



Académie des  
Entrepreneurs  
Sociaux

# Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales

—

**Michel Boving**

**@HEC-ULg**





**AUTEUR:** Michel Boving, chercheur associé au Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg) et consultant indépendant pour les entreprises sociales

**CONCEPTION GRAPHIQUE:** Rose Avril ([www.roseavril.be](http://www.roseavril.be))

**IMPRESSION:** Snel Graphics ([www.snel.be](http://www.snel.be))

**EDITEUR RESPONSABLE:** Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg  
Sart Tilman B33 boîte 4 à 4000 Liège

© 2015, Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg

Toute reproduction d'un extrait quelconque du texte de cette publication, par quelque procédé que ce soit, est autorisée moyennant mention de l'auteur et des références de la publication. La reproduction intégrale de chacune des parties de cette publication est interdite.

Cette publication bénéficie du soutien de



INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : S'OUTILLER POUR DÉCRIRE SA STRATÉGIE DE MANIÈRE STRUCTURÉE	10
CHAPITRE 2 : CLARIFIER LA MISSION DE SON ENTREPRISE	21
CHAPITRE 3 : DÉFINIR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ÉQUILIBRÉS POUR LES ACTIVITÉS	40
CHAPITRE 4 : DÉFINIR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES PROCÉDÉS INTERNES	55
CONCLUSION	67
GLOSSAIRE	71
BIBLIOGRAPHIE	73



# INTRODUCTION

## POURQUOI UN GUIDE SUR LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES SOCIALES ?

La gestion stratégique reste un domaine relativement méconnu par la plupart des gestionnaires d'entreprise. Il existe de nombreuses théories sur le sujet, mais elles n'abordent généralement qu'une problématique spécifique (le marketing stratégique, les avantages compétitifs ou la *balanced scorecard*, par exemple) sans donner une vue d'ensemble ni faire le lien avec les autres théories. Peu de gestionnaires ont donc une vue complète de l'ensemble des actions à prendre et des méthodes à utiliser pour élaborer une stratégie pour leur entreprise.

Ce manque de vue d'ensemble est d'autant plus problématique qu'il est difficile pour un gestionnaire de sous-traiter ou de déléguer toute la gestion de la stratégie de son entreprise. Il peut déléguer l'ensemble du processus comptable à un expert ou sous-traiter des parties de sa production, mais il reste responsable de l'élaboration de la stratégie.

Les gestionnaires d'entreprises sociales se trouvent confrontés à un second problème. Ces entreprises poursuivent une finalité sociétale prioritaire et ne cherchent pas à maximiser la rémunération du capital. Même si elles développent une activité économique comme les entreprises classiques, leur finalité sociale prioritaire amène des différences au niveau de leur gestion. La plupart des théories en gestion stratégique ont été conçues pour les entreprises classiques. Si certains travaux mettent ponctuellement en lumière des problématiques de gestion spécifiques aux entreprises sociales, les théories de référence n'ont pas été fondamentalement revues pour les adapter à toutes les spécificités de ces entreprises particulières.

Les gestionnaires d'entreprises sociales se trouvent dès lors dans une situation délicate. D'un côté, ils ne peuvent ignorer les théories classiques, surtout lorsqu'elles sont à l'origine des pratiques de gestion les plus performantes. D'un autre côté, en appliquant ces théories, ils risquent de négliger les finalités sociales de leur entreprise et les spécificités de gestion qui en découlent.

Le but de ce guide est de résoudre cette double problématique. D'une part, il vise à donner une vue d'ensemble du processus stratégique et des théories et outils de référence en la matière. D'autre part, il démontre qu'on peut adapter les théories en gestion stratégique aux spécificités des entreprises sociales.

Les méthodes présentées dans ce guide ont été développées dans le cadre de mes activités de conseiller en stratégie pour les entreprises sociales. Ayant constaté l'efficacité en pratique des théories de référence au cours de mes nombreuses années d'activité dans le secteur privé classique, je suis parti de celles-ci pour créer des outils adaptés aux entreprises sociales. Les méthodes proposées ont été appliquées en pratique dans de nombreuses entreprises sociales au cours des dernières années. Elles ont également été enseignées dans le cadre de programmes universitaires spécialisés et de formations continues destinées aux gestionnaires d'entreprises sociales.

## LA STRUCTURE DU GUIDE

Le guide présente une approche détaillée pour définir les objectifs stratégiques d'une entreprise sociale. Il décrit les étapes successives du processus d'élaboration d'une stratégie et montre, avec des exemples concrets, comment utiliser les théories et outils de référence à chaque étape. Le guide forme un ensemble cohérent qu'il est préférable de parcourir dans l'ordre des chapitres. Les concepts de base sont repris dans un glossaire à la fin du guide.

Le premier chapitre apporte des clarifications essentielles pour la suite du guide. On y fait la distinction entre « objectifs stratégiques » et « stratégies d'action » d'une part, et entre « objectifs sociaux » et « économiques » d'autre part. On apprend également à adapter la *strategy map* et la *balanced scorecard* aux spécificités des entreprises sociales.

Le deuxième chapitre décrit la première étape du processus d'élaboration d'une stratégie: la description de mission. Il présente une méthode pour décrire de manière synthétique et structurée la mission d'une entreprise sociale. Les troisième et quatrième chapitres détaillent la deuxième étape du processus stratégique, à savoir la définition des objectifs stratégiques.

Dans le troisième chapitre, les gestionnaires apprendront à évaluer les impacts sociaux et économiques des activités réalisées par leur entreprise. On y explique également comment équilibrer les impacts sociaux et économiques à l'aide d'une matrice dite « BCG ».



Le quatrième chapitre s'intéresse spécifiquement aux améliorations à apporter à l'organisation interne de l'entreprise. Il décrit comment utiliser les théories sur les avantages compétitifs de M. Porter pour augmenter l'efficacité des entreprises sociales à la fois sur le plan social et économique.

## REMERCIEMENTS

Ce guide est l'aboutissement de plusieurs années de travail sur le terrain au cours desquelles les différents concepts ont été élaborés, testés, remis en question et améliorés. Ce travail a été possible grâce aux membres de l'équipe du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège qui ont cru dans mon approche dès le début. Ils m'ont accueilli alors que je venais de quitter le secteur bancaire. Ils m'ont appris les bases de l'économie sociale et aidé à démarrer mes activités de conseiller en stratégie. Ils continuent encore à m'inspirer et sont à l'origine de l'idée de ce guide. Je tiens à les remercier vivement pour leur amitié, leur confiance et leur support.

Je tiens également à remercier tous les gestionnaires d'entreprises sociales qui m'ont permis de contribuer au développement de la stratégie de leur organisation. Ces collaborations ont à chaque fois été en même temps des expériences professionnelles très utiles et des rencontres humaines très enrichissantes. Ils méritent tous mes remerciements pour leur sympathie et les innombrables connaissances qu'ils m'ont communiquées.

Dans le même esprit, je dois également mentionner les étudiants d'HEC-ULg et les professionnels qui ont participé aux formations que j'ai données. Les périodes de formation et d'enseignement m'ont permis de prendre du recul et de valider mon approche en dehors du contexte pratique. Je les remercie non seulement pour leur attention durant les cours, mais aussi et surtout pour les questions et les remarques pertinentes qui m'ont éclairé à de maintes reprises.

