup moins. Après avoir présenté les différentes conceptions de la stratégie (Minzberg, 1987), laquelle est une pratique sociale (Whittington, 1996), nous

détaillerons les quatre pôles du modèle d'optimisation de la cohérence stratégique (Côté, Malo, Simard et Messier, 2008) que nous avons adapté : 1) les orientations stratégiques, 2) l'arène stratégique, 3) l'organisation stratégique et, 4) les meneurs d'enjeux stratégiques. Dans la conclusion, nous reviendrons sur le nécessaire compromis qu'est la combinaison d'une perspective de transformation sociale et d'un positionnement stratégique.

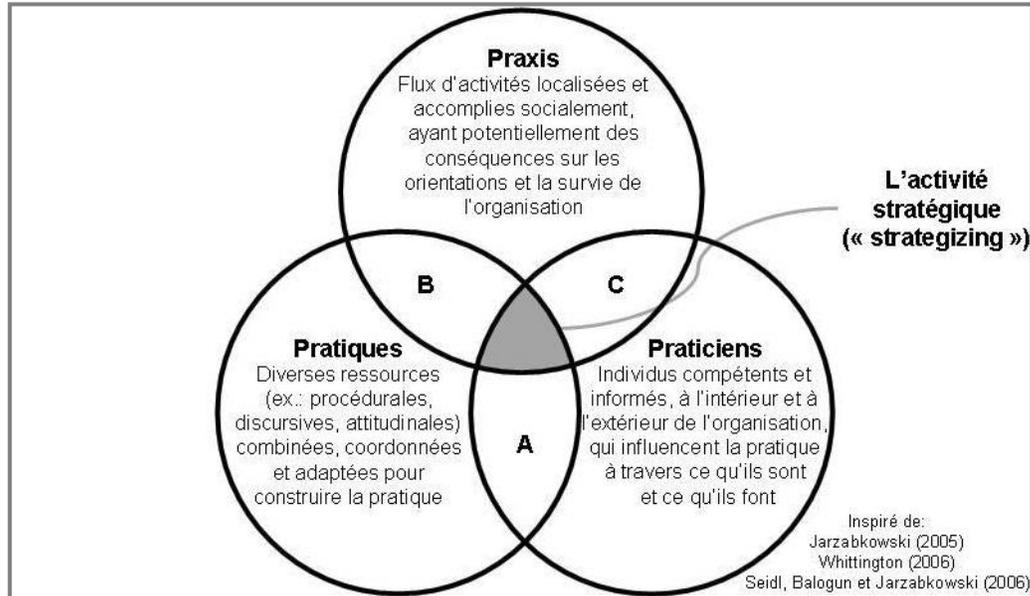
3. LA NOTION DE STRATÉGIE DANS LE MONDE DES ORGANISATIONS

Il existe différentes conceptions de la stratégie. Mintzberg et Waters (1985) en distinguent cinq : le plan, le piège, la perspective, le positionnement et le pattern découlant des pratiques. Voyons brièvement ce qu'elles signifient pour les OSC.

- Les OSC sont familières avec le plan sous toutes ses formes (plan d'affaires, plan d'action, budget, etc.). C'est un des « textes » courants de la conversation entre parties prenantes de l'OSC.
- La perspective implique une « vision du monde futur ». Les OSC engagées dans un projet de transformation sociale, au travers leur participation à un mouvement social, ont une approche du type perspective. Le DTD est un exemple de perspective stratégique.
- Le positionnement de l'OSC consiste à préciser non seulement quel « produit » (bien, service, projet) sera offert, quel territoire et quelle population sera ciblé, mais aussi, et surtout, ce qui distinguera l'OSC des autres organisations du même champ.
- Le piège ou stratagème existe même dans le milieu des OSC qui sont en concurrence entre elles. Par exemple, une OSC peut se retrouver piégée par une autre OSC qui se serait engagée dans une relation partenariale avec elle pour en tirer un avantage à son détriment. De plus, des OSC se plaignent d'être piégées dans leur partenariat avec l'État ou avec une fondation d'entreprise lorsque ce partenaire s'affirme comme acteur hiérarchique.
- Enfin, même sans processus stratégique formel, toute OSC, au travers les pratiques de ses acteurs ordinaires, révèle un pattern stratégique spécifique notamment au travers la configuration que prend sa gouvernance (Tableau 4).