Enfin, je remercie l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg et la banque CBC qui m'ont accordé leur confiance en soutenant la réalisation de ce guide.

# CHAPITRE 1

## S'OUTILLER POUR DÉCRIRE SA STRATÉGIE DE MANIÈRE STRUCTURÉE

Le premier chapitre de ce guide présente deux outils inventés par R. Kaplan et D. Norton pour décrire la stratégie d'une entreprise de manière synthétique et structurée. Il s'agit de la *strategy map*, qui synthétise les objectifs stratégiques d'une entreprise, et de la *balanced scorecard*, qui relie ceux-ci aux stratégies d'action de l'entreprise.

Les concepts de base, tels que « finalité », « stratégie », « objectifs stratégiques » et « stratégie d'action » sont clarifiés dans la première section. La section suivante explique comment distinguer les objectifs sociaux et économiques d'une entreprise sociale ainsi que la manière de les synthétiser dans une *strategy map*. L'approche pour définir des stratégies d'action et pour les suivre à l'aide d'une *balanced scorecard* est présentée dans la dernière partie du chapitre.

### A. TERMINOLOGIE: LE « POURQUOI », LE « QUOI » ET LE « COMMENT »

#### • Le « pourquoi »: la finalité

L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg donne la définition suivante des entreprises sociales: « ... la notion d'entreprise sociale vise à décrire la tentative de combiner une finalité sociétale prioritaire avec une dynamique d'entreprise et la poursuite d'une activité économique. (...) Cette finalité sociétale a trait à des enjeux de société (la lutte contre la pauvreté, la culture, le changement climatique, etc.) et est prioritaire; il en résulte que les entreprises sociales sont gérées en fonction d'objectifs non capitalistes, c'est-à-dire qu'elles ne cherchent pas à maximiser les profits dans le but premier de rémunérer le capital<sup>1</sup>. »

Il s'agit d'une définition très large, qui s'applique tant aux grandes structures, comme les hôpitaux, qu'aux toutes petites ASBL, ou aux organisations ayant des activités marchandes ou celles qui ne disposent que d'aides publiques et de dons.

<sup>1</sup> Académie des entrepreneurs sociaux (Juin 2014), Le baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, HEC-ULg, En ligne <http://www.academie-es.ulg.ac.be/barometre2014.pdf>

Toutes ces organisations sont avant tout des organisations économiques qui produisent sur une base continue des biens ou des services, comme les entreprises classiques. La notion de « production » est très large et couvre en plus de la production de biens et services (p.ex. les services de jardinage), celle d'événements (p.ex. les festivals culturels) et d'idées (p.ex. les campagnes de sensibilisation ou de lobby).

Chaque entreprise a une **finalité**<sup>2</sup>, une raison d'être qui détermine ce qu'elle produit, qui explique « pourquoi » elle produit ses biens, services, événements ou idées. Les entreprises sociales se distinguent des entreprises classiques au niveau de leur finalité : elles visent la résolution d'enjeux de société plutôt que la maximisation des profits.

On peut définir la stratégie d'une entreprise comme la manière dont elle compte réaliser sa finalité à long terme. La stratégie se concentre donc sur les décisions concernant la manière de faire dans le long terme, contrairement à la gestion opérationnelle qui regroupe les décisions à prendre dans le court terme.

Le choix de la stratégie à suivre se fait en deux temps. D'abord, l'entreprise choisit ce qu'il faut faire pour réaliser les finalités (le « quoi »), et ensuite, elle décide de la manière d'atteindre les résultats visés (le « comment »).

### • **Le « quoi » : les objectifs stratégiques**

Les **objectifs stratégiques** précisent « quoi » faire pour réaliser les finalités de l'entreprise. Ils se déclinent comme des résultats, plutôt que comme des actions : des résultats financiers, des impacts sociaux, des quantités de biens et services produites, un nombre de cibles à satisfaire, des niveaux de coût, de productivité ou d'efficacité à atteindre dans les procédés internes, etc.

Ainsi, « faire une campagne de promotion pour relancer les ventes » n'est pas un objectif stratégique. Ce n'est pas un résultat mais une action. Par contre « augmenter les ventes de 15% » est un objectif stratégique.

Chaque entreprise détermine ses objectifs en fonction de ses moyens et des priorités pour réaliser ses finalités sociales et assurer sa viabilité économique. Les troisième et quatrième chapitres de ce guide expliquent en détail comment déterminer les objectifs stratégiques d'une entreprise sociale.

<sup>2</sup> Les termes soulignés et en gras sont repris dans le glossaire situé à la fin de ce guide.

- **Le « comment » : les stratégies d'action**

Les **stratégies d'action** déterminent le « comment », c'est-à-dire la manière d'atteindre les objectifs stratégiques. Elles décrivent des actions plutôt que des résultats.

Dans notre exemple précédent, « faire une campagne de promotion pour relancer les ventes » est une stratégie d'action, c'est-à-dire une manière d'augmenter les ventes de 15%. « Construire un partenariat avec une autre entreprise sociale » n'est pas un objectif stratégique non plus, mais bien une stratégie d'action. Distinguer les deux notions est essentiel. Sans objectifs explicites, les bénéfices des stratégies d'action sont difficiles à évaluer : reconnaître qu'un partenariat est une stratégie d'action invite à s'interroger sur les raisons de ce choix, à expliciter les objectifs poursuivis et à évaluer les bénéfices potentiels.

Idéalement, les stratégies d'action devraient suivre la définition des objectifs stratégiques. Il n'est pas rare cependant que les entreprises se lancent dans des stratégies d'action avant d'avoir explicité leurs objectifs. H. Mintzberg, universitaire expert en organisations, parle d'« emerging strategies » ou de « stratégies spontanées » en français.

Les résultats attendus des stratégies spontanées deviennent, dans les faits, les objectifs stratégiques de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise s'engage dans un partenariat sans avoir fixé d'objectifs au préalable, ce sont les résultats attendus du partenariat (par exemple augmenter les ventes de 15%) qui feront office d'objectifs à partir du moment où le partenariat est conclu.

Les stratégies spontanées sont inévitables et nécessaires, mais elles créent à terme de la confusion, voire des tensions au sein des entreprises parce que les objectifs poursuivis ne sont pas énoncés clairement. Pour éviter ces problèmes, il est recommandé de réactualiser et de clarifier tous les objectifs stratégiques de l'entreprise à intervalles réguliers.

## B. LA STRATEGY MAP: OUTIL POUR DÉCRIRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La *strategy map* est un diagramme qui permet de vérifier la cohérence des objectifs stratégiques d'une entreprise. Conçue par R. Kaplan et D. Norton pour des entreprises classiques, elle doit être adaptée aux spécificités des entreprises sociales comme proposé ci-après.

## • Les objectifs sociaux et économiques

Même si les entreprises sociales visent prioritairement la résolution d'enjeux sociétaux, ceux-ci ne sont pas les seuls déterminants de leur stratégie. Entreprises privées, autonomes dans leur gestion, elles doivent également veiller à assurer leur viabilité économique pour mener à bien leur finalité sociétale. Les contraintes économiques déterminent donc également leur stratégie, en plus des enjeux sociétaux.