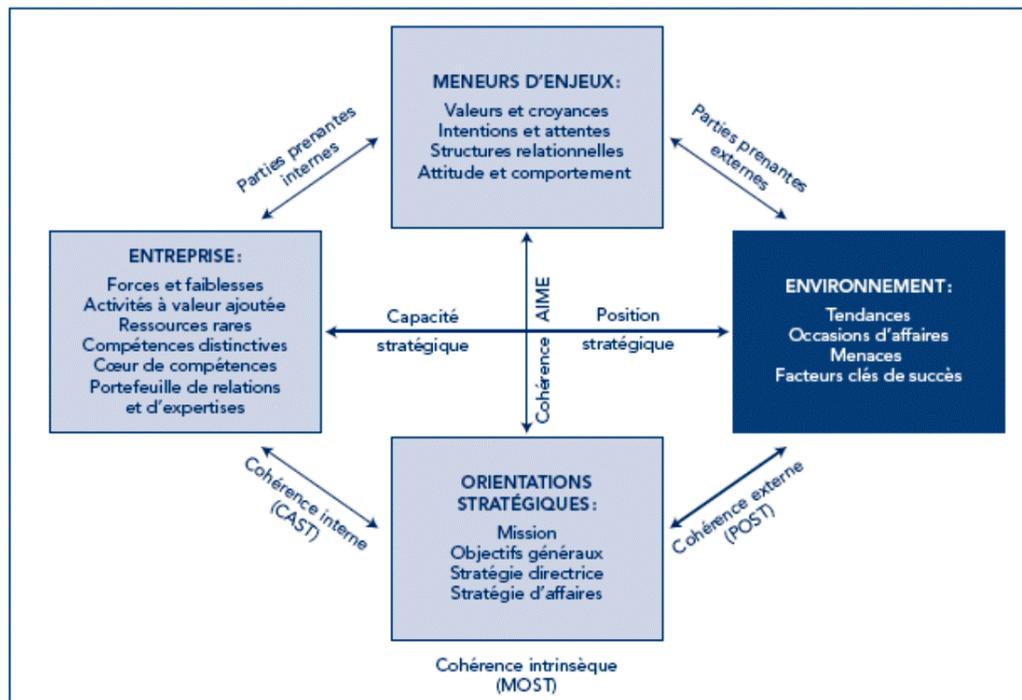
Le pattern stratégique d'une organisation rappelle que la stratégie est avant tout une pratique sociale (Whittington, 1996). L'activité stratégique (*strategizing*), quotidienne et parfois même inconsciente, est en effet à l'interface des praticiens (acteurs ordinaires), des pratiques et de la praxis (Figure 2).

FIGURE 2
La fabrique de la stratégie au quotidien



Cependant, le modèle de la fabrique de la stratégie ne réduit pas de validité au modèle d'optimisation de la cohérence stratégique (Côté, Malo, Simard et Messier, 2007). Selon ce modèle (Figure 3), la cohérence stratégique est optimale lorsque les orientations stratégiques affichent une cohérence intrinsèque, une cohérence interne (capacité stratégique), une cohérence externe (positionnement stratégique) et une cohérence avec les meneurs d'enjeux (perspective stratégique).

FIGURE 3
Le modèle d'optimisation de la cohérence stratégique
(Côté, Malo, Simard et Messier, 2008)



Un tel modèle est utile pour l'OSC ainsi que pour ses conseillers et ses partenaires à différents moments clés : la création (préparation d'un plan d'affaires cohérent), la planification (annuelle, triennale, quinquennale ou autre), la conception et la gestion d'un projet, une restructuration, un transfert d'activités, etc.

Nous avons renommé deux des quatre pôles du tétraèdre du modèle. Le pôle « environnement » devient « arène stratégique » car nous voulons éviter la confusion avec l'environnement au sens écologique du terme. Le pôle « entreprise » devient « organisation » car l'approche de la gestion stratégique s'applique à tous les types d'organisations présentes dans l'économie plurielle.

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques forment les premiers maillons de la chaîne fins-moyens de l'entreprise comprenant : 1) la mission, 2) les objectifs de performance, 3) la stratégie directrice et, 4) la stratégie d'affaires. L'énoncé de *mission* de l'OSC reflètera sa raison d'être. Lorsque la mission reflète un projet de transformation sociale elle témoigne d'une vision du monde futur, une perspective stratégique. Le développement territorial durable est un exemple de projet mobilisateur dans lequel la mission particulière d'une OSC peut s'insérer.

S'entendre sur des *objectifs de triple performance* (économique, environnementale, sociale) est une démarche cohérente avec la perspective du DTD. Les objectifs généraux de l'OSC partie prenante d'un territoire, seront cohérents avec sa mission au sein de ce territoire, orienteront l'action de ses parties prenantes interne, serviront de référence pour l'évaluation des résultats. À Montréal, les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) ont des objectifs de double performance (économique et sociale) et la performance environnementale est présente dans certains des projets qu'elles appuient que ce soit un développement immobilier, l'ouverture d'un magasin, etc.

Notons que même la performance économique est compatible avec les OSC. La coopérative, forme hybride combinant une association et une entreprise, est familière avec la notion de performance économique. Pour l'association et la fondation, la notion crée parfois de la confusion. Rappelons donc que le statut d'organisation sans but lucratif, qu'ont l'association et la fondation, exige de ne pas partager les excédents mais n'exige pas de non réaliser des excédents. Les excédents sont utiles pour toute organisation y compris l'OSC. Ils permettent de constituer une « réserve de fonds », en prévision d'années difficiles (suite par exemple, à une diminution des subventions ou des dons reçus). La planification budgétaire de l'OSC l'amène d'ailleurs à choisir un objectif de performance « économique » parmi les suivants : a) diminuer l'écart négatif (déficit) entre les entrées de fonds et les sorties de fonds, b) équilibrer les entrées de fonds et les sorties de fonds (écart nul), c) réaliser un excédent (entrées de fonds supérieures aux sorties de fonds). Cependant, force est de reconnaître que les OSC sont souvent liés par des ententes avec un partenaire qui impose un budget annuel équilibré et donc sans possibilité de constitution d'une réserve, alors que les coopérative, en tant qu'organisation ayant un capital, ont la possibilité (et même l'obligation légale dans certains pays) d'en constituer une prioritairement avant de verser des ristournes à leurs membres.

Les orientations stratégiques, outre la mission et les objectifs de performance, ont deux autres niveaux : la stratégie directrice et la stratégie d'affaires (ou « corporative »). Définir une *stratégie directrice* consiste à répondre aux questions : *Quel produit (bien service) offrira l'organisation ? À qui l'offrira-t-elle ?* Ce faisant l'OSC se positionne dans un « groupe stratégique » parmi ceux formant l'arène stratégique : celui des autres organisations ayant choisi le même couple

produit-marché (CPM). En gestion stratégique, le produit est soit un bien (un produit au sens strict) ou un service. Ce peut être aussi un projet. *Quel projet l'organisation développera-t-elle ? Pour qui ?*

Formuler une stratégie directrice consiste aussi à orienter le développement des prochaines années sur les produits, les clientèles ou :

- *Stratégie d'élargissement de la gamme de produits (biens ou services) ?* Par exemple plusieurs organisations du commerce équitable (OCÉ) spécialisées en alimentation, décident d'ajouter chaque année de nouveaux produits alimentaires équitables à leur offre.
- *Stratégie d'extension du marché géographique ?* Par exemple, une OCÉ de Montréal peut chercher à vendre non seulement à Montréal, mais sur tout le territoire du Québec et même hors Québec.
- *Stratégie d'ajouts de nouvelles clientèles-cibles ?* Par exemple, une OCÉ qui vend déjà dans les circuits de distribution alternatifs (associations diverses, magasins coopératifs, etc.) peut, dans les prochaines années, chercher à vendre aussi dans les circuits conventionnels (entreprises marchandes succursalistes formant des chaînes de supermarchés, etc.).
- *Stratégie d'ajouts de CPM ?* par exemple, une entreprise d'insertion sociale par l'économie peut ajouter un CPM (vêtements pour enfants) à son CPM existant (meubles pour des institutions). Elle choisit donc une stratégie de diversification non reliée. Chaque CPM lui permet de faire travailler deux catégories de personnes (surtout des hommes pour la première catégorie et surtout des femmes pour la seconde) et d'ainsi élargir la portée de sa mission d'insertion sociale par l'économie.

Cependant, une stratégie directrice ne suffit pas car d'autres organisations peuvent offrir les mêmes produits (biens, services, projets) et viser les mêmes publics cibles. Par exemple, à Montréal, plusieurs organisations (des OSC et des entreprises marchandes) offrent du café équitable aux mêmes consommateurs urbains. Une *stratégie d'affaires* est donc nécessaire. Elle consiste à répondre à la question : *Quel avantage spécifique faut-il développer pour réussir à rejoindre et à fidéliser les clients ?* Des OSC misent sur la gratuité de leurs services pour se positionner, d'autres sur leur identité dans l'économie plurielle. Par exemple, des OSC du commerce équitable se différencient par leur identité « 100 % solidaire », une qualité recherchée par un segment des consommateurs, ceux qui exigent des organisations qu'elles soient « authentiquement » alternatives. Ces OSC ne font pas qu'offrir des produits équitables. Elles offrent aux consommateurs d'acheter les produits équitables qu'ils consomment auprès d'une entreprise de la société civile (associative ou coopérative) et non pas auprès d'une entreprise marchande.

5. L'ARÈNE STRATÉGIQUE

L'OSC évolue dans une arène stratégique qu'on peut représenter par une matrice territoire-secteur (Tableau 1). L'analyse du *territoire*, à différentes échelles (local, régional, national, continental, mondial) se fait à l'aide de six dimensions (PESTEL) : politique, économique, sociale et démographique, technologique, environnemental, légal et réglementaire.

Le *secteur* d'activités, en gestion stratégique, comprend : les concurrents directs, les fournisseurs qui leurs offrent des produits ou des services, les clients des concurrents directs, les concurrents indirects (substituts), les entrants potentiels.

TABLEAU 1
L'analyse matricielle « territoire-secteur » de l'arène stratégique

	FOURNISSEURS DE TOUTES CATÉGORIES	ENTRANTS POTENTIELS	CONCURRENTS DIRECTS (MÊME CPM)	CONCURRENTS INDIRECTS	CLIENTS INTERMÉDIAIRES ET FINAUX
Politique					
Économique					
Socioculturel et démographique					
Technologique					
Environnemental					
Légal et réglementaire					

Les *concurrents directs* sont les organisations de toute nature (marchandes et non marchandes) ayant le même CPM (elles offrent le même produit ou service à la même clientèle cible). Quant un secteur est jeune, la possibilité est grande que de *nouveaux entrants* viennent joindre les rangs des concurrents. Enfin, il est rare de ne pas trouver de *concurrents indirects*. Par exemple, à Montréal des OSC spécialisées dans la vente de produits artisanaux équitables venant du Sud ont pour concurrents indirects, des artisans et des entreprises vendant des produits artisanaux locaux.