Les activités d'une entreprise sociale produisent à la fois des résultats sociaux et économiques. Les premiers font progresser les finalités sociales. Les seconds visent à assurer le niveau de revenus et de rentabilité nécessaire à la réalisation des résultats sociaux. Par exemple, les activités de jardinage d'une entreprise de travail adapté<sup>3</sup> permettent de créer des postes de travail pour des personnes porteuses de handicap, en même temps qu'elles génèrent un chiffre d'affaire et attirent des subventions publiques nécessaires pour couvrir ses coûts.

Les résultats sociaux et économiques d'une entreprise sociale n'évoluent pas toujours dans le même sens. Ils doivent être équilibrés sur le long terme, ce qui peut impliquer des arbitrages à court terme. Par exemple, si la rentabilité d'une entreprise est insuffisante à un moment donné, ses stratégies viseront d'abord à augmenter ses résultats économiques.

## • Les quatre niveaux de formulation des objectifs sociaux et économiques

Les objectifs stratégiques d'une entreprise se définissent aux quatre niveaux suivants :

1. les « **résultats finaux** » que l'entreprise devrait avoir atteints dans un certain horizon de temps, autant sur le plan économique (chiffre d'affaire ou niveau de coûts visés) que social (nombre de postes de travail adaptés visés à long terme par exemple)
2. les « **cibles** » qu'il faut toucher pour atteindre les résultats visés
3. les « **activités** » à développer pour satisfaire toutes les cibles
4. les « **procédés internes** », c'est-à-dire les tâches et ressources de l'entreprise, à mettre en œuvre pour assurer l'efficacité des activités.

<sup>3</sup> Le Centre d'Economie Sociale définit sur son site internet les entreprises de travail adapté comme suit : « Les ETA appartiennent au secteur de l'insertion au sens large. Leur particularité est d'offrir un emploi stable et durable à des travailleurs handicapés, auxquels elles procurent un statut social et une certaine sécurité d'emploi garantie par un contrat de travail, un niveau de salaire minimum et des conditions de travail adaptées (répartition particulière des tâches, rythme de travail approprié). »

Les objectifs fixés à chaque niveau sont interdépendants. Ils sont reliés par des liens de cause-à-effet. Le niveau des ventes d'une entreprise dépend par exemple des cibles qu'elle touche. Le nombre de cibles est donc la « cause » qui provoque les « effets » au niveau des ventes. Il en va de même pour les autres niveaux. Les activités déterminent le niveau de satisfaction des cibles. La qualité et la rentabilité des activités dépendent à leur tour des procédés mis en œuvre par l'entreprise.

Toutes les cibles d'une entreprise sociale ne contribuent pas de la même manière aux résultats d'une entreprise sociale. En effet, certains bénéficiaires n'apportent pas de contribution sur le plan économique. Inversement, certains bailleurs de fonds de l'entreprise ne sont pas directement impliqués dans les enjeux de société qu'elle cherche à résoudre. Les activités de l'entreprise concernent différentes cibles et influencent de ce fait également différemment ses résultats sociaux ou économiques. Il en est de même pour les procédés.

En conséquence, pour les entreprises sociales, on séparera les objectifs stratégiques sociaux et économiques à chaque niveau comme suit :

**Tableau : définition des objectifs sociaux et économiques**

	<b>Objectifs stratégiques sociaux</b>	<b>Objectifs stratégiques économiques</b>
<b>Résultats finaux</b>	Niveau de satisfaction des besoins sociaux visé dans un horizon de 3 à 5 ans	Niveau de revenus et de rentabilité visé dans un horizon de 3 à 5 ans
<b>Cibles</b>	Cibles dont (ou par qui) les besoins sociaux seront satisfaits (« Cibles sociales »)	Cibles qui génèrent les ressources nécessaires pour couvrir les coûts des activités (« Cibles économiques »)
<b>Activités</b>	Activités à développer pour toucher les cibles sociales	Activités à développer pour toucher les cibles économiques
<b>Procédés internes</b>	Procédés à mettre en œuvre pour assurer l'efficacité des activités par rapport aux cibles sociales	Procédés à mettre en œuvre pour assurer la rentabilité des activités ou leur efficacité par rapport aux cibles économiques

Pour décrire les objectifs stratégiques, on remplira le tableau en commençant par le haut. On définira, au premier niveau, les besoins sociaux à satisfaire en priorité, les revenus à augmenter et le niveau de rentabilité visé dans un horizon de 3 à 5 ans.

Au deuxième niveau, on reliera les cibles aux résultats sociaux et économiques visés à long terme. Les cibles qui augmentent l'impact social (p.ex. les travailleurs peu qualifiés dans une entreprise d'insertion) seront appelées « cibles sociales ». Celles qui influencent les revenus de l'entreprise (p.ex. les clients de l'entreprise d'insertion<sup>4</sup>) seront nommées « cibles économiques ».

Une même cible peut influencer à la fois les résultats sociaux et économiques. Les clients d'un café citoyen consomment des boissons en même temps qu'ils participent à des activités de sensibilisation. Ils contribuent à l'augmentation des revenus en payant leurs consommations. En plus, via les activités de sensibilisation, ils alimentent la finalité sociétale du café citoyen. On inscrira donc les clients du café citoyen en même temps dans les objectifs sociaux, comme cibles sociales, et dans les objectifs économiques, comme cibles économiques.

Au niveau des activités, on distinguera les développements nécessaires pour toucher les cibles sociales et les cibles économiques. Les développements qui augmentent la satisfaction des cibles sociales, et donc indirectement les résultats sociaux, seront repris dans les objectifs sociaux. Créer de nouvelles activités de sensibilisation augmente la satisfaction des clients participant à ces activités et, indirectement, leur compréhension et prise de responsabilité par rapport aux problématiques traitées.

Alternativement, une entreprise peut augmenter la satisfaction des cibles économiques, et, par ce biais, le niveau de ses revenus et sa rentabilité. Dans notre exemple, le café citoyen pourrait élargir la gamme des consommations servies.

Les procédés internes influencent directement la qualité et les coûts de ses activités. Les procédés « critiques » doivent être améliorés de manière continue pour assurer l'efficacité des activités dans le long terme, et, par le biais des liens de cause-à-effet, augmenter la satisfaction des cibles et les résultats de l'entreprise.

On reprendra dans les objectifs sociaux les procédés critiques qui augmentent l'efficacité des activités par rapport aux cibles sociales. La « promotion » est un procédé critique pour attirer le public vers les activités de sensibilisation du café citoyen. Une promotion efficace augmente la visibilité des activités et l'intérêt du public. Les procédés critiques qui influencent la satisfaction des cibles économiques ou les coûts de l'entreprise seront reliés aux activités dans le côté droit du tableau,

<sup>4</sup> Le Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg) définit sur son site internet les entreprises d'insertion comme suit : « Une entreprise d'insertion est une personne morale constituée sous la forme d'une société commerciale ayant comme but social l'insertion socioprofessionnelle de demandeurs d'emploi difficiles à placer en recourant à une activité productrice de biens ou de services (...) »

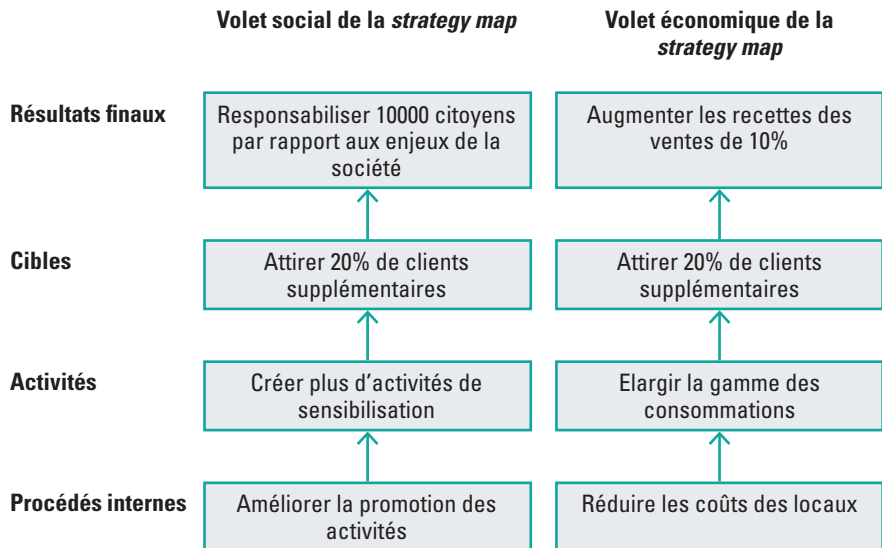
parmi les objectifs économiques. La location et l'entretien des locaux du café citoyen génèrent des coûts importants. Les « locaux » sont un procédé critique sur le plan économique et se retrouveront donc dans la partie droite du diagramme.

### • La construction d'une *strategy map*

La *strategy map* est un diagramme qui permet de vérifier les liens de cause à effet entre les objectifs stratégiques d'une entreprise. Les entreprises sociales devront dédoubler la *strategy map*. Elles décriront leurs objectifs sociaux dans le « volet social » du diagramme. Les objectifs économiques se retrouveront quant à eux dans le « volet économique ». Chaque objectif stratégique de l'entreprise doit y être synthétisé dans une case et placé au niveau qui lui correspond : résultats finaux, cibles, activités, procédés internes. Chaque case est reliée par une flèche à l'objectif du niveau supérieur dont il est la « cause ». Après avoir rempli tous les niveaux, la pertinence de chaque flèche est vérifiée et les flèches manquantes sont identifiées.

Le schéma suivant traduit dans une *strategy map* l'exemple du café citoyen décrit ci-avant.

#### Schéma : exemple de *strategy map* pour un café citoyen





La *strategy map* permet de contrôler la cohérence des objectifs stratégiques du café citoyen. On vérifiera par exemple que le nombre de clients visés est suffisant pour atteindre les résultats sociaux et économiques.

## C. LA *BALANCED SCORECARD*: OUTIL POUR DÉCRIRE LES STRATÉGIES D'ACTION

### • L'identification des stratégies d'action

L'étape de définition des stratégies d'action facilite le passage vers l'exécution de la stratégie. Les stratégies d'action sont généralement définies par les responsables opérationnels en collaboration avec la direction de l'entreprise. Les premiers identifient les actions à prendre, calculent les budgets nécessaires et planifient le travail des équipes. La direction vérifie la cohérence des stratégies d'action avec les objectifs stratégiques et les modifie si nécessaire. Il y a donc, dans cette étape, un réel passage de témoin.

Lorsque les mêmes personnes sont impliquées d'un bout à l'autre de la stratégie, ce qui est souvent le cas dans les plus petites entreprises, formaliser le passage entre le stade de définition et d'exécution de la stratégie reste utile. Distinguer clairement les deux étapes permet de s'assurer que les objectifs stratégiques sont réalisables avant de se lancer dans l'exécution pratique. Les entreprises qui ne prennent pas le temps de décrire leurs stratégies d'action risquent de remettre leur stratégie en question en cours d'exécution, s'il apparaît alors que les actions imaginées sont trop coûteuses ou impossibles à réaliser.

La première chose à faire pour définir une stratégie d'action consiste donc à identifier les responsables opérationnels qui sont concernés par les objectifs stratégiques. Prenons l'exemple d'une association de soutien aux personnes victimes de violence qui désire créer un nouveau groupe de parole. On peut imaginer que la mise en place du nouveau groupe impliquera trois responsables :

- le responsable des activités, concerné par l'organisation des activités du groupe,
- le responsable de la communication, concerné par la promotion vers les cibles, et
- le responsable administratif de l'association, concerné par le recrutement des bénévoles et la mise en place de procédés pour la gestion des dons.

Les gestionnaires de l'association inviteront les trois responsables à identifier les actions à mettre en œuvre. Le responsable des activités constatera par exemple qu'il doit recruter un animateur et rechercher un local auprès d'associations partenaires. Le second responsable trouvera qu'il faut signaler l'existence du groupe de parole à tous les commissariats et hôpitaux des environs. En outre, il estimera nécessaire de contacter cinquante donateurs potentiels. Le troisième jugera nécessaire de lancer des appels à bénévoles et d'ouvrir un nouveau compte bancaire pour suivre la réception des dons collectés.

### • La construction de la *balanced scorecard*

La *balanced scorecard* permet de suivre les objectifs et stratégies d'action d'une entreprise. Elle se présente sous la forme d'un tableau, comprenant deux parties et quatre niveaux, identiques à ceux retenus dans le cadre de la *strategy map*. Les deux outils sont complémentaires.

La première partie de la *balanced scorecard* reprend les objectifs stratégiques que l'entreprise aura décrits dans une *strategy map*. N'ayant pas été conçue pour les entreprises sociales, la *balanced scorecard* ne prévoit pas d'emplacement distinct pour les objectifs sociaux et économiques. Nous les listerons dans la même colonne en spécifiant s'il s'agit d'un objectif social (SOC) ou économique (ECON).

La seconde partie relie les stratégies d'action aux objectifs stratégiques. On inscrit les stratégies d'action en face des objectifs auxquels ils contribuent. En toute logique, il n'y a jamais d'action au niveau des résultats finaux.

Pour distinguer les actions des différents responsables, il suffit de rajouter des colonnes dans la seconde partie de la *balanced scorecard*. Dans l'exemple ci-contre, nous avons listé les actions du responsable des activités dans la première colonne de la deuxième partie du tableau, celles du responsable de la communication dans la deuxième colonne et celle du responsable administratif dans la dernière.

Le tableau ci-contre résume les actions à prendre pour créer un groupe de parole sous la forme d'une *balanced scorecard*.

**Tableau : exemple de *balanced scorecard* pour une entreprise sociale**

Niveau	Partie 1: objectifs stratégiques	Partie 2: stratégies d'action		
		Actions du responsable des activités	Actions du responsable communication	Actions du responsable administratif
<b>Résultats finaux</b>	SOC : soutenir 250 personnes victimes de violence à Bruxelles			
	ECON : obtenir 10 000 €/an de dons et des bénévoles pour gérer le groupe de parole			
<b>Cibles</b>	SOC : attirer 250 personnes / an		Contacteur les commissariats et hôpitaux	
	ECON : attirer 5 donateurs et 2 bénévoles		Contacteur 50 donateurs potentiels	Lancer un appel à bénévoles
<b>Activités</b>	SOC : créer 1 groupe de parole à Bruxelles	Recruter un animateur		
<b>Procédés internes</b>	SOC : trouver un local à Bruxelles	Contacteur les associations partenaires		
	ECON : disposer de procédés pour gérer les dons			Ouvrir un nouveau compte bancaire

Les deux parties du tableau seront remplies avec des indicateurs précis permettant de suivre en même temps, d'une part, les résultats de l'entreprise par rapport aux objectifs stratégiques et, d'autre part, la mise en œuvre des stratégies d'action.