Les *fournisseurs*, en amont des concurrents directs, des concurrents indirects et des entrants potentiels, offrent à ceux-ci une panoplie de biens et de services, allant de matières premières à des services de recherche, en passant par le financement, la comptabilité, le recrutement, la représentation, la certification, etc. Chacune des activités de la chaîne de création de valeur (voir la prochaine section) peut être prise en charge par un fournisseur (autrement dit, elle peut être impartie à l'extérieur de l'organisation). Quant aux *clients* dans un secteur d'activités, ils sont de

deux types : les clients intermédiaires (le cas échéant) et les clients finaux (consommateurs ou usagers).

Dans le modèle du tétraèdre stratégique (voir Figure 3), poser un diagnostic de l'arène stratégique consiste à faire ressortir les tendances, le potentiel de développement (territorial durable), les facteurs clés de succès dans le groupe stratégique (organisations ayant le même couple produit-marché) et les menaces pesant sur une partie du secteur ou sur tout le secteur (risque de disparition). Par exemple, si une tendance comme la montée de la consommation responsable favorise le développement des filières équitables, force est de reconnaître que chaque produit équitable a ses propres facteurs de succès. Le cas de la banane équitable (Colevray, 2007) illustre bien les défis de constitution d'une filière d'un produit périssable. De plus, il est rare qu'un secteur soit exempt de menaces. Par exemple, le secteur équitable dont certains « dessous » inéquitables ont été révélés a perdu, dans certains milieux, de sa légitimité au profit de l'achat local. Quant aux occasions de développement, il semble que soient encore nombreuses les occasions de créer des OSC tant sont grands les besoins et les aspirations à voir s'imposer un modèle d'affaires respectueux des personnes et de l'environnement naturel. En résumé, pour poser un diagnostic de l'arène stratégique il faut s'entendre sur l'état des lieux et la perspective d'avenir (Tableau 2).

TABLEAU 2
Le diagnostic de l'arène stratégique

	ÉTAT DES LIEUX	PERSPECTIVE D'AVENIR
Territoire		
Secteur		

6. L'ORGANISATION STRATÉGIQUE

Pour se positionner, l'OSC peut compter sur son cœur de compétences, sur son « identité ». Le statut (association, coopérative) contribue certes à cerner l'identité. Mais il ne suffit pas pour positionner l'entreprise issue de la société civile. Des entrepreneurs sociaux individuels ont en effet créé leur « entreprise sociale » en obtenant pour elle, un statut juridique d'entreprise classique (société de capitaux). Si le statut juridique peut contribuer à une stratégie de différenciation, il faut aussi que celle-ci repose néanmoins sur les activités concrètes de l'organisation. C'est, rappelons-le, au travers les pratiques des praticiens (les acteurs ordinaires) et une praxis que se fabrique au quotidien, la stratégie de l'OSC. L'exemple de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, une caisse spécialisée dans l'accompagnement des entrepreneurs sociaux et solidaires, illustre bien comment l'organisation stratégique des activités, autour de ressources rares et de compétences clés, concrétise la stratégie de différenciation de cette coopérative (Vézina et Legrand, 2003).

TABLEAU 3
L'analyse et le diagnostic de l'organisation des activités

	FORCES	FAIBLESSES	RESSOURCES RARES	COMPÉTENCES CLÉS
Management				
Finance				
Comptabilité et contrôle				
Gestion des ressources humaines				
Technologies de l'information (TI) et systèmes d'information (SI)				
Veille (économie, sociologie) et développement des affaires du local à l'international				
Opérations et logistique				
Marketing				

En gestion stratégique, l'organisation est représentée comme une chaîne d'activités contribuant à la création de valeur (Porter, 1986) pour le client (ou pour d'autres parties prenantes). Le Tableau 3, que nous avons adapté de Porter, décompose cette chaîne, sous l'angle de la gestion des fonctions contribuant à la création de valeur. Cette grille, que toute OSC peut adapter en fonction de ses activités, montre que l'analyse des forces et des faiblesses est une étape nécessaire mais insuffisante. En effet, poser un diagnostic de l'organisation consiste avant tout à répondre à la question : quelle sont les ressources rares et les compétences clés que l'OSC possède ou qu'elle peut mobiliser de son réseau de relations ou de partenaires.

Les filières équitables illustrent bien la configuration en « réseau » de l'organisation des activités. Les activités des organisations de la filière, de l'amont vers l'aval, sont reliées par des relations du type « fournisseur-client » : certification au sud, production au sud, logistique au sud, exportation, logistique sud-nord, certification au nord, importation, logistique au nord, distribution au nord, promotion au nord. Chaque organisation du système de création de valeur équitable tire avantage des compétences des acteurs en amont et en aval de son activité et ce de l'amont à l'aval. Ainsi, au Nord, les OCE de commercialisation (distribution) bénéficient de la promotion faite par les OSC de sensibilisation (Legault-Tremblay, 2006). Ensemble, les chaînes d'activités des organisations d'une filière équitable constituent donc un « système de création de valeur » dont l'analyse rejoint celle du secteur (ou filière) dans l'arène stratégique.

7. LES MENEURS D'ENJEUX STRATÉGIQUES

Les organisations et les orientations qu'elles retiennent sont construites par des meneurs d'enjeux, des parties prenantes en mesure de renforcer ou d'affaiblir l'organisation. Mais quelles sont les parties prenantes de l'organisation ?

Le « quadrilatère des pouvoirs » (Desroche, 1976) de l'OSC de type coopérative d'usagers (fournisseurs ou clients) comprend quatre catégories de parties prenantes internes : les membres bénéficiaires, les administrateurs (formant le conseil d'administration) élus par et parmi les membres, le gestionnaire principal nommé par le conseil d'administration et ses collaborateurs (autres gestionnaires), ainsi que les travailleurs (salariés, stagiaires, bénévoles) de l'organisation. Dans la coopérative de travailleurs, le quadrilatère devient un triangle car les travailleurs salariés sont aussi les membres de l'organisation. Les relations entre ces parties prenantes montrent des alliances et des clivages, qui changent au fur et à mesure qu'évolue l'organisation.

Les « composantes types » de la configuration organisationnelle (Mintzberg, 1982, 2004) sont autant de parties prenantes internes : le sommet stratégique, la technostucture, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, les services de soutien. La composante au pouvoir (meneur d'enjeu) et le mécanisme clé de coordination contribuent à configurer l'organisation (Tableau 4). Même si le pouvoir peut être décentralisé, le « sommet stratégique » de l'organisation ne disparaît pas pour autant. Mintzberg place ce sommet au haut de la hiérarchie. Mais, pour comprendre la complexité du sommet stratégique, encore faut-il distinguer les acteurs de la gouvernance et ceux de la gestion (Malo, 2003). Formellement, l'assemblée des membres et le conseil d'administration « gouvernent ». Ils ont le pouvoir « sur » l'organisation. Alors que le gestionnaire principal et ses collaborateurs « gèrent » : ils ont le pouvoir « dans » l'organisation. Mais les configurations pratiques de la gouvernance et de la gestion sont plus diverses que cette représentation statutaire.

Certaines configurations sont favorables à l'inclusion d'une diversité d'acteurs dans le processus stratégiques. D'autres montrent que le partenaire de l'OSC (l'État, une fondation, etc.) est un meneur d'enjeux qui orientent (au travers le contrat de performance) une composante importante des orientations stratégiques : les objectifs de performance.

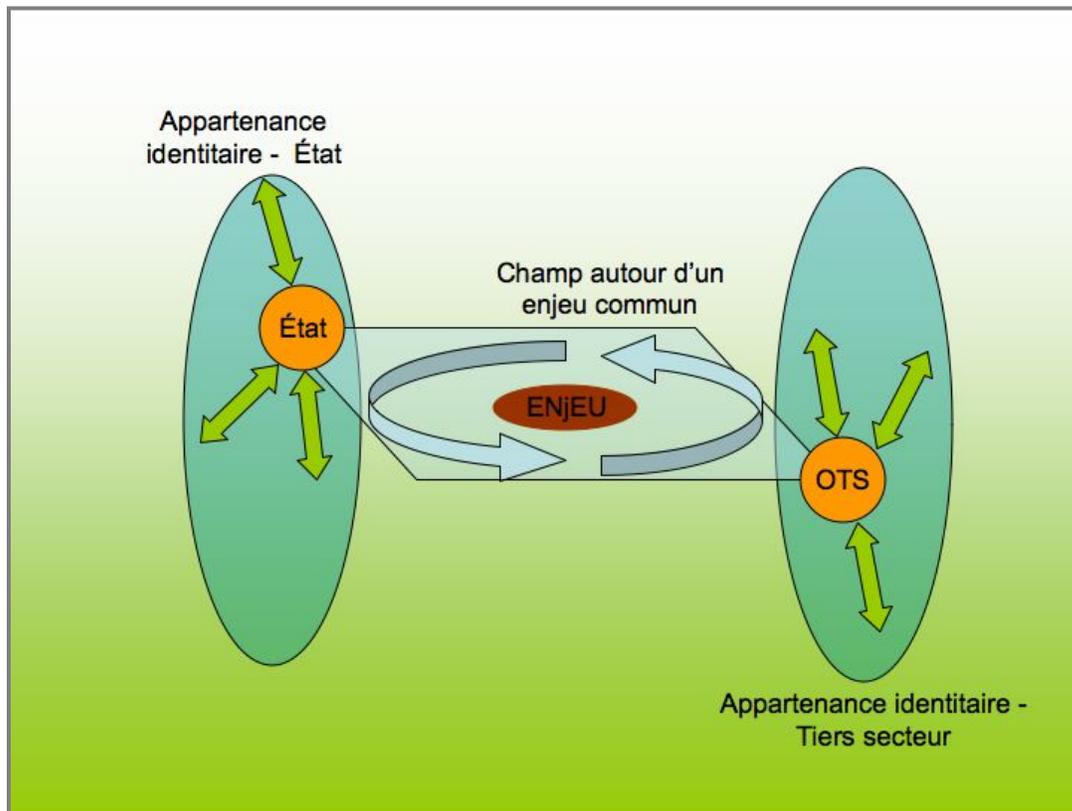
TABLEAU 4
La gouvernance et la gestion dans la configuration organisationnelle