Le tableau page précédente permet par exemple de suivre, au niveau des « cibles », en même temps :

- dans la partie « objectifs stratégiques », le nombre de participants aux groupes de parole et,
- dans la partie « stratégies d'action », l'évolution des contacts avec les commissariats et hôpitaux.

On peut ainsi faire le lien entre un retard éventuel dans les prises de contact et une participation plus basse que prévue au nouveau groupe de parole.

---

### - Pour aller plus loin -

Les concepts exposés dans ce chapitre sont inspirés de théories de H. Mintzberg sur les décisions stratégiques et celles de R. Kaplan et D. Norton sur les liens de cause à effet dans la stratégie d'une entreprise.

Henry Mintzberg est un universitaire canadien en sciences de gestion qui a rédigé des ouvrages sur la planification stratégique notamment. Il analyse la manière dont les décisions stratégiques sont prises au sein des entreprises. Les lecteurs retrouveront plus d'informations sur le sujet dans le livre « The strategy process: concepts, contexts, cases », d'Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn et Sumantra Ghoshal, paru aux éditions Pearson en 2002.

R. Kaplan et D. Norton sont les auteurs de livres sur la balanced scorecard (« Translating strategy into action: the balanced scorecard » paru aux éditions HBS press en 1996) et la strategy map (« Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes » paru aux éditions HBS press en 2004). Ils expliquent en détail la notion de liens de cause à effet entre objectifs stratégiques. Leur méthodologie a été conçue pour des entreprises classiques et peut être transposée aux entreprises sociales, si on fait la distinction entre les objectifs sociaux et économiques poursuivis par l'entreprise.

---

## CHAPITRE 2

# CLARIFIER LA MISSION DE SON ENTREPRISE

Le deuxième chapitre explique comment décrire la mission d'une entreprise sociale. La description de mission est le point de départ du processus stratégique. Bien qu'elle précède en pratique la définition des objectifs stratégiques, son contenu doit être cohérent avec ceux-ci. C'est pourquoi elle n'est abordée qu'à partir du deuxième chapitre de ce guide.

Quelles informations faut-il inclure dans la description de la mission de son entreprise ? La première section de ce chapitre entend répondre à cette question en s'inspirant des théories de base en marketing et de la théorie des avantages compétitifs. Les termes « enjeu de société », « domaine d'activité », « cible », « activité » et « procédé interne » sont définis dans cette section.

### A. SE DONNER UN CADRE POUR DÉCRIRE LA MISSION

- **Les trois étapes du processus stratégique**

Avant de choisir ses objectifs stratégiques, une entreprise doit d'abord décrire sa **mission**. Celle-ci délimite le périmètre d'activité qui découle de ses finalités. En d'autres mots, elle décrit ce qui est possible alors que les objectifs précisent ce qu'il faut faire.

Elaborer une stratégie se fait donc en trois étapes. La première consiste à décrire la mission de l'entreprise. La seconde à déterminer les objectifs stratégiques et la troisième concerne la définition des stratégies d'action. Chaque étape a un but spécifique comme résumé page suivante.

## Schéma : les 3 étapes du processus stratégique

Etape	1. Description de la mission	2. Définition des objectifs stratégiques	3. Définition des stratégies d'action
But de l'étape	Décrire à quoi sert l'entreprise et ce qu'elle peut entreprendre pour réaliser ses finalités	Déterminer ce que l'entreprise doit faire dans les 3 à 5 ans pour faire progresser ses finalités et équilibrer ses comptes	Préciser les actions à prendre pour atteindre les objectifs fixés

Pour être cohérent avec les étapes suivantes du processus, la mission doit donc lister les options possibles à chacun des niveaux de formulation des objectifs stratégiques, c'est-à-dire :

- les domaines où l'entreprise peut faire progresser les enjeux sociétaux repris dans ses finalités sociales tout en assurant sa viabilité économique,
- les cibles sociales concernées par les enjeux de société visés et les cibles économiques susceptibles d'apporter les revenus nécessaires à l'entreprise,
- les activités possibles dans les domaines où l'entreprise pourrait opérer, et
- les procédés internes critiques que l'entreprise doit améliorer constamment pour rester efficace dans ses domaines d'activité.

### • Le contenu de la mission

La mission commence par une description des « **enjeux de société** » repris dans la finalité de l'entreprise. On peut définir un enjeu de société comme une situation où un ensemble de besoins sociaux, dont la satisfaction est jugée indispensable pour assurer un niveau et un style de vie adéquat, ne sont pas couverts. Un enjeu est résolu lorsque des solutions durables sont trouvées pour tous les besoins sociaux et toutes les personnes visées. L'insertion des personnes porteuses de handicap reste par exemple un enjeu de société important. Un ensemble de besoins ne sont en effet pas encore totalement couverts : besoin de travail adapté, besoin de reconnaissance par les personnes valides, besoin d'activités culturelles adaptées, etc.

La mission liste ensuite les « **domaines d'activité** » dans lesquels l'entreprise compte opérer pour faire progresser les enjeux de société visés. Les domaines d'activités découlent des besoins sociaux visés. A chaque type de besoin social et bénéficiaire correspond un domaine d'activité différent.

La mission distinguera la contribution des domaines d'activité aux résultats sociaux et économiques de l'entreprise dans deux volets distincts. Le volet social de la mission spécifiera le type de besoin social et les bénéficiaires concernés par chaque domaine d'activité. Les sources de revenus possibles dans le domaine se retrouveront dans le volet économique.

Toutes les « activités » et « cibles » d'une entreprise sociale doivent être rattachées à un ou plusieurs de ses domaines d'activités. Les « activités » de l'entreprise regroupent l'ensemble des biens, services, idées ou événements qu'elle produit. Dans la mission de l'entreprise, elles sont reliées aux domaines dont elles satisfont les besoins sociaux. La mission décrit également les « cibles sociales » et « économiques » visées par les activités.

Le dernier niveau de la mission décrit les « procédés critiques ». Ce sont les tâches et ressources internes qui permettent à l'entreprise d'être plus performante dans ses domaines d'activité. Il peut s'agir, pour un magasin de commerce équitable, de la localisation de ses points de vente, ou pour une entreprise d'insertion, du niveau d'expertise de ses formateurs.

Les procédés critiques permettent d'augmenter la performance des activités de l'entreprise du point de vue social ou économique.