Organisation (Mintzberg, 1982, 2004)	ENTREPRENEURIALE	INNOVATRICE	PROFESSIONNELLE	MÉCANISTE	DIVISIONNALISÉE	MISSIONNAIRE
	Sommet stratégique simple (PDG) ayant beaucoup de pouvoir et supervisant directement le personnel	Services de soutien actifs en appui au centre opérationnel Coordination par ajustement mutuel	Centre opérationnel composé de professionnels dont les qualifications standardisées permettent l'autonomie au travail	Technostructure forte pratiquant la standardisation des procédés de travail	Coordination des divisions du centre opérationnel par la standardisation des résultats attendus fixés par le siège social	Standardisation des normes de comportement assurant la cohésion de l'organisation (tous travaillent dans la même direction)
Gouvernance (Malo, 2003)	EN SOLO OU EN DUO	DÉMOCRATIQUE PARTICIPATIVE	DÉMOCRATIQUE REPRÉSENTATIVE	DÉMOCRATIQUE FORMELLE	PAR CONTRAT DE PERFORMANCE	MISSIONNAIRE
	En solo par la présidence ou par la direction générale ; En duo par la présidence et la direction générale	Assemblée générale (AG) et conseil d'administration (CA) actifs et en interaction ; comités et commissions de l'AG et du CA	Représentation d'une ou plusieurs parties prenantes au conseil d'administration ; rencontre d'intérêts	Conseil d'administration guidé uniquement par la loi et les règlements	Entre le fournisseur de fonds (État, fondation, fonds, fédération, etc.) et l'OSC	Adoption d'une perspective utopique
Gestion (Malo, 2003)	EN SOLO	DÉMOCRATIQUE PARTICIPATIVE	DÉMOCRATIQUE REPRÉSENTATIVE	MÉCANISTE	PAR CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE	MISSIONNAIRE
	En solo par la direction générale	Assemblées actives réunissant la direction, les travailleurs, les bénévoles, les usagers	Comités de gestion formés de représentants de la direction et de représentants d'autres parties prenantes	Gestion locale contrôlant l'application des procédés standardisés par la technostructure interne (fédération) ou externe (État, fondation)	Des opérateurs par la direction générale, en tenant compte des attentes du bailleur de fonds	Management par un projet mobilisateur cohérent avec la perspective utopique

8. LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU CHAMP : LES CONVERSATIONS ET LES TENSIONS

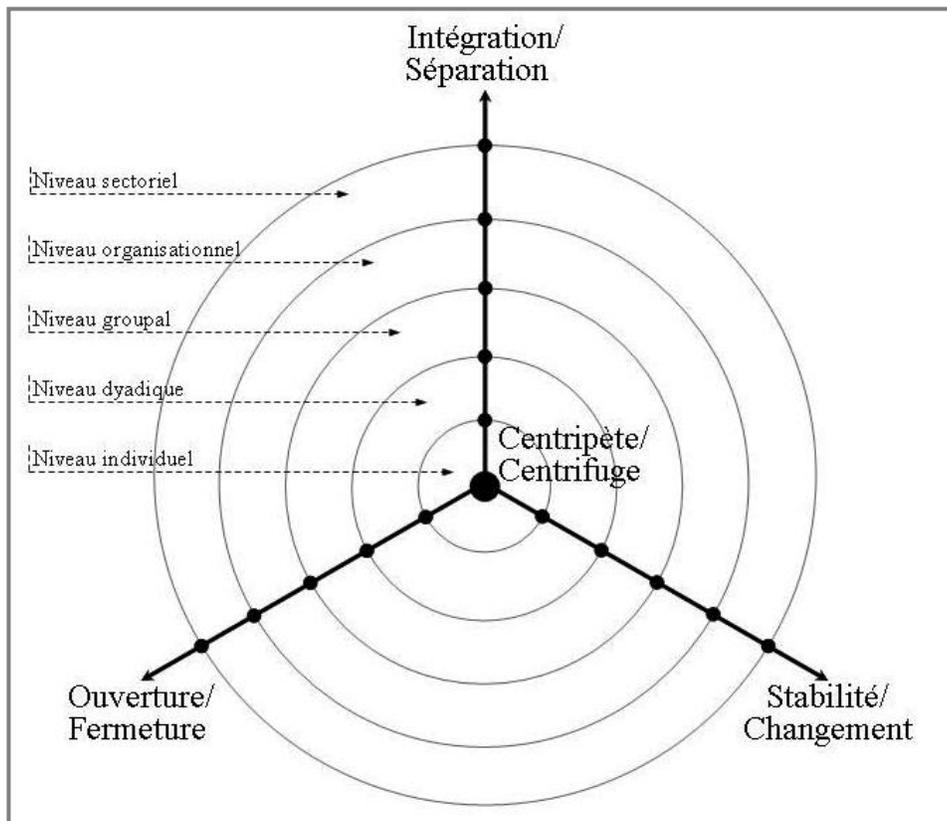
Tout champ émergent (utopie mobilisatrice) a une toile de fond instituée (idéologie dominante) et tend à « changer le tableau ». La constitution d'un nouveau champ (le développement territorial durable) dans l'arène stratégique implique donc des acteurs stratégiques. Les acteurs stratégiques sont des organisations (ministère, OSC, centre de recherche, etc.) mais aussi des personnes (fonctionnaire de l'État, agent de développement d'une ONG, chercheur, etc.) qui interagissent dans leur champ identitaire respectif et dans le nouveau champ en construction (Camus, 2006). Les « conversations » des acteurs, au quotidien et lors d'événements significatifs (dont les colloques) autour d'un « enjeu commun » (Camus, 2006) construisent le nouveau champ. En effet, toute innovation sociale dès son émergence pose une dimension relationnelle forte puisqu'elle suppose de nouveaux rapports entre différentes parties prenantes ou acteurs. L'établissement de ces relations nouvelles, leur engagement et développement, leur nature va donc être un élément important du processus d'institutionnalisation. D'autant que ces nouveaux modes relationnels, ces nouveaux rapports ne sont pas entièrement donnés ni déterminés à l'émergence. Ils vont plutôt être structurés au travers des interactions qui se déploient entre les acteurs du territoire interpellés par l'innovation. Ces interactions peuvent donc être comprises comme des conversations entre les acteurs puisqu'elles sont liées entre elles temporellement – émission/interprétation/réponse – et rhétoriquement, autour de « sujets » de conversation (Hardy, Lawrence & Grant 2005 ; Camus 2006). De plus, ces conversations ne se déploient pas dans le vide. Elles se matérialisent dans des territoires sociaux d'action, des champs de pratique que nous désignerons champs institutionnels. Or, l'innovation sociale par sa nature fait émerger de nouvelles pratiques et de nouveaux rapports, donc de nouveaux champs institutionnels qui se constituent autour d'un enjeu, d'un problème social (voir Figure 4). L'étude du processus ou de la trajectoire d'institutionnalisation gagne ainsi à être examinée à travers les conversations entre les acteurs puisque c'est à travers celles-ci que vont apparaître la réinvention de l'innovation et la reconfiguration du territoire.

FIGURE 4
Les « conversations » au cœur d'un champ
(Camus, 2006)



Le développement territorial durable fait face à de nombreux enjeux et il serait futile de chercher à les dénombrer totalement. Selon Audebrand (2006), qui s'inspire de Bakhtine (1978), les enjeux qui animent un secteur sont formés autour de tensions dialectiques (voir Figure 5). Par ailleurs, ces enjeux n'existent pas qu'au niveau macroscopique du territoire. En effet, chaque OSC peut se positionner vers un pôle ou l'autre d'une tension. Au sein même d'une OSC, les participants peuvent être tirillés entre un pôle ou un autre. En effet, les participants des OSC évoluent dans un espace saturé de tensions, dont plusieurs peuvent être reliées à la nature proprement hybride du développement territorial durable.

FIGURE 5
Les tensions dialectiques dans un champ d'activité
(Audebrand, 2006)



L'expression « tension dialectique » désigne la présence de deux pôles (forces ou tendances) qui s'opposent et se complètent en même temps. Selon Bakhtine (1978), tout phénomène social est le produit d'une tension dialectique entre forces centripètes et centrifuges. Pour lui, le monde et la vie en général, tout comme chaque petits événements qui la composent, ne doivent pas être envisagés comme des entités fermées sur elles-mêmes (des monades), mais comme un flux incessant d'interactions au travers desquelles les forces centripètes et centrifuge s'entrelacent continuellement. Alors que le mot centripète est formé à l'aide du préfixe latin *centrum*, « centre », et du suffixe *petere*, « chercher à atteindre, viser », le mot centrifuge est quant à lui formé avec le suffixe *fuga*, « fuite ». Pour Bakhtine, la vie est « une lutte incessante entre des forces centrifuges qui s'efforcent de séparer les choses et les forces centripètes qui s'efforcent de les réunir » (Holquist, 1981, p. xviii). Il considère cette tension centrale, voire déterminante, dans toute forme d'interaction impliquant des êtres humains. Des tensions dialectiques apparaissent chaque fois que des individus, des groupes, ou des organisations interagissent (Hazen, 1993).

Il est possible de les décliner en trois familles de tensions qui sont présentes dans toute forme de relation entre individus, dyades, groupes, organisations, etc. (Audebrand, 2006). La première famille est la tension entre l'intégration (force centripète) et la séparation (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de s'intégrer au sein d'un ensemble et celui de s'en distancer (ex. : individu-communauté, personne-société, liaison-autonomie, local-global, contrôle-résistance, inclusion-exclusion). La seconde famille est la tension entre l'ouverture (force centripète) et la fermeture (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de dévoiler de l'information et communiquer avec l'extérieur et celui de protéger ou dissimuler l'information (ex. : candeur-discrétion, expressif-taciturne, divulguer-occultier, accessible-inaccessible, privé-public). La troisième famille est la tension entre la stabilité (force centripète) et le changement (force centrifuge). De façon générale, cette famille exprime la tension entre le besoin de conserver un état stable et constant et celui d'évoluer ou de modifier une situation (ex. : exploitation-exploration, routine-spontanéité, exactitude-élasticité, contraction-expansion).

Il existe donc des tensions dans la fabrique de la stratégie (d'une organisation, d'un secteur, d'un territoire, d'un mouvement) par les acteurs. Les OSC, de par leur hybridité, font face à des enjeux complexes qui peuvent reliés à des tensions dialectiques. Chaque interaction au sein ou entre les acteurs d'un territoire, de la plus banale à la plus dramatique, est en soi une arène où s'entrecroisent des orientations contradictoires (les forces centripètes et centrifuges). Ainsi, chaque

stratégie d'adaptation concrète aux tensions dialectiques peut être conçue comme le produit d'une tension entre les deux pôles opposés mais complémentaires (chacun des deux pôles d'une tension a « besoin » de l'autre pour exister). L'un des pôles peut s'effacer ou être dévalorisé par rapport à l'autre. L'un des pôles peut dominer l'autre et imposer sa voix. Les pôles peuvent entrer dans un conflit ouvert. Les pôles peuvent se trouver un terrain d'entente provisoire.