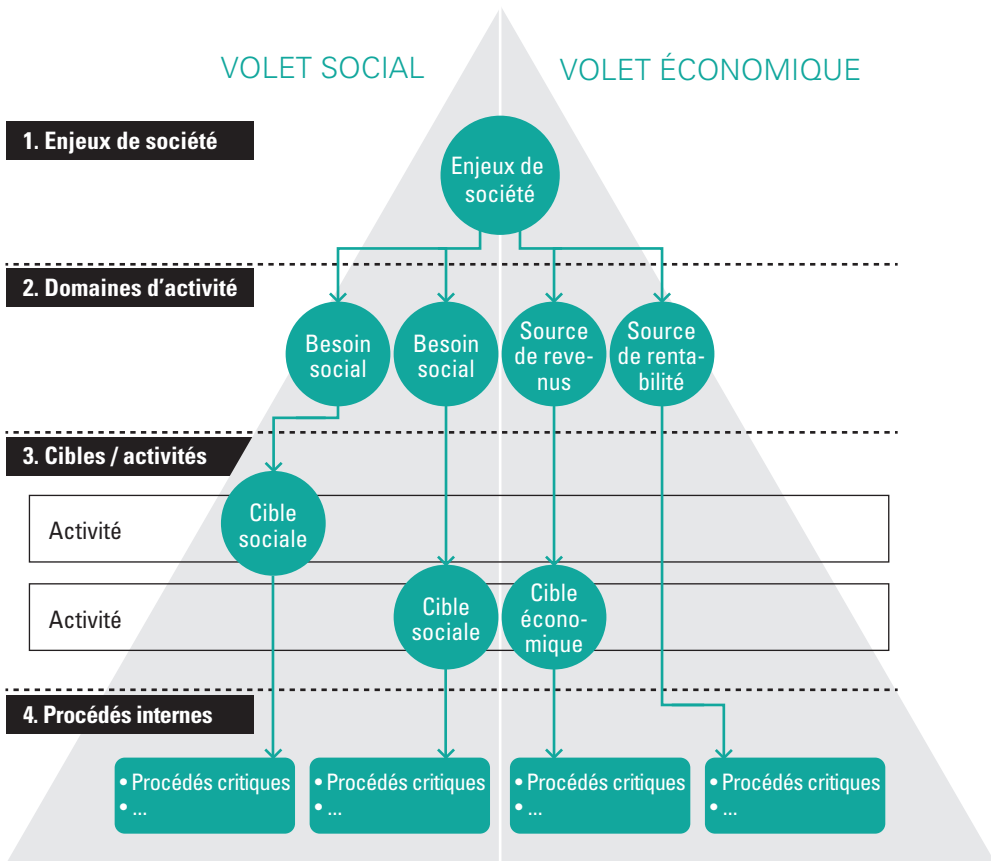
- **Proposition de cadre pour une description structurée de la mission**

On peut schématiser la mission d'une entreprise sociale dans une pyramide à 4 étages.

Les différents éléments de la mission y sont décrits dans des bulles reliées par des flèches, comme dans la *strategy map*. Les flèches sont cette fois-ci orientées vers le bas. Elles partent des enjeux et vont jusqu'aux domaines d'activités qui y sont reliés, et ainsi de suite.

La pyramide est divisée en deux volets. Dans le volet social sont décrits les besoins sociaux, cibles sociales, et les procédés critiques qui ont un impact sur celles-ci. Les sources de revenus et de rentabilité potentielles, les cibles économiques et procédés critiques liés à ces dernières se retrouvent dans le volet économique. Les activités sont disposées en travers des deux volets.

## Schéma : cadre pour la description de la mission d'une entreprise sociale



La pyramide se construit de haut en bas.

- Au sommet de la pyramide, l'entreprise résumera les enjeux de société qu'elle entend résoudre.

- L'étage suivant liste les domaines d'activités qui découlent des finalités en distinguant, dans le volet social, les besoins sociaux à satisfaire pour résoudre les enjeux sociétaux, et dans le volet économique, les sources de revenus et de rentabilité possibles dans chaque domaine.



- Le troisième étage fait le lien entre toutes les activités et cibles de l'entreprise et ses domaines d'activités. Les activités sont listées une à une sur le côté gauche de la pyramide. Les cibles de chaque activité sont inscrites à l'intérieur de la pyramide. Les cibles sociales sont placées, dans le volet social, sous les besoins sociaux qui les concernent. Les cibles économiques sont positionnées, dans le volet économique, sous le type de revenus qu'elles génèrent.

- Le dernier étage liste les procédés critiques spécifiques à chaque domaine d'activité, en distinguant ceux qui influencent la performance des activités par rapport aux cibles sociales dans le volet social et ceux qui influencent la performance par rapport aux cibles économiques ou le niveau de coût des activités dans le volet économique.

La suite de ce chapitre explique comment décrire chacun des niveaux de la mission dans le cadre proposé en s'appuyant sur des exemples d'entreprises sociales.

## B. CHOISIR LES DOMAINES D'ACTIVITÉ EN LIEN AVEC LES FINALITÉS

### • Identifier les besoins sociaux à satisfaire

Les enjeux de société que les entreprises sociales cherchent à résoudre sont vastes et complexes. Ils peuvent être découpés en besoins sociaux et publics distincts. Par exemple, pour améliorer la qualité de vie des enfants souffrant de déficience intellectuelle, une entreprise sociale pourrait :

- offrir des activités extrascolaires adaptées aux enfants déficients intellectuels,
- soutenir les parents des enfants,
- former les professionnels du secteur extrascolaire.

H. Anheier propose la typologie suivante<sup>5</sup> des manières dont les entreprises sociales peuvent satisfaire les besoins sociaux qu'elles visent :

1. la « production des biens et services » qui répondent aux besoins sociaux visés (p.ex. une banque alimentaire qui offre de la nourriture aux sans-abri),
2. l'« adaptation de procédés internes » en vue de répondre aux besoins sociaux visés (p.ex. les entreprises d'insertion adaptant leurs procédés de production pour permettre la mise au travail de personnes peu qualifiées),

<sup>5</sup> Source: ANHEIER H. (2005), *Non profit organizations: theory, management, policy*, Routledge, Abingdon.

3. le « plaidoyer vers des tiers », généralement les décideurs et le grand public, dont il faut changer les idées et comportements envers les bénéficiaires finaux (p.ex. Amnesty International plaidant pour que certains pays autorisent la liberté d'expression et de pensée pour leur population),
4. le « développement d'une idéologie » visant à répondre au besoin de sens et de valeurs de groupes de personnes (p.ex. une ONG qui développe et véhicule l'idée de « développement global équitable » en réponse au besoin de certaines personnes de voir émerger une conception alternative du développement économique mondial). Notons toutefois que le développement d'idéologie, en dehors du monde politique et religieux, est réservé à un nombre limité d'entreprises sociales pour lesquelles l'idéologie renforce et distingue leurs actions. Les mouvements de jeunesse ou d'éducation permanente sont dans une telle situation.

A chaque type de besoin social, public visé et manière de satisfaire le besoin correspond un domaine d'activité différent. En conséquence, pour décrire les domaines d'activité d'une entreprise, il faut lister tous les besoins sociaux et publics visés par ses activités et distinguer la manière dont celles-ci satisfont les besoins sociaux.

Le tableau ci-dessous reprend les trois domaines d'activité donnés en exemple plus haut.

**Tableau : domaines d'activité de l'entreprise visant à augmenter la qualité de vie des enfants souffrant de déficience intellectuelle**

<b>Domaine d'activité</b>	« Activités extrascolaires adaptées aux enfants souffrant de déficience intellectuelle »	« Lobby en faveur des parents d'enfants souffrant de déficience intellectuelle »	« Formation des professionnels du secteur extrascolaire »
<b>Besoin social</b>	Divertissement et éducation	Bien-être des parents	Adaptation des activités extrascolaires aux enfants souffrant de déficience intellectuelle
<b>Public visé</b>	Enfants souffrant de déficience intellectuelle	Parents d'enfants souffrant de déficience intellectuelle	Professionnels du secteur extrascolaire
<b>Manière de satisfaire le besoin social</b>	Par la production de services	Par le plaidoyer	Par la production de services

## • Identifier les sources de revenus et de rentabilité

Même si les entreprises sociales ne cherchent pas à maximiser leurs profits, elles doivent générer suffisamment de revenus, d'année en année, pour couvrir leurs coûts, les imprévus et financer leur croissance. Les revenus récurrents des entreprises sociales peuvent provenir de la vente des biens et services, d'aides publiques, de dons ou du volontariat. Dans notre réflexion, les apports en capitaux ou emprunts ne sont pas pris en compte, ceux-ci ne constituant pas des entrées de fonds régulières et répétées liées aux activités produites par l'entreprise.

Les sources de revenus dépendent du domaine d'activité, et plus spécifiquement :

- des opportunités commerciales pour les biens et services produits dans le domaine,
- du montant et des formes de financement du domaine mobilisables auprès des pouvoirs publics,
- de l'intérêt potentiel des donateurs pour les besoins sociaux et bénéficiaires visés dans le domaine,
- de la possibilité de motiver des personnes à s'impliquer bénévolement dans le domaine d'activité, qu'il s'agisse de travailleurs bénévoles ou de stagiaires non rémunérés.

Bien que ne constituant pas, à proprement parler, des revenus, les sources de rentabilité doivent également se trouver dans le volet économique de la mission. Elles proviennent d'une réduction structurelle des coûts des procédés internes de l'entreprise.

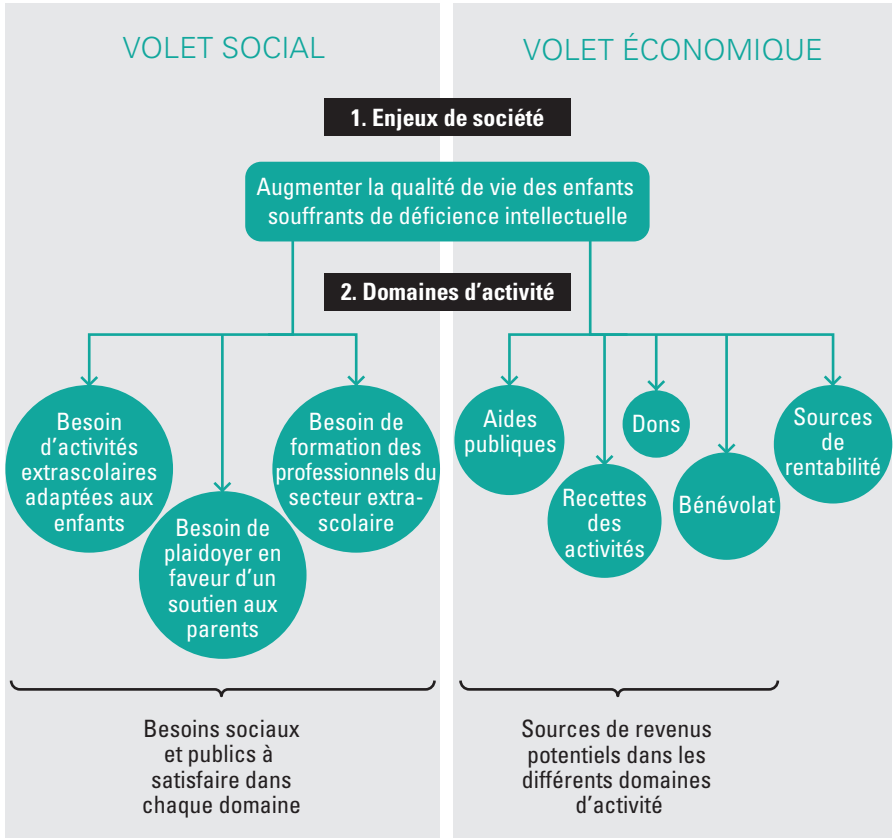
## • Décrire les premier et deuxième niveaux de la mission

Le schéma page suivante décrit les deux premiers niveaux de la mission d'une association qui vise à augmenter la qualité de vie des enfants souffrant de déficience intellectuelle.

L'enjeu sociétal visé par l'association est inscrit dans une bulle qui est reliée, dans le volet social, aux trois besoins sociaux cités plus haut et, dans le volet économique, aux sources de revenus provenant des domaines d'activité c'est-à-dire, selon nos hypothèses :

- pour les activités extrascolaires : les subventions publiques et les recettes des stages,
- pour les activités de lobby : les dons et le bénévolat,
- pour les formations destinées aux professionnels : les recettes des formations.

## Schéma : identification des domaines d'activité en lien avec les finalités



Le schéma montre que les domaines d'activité de l'entreprise se découpent, dans le volet social, en trois besoins sociaux et publics différents, et, dans le volet économique, en quatre sources de revenus.

Le schéma mentionne déjà les sources de rentabilité, même si, dans les faits, le potentiel de réduction de coût ne sera détaillé qu'au niveau des procédés internes.

## C. RELIER LES CIBLES ET ACTIVITÉS AUX DOMAINES D'ACTIVITÉ

### • Identifier les domaines correspondant aux activités

Les entreprises développent de nouveaux projets au cours des années et diversifient, de cette manière, leurs domaines d'activité. Une entreprise de travail adapté, active dans le jardinage, aura au cours du temps pu se lancer par exemple dans la vente de produits de l'agriculture locale (paniers bio) et la réalisation de campagnes de sensibilisation du grand public aux problèmes d'intégration des personnes handicapées.

Pour faire un inventaire exhaustif des domaines dans lesquels une entreprise est active, il faut analyser toutes les activités qu'elle réalise ou qu'elle envisage de réaliser à un moment donné, et en dériver les domaines correspondants.

En s'inspirant de la définition des domaines d'activité donnée dans la section précédente, il faut identifier pour chaque activité :

- les besoins sociaux que l'activité permet de satisfaire,
- les publics qu'elle cible pour satisfaire les besoins sociaux en question,
- la manière, parmi les quatre proposées dans la typologie présentée dans la section précédente, dont l'activité permet de rencontrer chaque besoin social et public concerné.

On peut ensuite déduire les revenus propres à chaque domaine.

Le tableau page suivante reprend les besoins, types de publics et manière de satisfaire les besoins pour les activités de l'entreprise de travail adapté citée plus haut. Le tableau indique également des sources de revenus potentielles pour chaque domaine d'activité.