Une tension dialectique n'est en soit ni positive, ni négative. Par contre, elle acquiert une valeur positive ou négative en fonction des réactions des participants et des conséquences à plus ou moins long terme suites à ces réactions. Une tension n'implique pas nécessairement une confrontation entre acteurs d'un territoire. En effet, une réaction peut être antagonique (acteur contre acteur) ou non-antagonique (acteur avec acteur). L'existence d'une multitude de réactions possibles pour faire face aux tensions dialectiques ne garantit pas l'habileté d'un ou plusieurs acteurs de choisir la réaction appropriée (et il n'y a pas en soi « une » réaction appropriée). En ce sens, réagir aux tensions dialectiques correspond à marcher sur des œufs. Finalement, les tensions dialectiques ne doivent pas être considérées comme des problèmes à régler, mais plutôt comme des circonstances à comprendre et des conversations à poursuivre.

CONCLUSION

La stratégie est une pratique sociale et le modèle formel d'optimisation de la cohérence stratégique que nous avons présenté est un des « outils » que les acteurs choisissent de mobiliser ou non. Nous croyons aussi que la spécificité des OSC et des projets qu'elles portent devrait les inciter à réaliser périodiquement des réflexions stratégiques. En effet, si l'on comprend la stratégie comme l'exercice de détermination des objectifs à atteindre et des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs avec succès dans un milieu où il existe d'autres organisations collaborant ou concurrençant, la gestion stratégique est plus que jamais capitale pour les OSC alors que le contexte dans lequel elles évoluent se complexifie sans cesse. Toutefois, si les fondements et l'esprit de la gestion stratégique restent les mêmes d'une organisation à l'autre, les modèles, outils et cadres d'analyse méritent un travail d'adaptation que doivent entreprendre les OSC. Cela nous permet de conclure sur l'ampleur du défi de la gestion stratégique pour les OSC mais également sur la nécessité de toujours resituer cette gestion stratégique au cœur de défis plus globaux d'innovation et de transformation sociales.

BIBLIOGRAPHIE

- AUDEBRAND, L. K. 2006. *A Multi-Level Analysis of Dialogical Tensions in Institutional Fields*. Paper presented at the Conference on Polyphony and Dialogism as Ways of Organizing.
- BAKHTINE, M. 1978. *Esthétique et théorie du roman*. Paris : Gallimard.
- CAMUS, A. 2006. « Conceptualiser la relation entre l'État et les organisations du Tiers secteur », 34^{ème} Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), University of Lethbridge, Banff, Canada, 3-6 juin 2006 (accepté) – prix du meilleur texte étudiant.
- COLEVRA, C. 2007. *La constitution d'une filière de bananes équitables. Apprentissages de trois trajectoires de filières émergentes*. Mémoire de M. Sc. gestion, HEC Montréal.
- CÔTÉ, M., M.-C. MALO, P. SIMARD et M. MESSIER. 2007. *La gestion stratégique : une approche fondamentale* : Gaëtan Morin/La Chenelière Éducation.
- DESROCHE, H. 1976. *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux*. Paris, Les Éditions Ouvrières.
- HARRISSON, D. et M. Vézina. 2006. L'innovation sociale : une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), pp. 129-138.
- HAZEN, M. A. 1993. Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), pp. 15-26.
- JARZABKOWSKI, P. 2005. *Strategy as Practice : An Activity-Based Approach*. London : Sage.
- LEGAULT-TREMBLAY, P.-O. 2006. *Le groupe HumaniTerre à HEC Montréal*, Groupe de recherche sur le commerce équitable, HEC Montréal.
- MALO, M.-C. 2001. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ère} partie : l'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, 281, pp. 84-95.
- MALO, M.-C. 2001. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 2^e partie : L'entreprise et ses orientations. *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, 282, pp. 84-94.
- MALO, M.-C. 2003. « Cooperação e economia social e solidária : uma releitura de autores clássicos », *Saberes*, no 0, pp. 23-34.
- MALO, M.-C. 2003. *La variété des configurations de gouverne et de gestion dans le tiers secteur*. Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no ET0311, 35 p.
- MALO, M.-C. et M. VÉZINA. 2004. Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. *Économie et solidarité*, 35(1-2), pp. 100-120.
- MINTZBERG, H. 2004. *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation (2^e édition revue et corrigée).
- MINTZBERG, H. et J. A. Waters. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.
- PORTER, M. E. 1986. *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.
- MOSCOVICI, S. 1976. *Social Influence and Social Change*. New York : Academic Press.
- SEIDL, D., J. BALOGUN et P. JARZABKOWSKI. 2006. Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*, pp. 1-7. Paris : Vuibert.

- VÉZINA, M. et C. LEGRAND. 2003. « Du positionnement aux ressources : deux lunettes théoriques, une étude empirique », in H. Laroche (éd.), *Perspectives en management stratégique*, Vol. 9.
- VIENNEY, C. 1994. *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, collection Repères.
- WHITTINGTON, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), pp. 731-735.
- WHITTINGTON, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), pp. 613-634.