**Tableau : identification des domaines correspondant aux activités d'une entreprise sociale**

Activités de l'entreprise	Besoins sociaux que l'activité permet de satisfaire	Publics ciblés pour satisfaire les besoins sociaux	Manière de satisfaire les besoins sociaux	Sources de revenus potentiels dans le domaine d'activité
Jardinage	Insertion par le travail des personnes porteuses de handicap	Personnes porteuses de handicap	Par l'adaptation des procédés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides publiques de l'AWIPH en Wallonie ou du service PHARE à Bruxelles</li> <li>• Revenus des services de jardinage</li> </ul>
Vente de paniers bio	Insertion par le travail des personnes porteuses de handicap	Personnes porteuses de handicap	Par l'adaptation des procédés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides publiques de l'AWIPH et du PHARE</li> <li>• Revenus de la vente des paniers bio</li> </ul>
	Débouchés commerciaux locaux	Agriculteurs locaux	Par l'adaptation des procédés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat</li> <li>• Revenus de la vente des paniers bio</li> </ul>
Campagnes de sensibilisation	Insertion par le travail des personnes porteuses de handicap dans la société	Grand public	Par le plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons</li> </ul>

Le tableau fait ressortir, en pointillés, trois domaines d'activités que nous nommerons en résumé :

- «insertion par les procédés» en référence au besoin d'insertion des personnes porteuses de handicap, que l'entreprise tente de satisfaire par le biais de ses procédés,
- «débouchés locaux par les procédés» en référence au besoin des agriculteurs locaux d'accéder à des débouchés commerciaux locaux, que l'entreprise tente de satisfaire au travers de ses procédés,
- «insertion par le plaidoyer» en référence au besoin d'insertion des personnes porteuses de handicap, que l'entreprise tente de satisfaire par le plaidoyer.

Dans ses divers domaines d'activité, l'entreprise dispose de quatre sources de revenus différentes :

- les revenus des ventes,
- des aides publiques,
- des dons,
- le bénévolat.

L'identification des domaines peut amener une clarification des enjeux de société auxquels l'entreprise entend s'attaquer. Dans ce cas-ci, deux enjeux ressortent : celui lié à la finalité première de l'entreprise de travail adapté, à savoir la problématique d'insertion des personnes porteuses de handicap, et un second enjeu qui a trait à la promotion de l'agriculture locale et des circuits courts.

### • Identifier les cibles sociales et économiques des activités

La classification des activités par domaine permet aussi d'identifier les multiples cibles d'une entreprise.

Le volet social des domaines d'activité permet d'identifier les « cibles sociales », c'est-à-dire les publics visés par les activités pour satisfaire les besoins sociaux visés. Selon le cas, il s'agira :

- des clients qui reçoivent les biens et services de l'entreprise, pour autant que ceux-ci contribuent à satisfaire un besoin social,
- des tiers que l'entreprise cherche à influencer par ses activités de plaidoyer (p.ex. le grand public pour l'activité de sensibilisation reprise dans le tableau ci-contre),
- des personnes qui bénéficient de l'adaptation des procédés par l'entreprise (p.ex. les personnes porteuses de handicap et les agriculteurs locaux dans le tableau ci-contre),
- les personnes pour qui l'entreprise développe une idéologie, pour autant que l'entreprise ait délibérément décidé de s'engager dans le développement d'idéologie.

Les « cibles économiques » sont celles qui apportent les revenus identifiés dans le volet économique, c'est-à-dire :

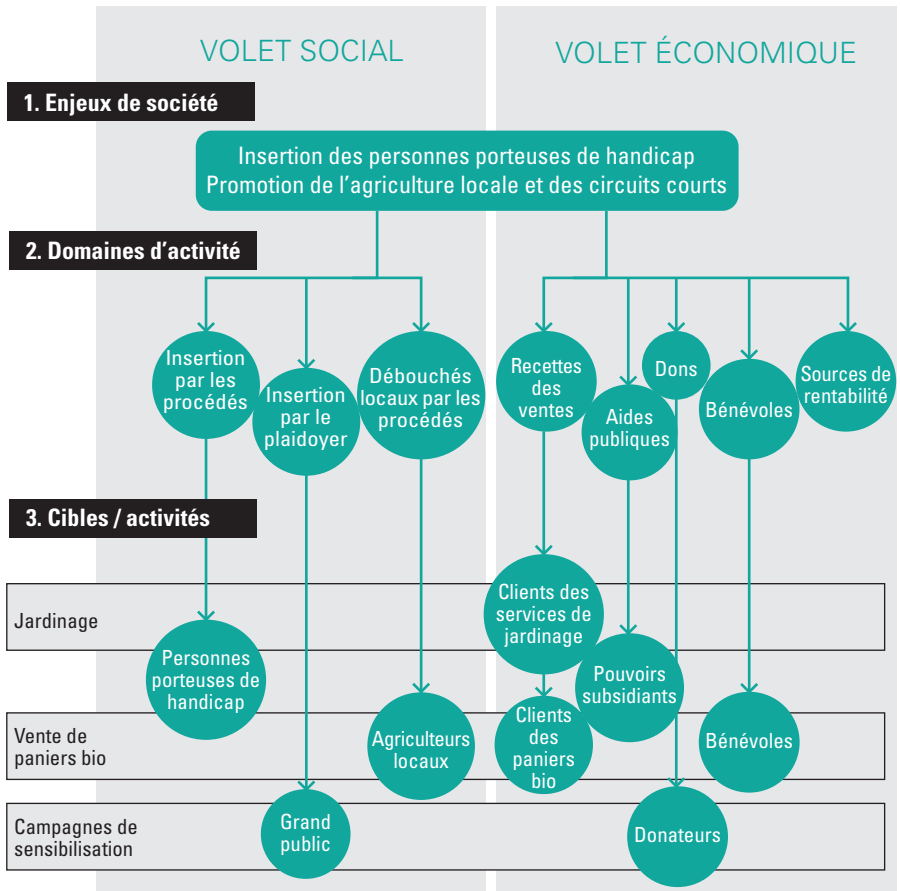
- les clients qui paient l'entreprise pour les biens et services qu'ils reçoivent, indépendamment du fait que ces biens et services contribuent à satisfaire un besoin social ou non et indépendamment du fait que d'autres intervenants, publics ou privés, participent au financement des biens et services (p.ex. les clients des services de jardinage et ceux qui achètent des paniers bio),
- les pouvoirs publics qui fournissent des aides, quelle que soit la nature de l'aide : argent, mise à disposition de personnel ou de locaux, etc. (p.ex. AWIPH et PHARE),

- les donateurs (p.ex. ceux intéressés par les activités de sensibilisation),
- les personnes, bénévoles ou stagiaires, qui fournissent un travail non rémunéré (p.ex. les bénévoles impliqués dans la distribution des paniers bio).

• **Décrire le troisième niveau de la mission**

Le troisième niveau de la mission relie les activités et les cibles aux domaines d'activité, comme illustré ci-dessous.

**Schéma : lien entre activités, cibles et domaines d'activité**





On retrouve les deux finalités de l'entreprise au sommet de la pyramide. En découlent trois domaines d'activité, décomposés en trois besoins sociaux et quatre sources de revenus.

Le troisième niveau relie les trois activités de l'entreprise de travail adapté aux besoins sociaux et sources de revenus et distingue leurs cibles sociales et économiques. Les cibles sociales sont disposées sous les besoins sociaux qui les concernent : les travailleurs porteurs de handicap sont concernés par l'« insertion par les procédés », le grand public par l'« insertion par le plaidoyer » et les agriculteurs locaux par les « débouchés locaux par les procédés ».

Du côté économique, les cibles correspondant à chaque source sont indiquées sous celles-ci : les clients des activités de jardinage et des paniers bio sous les « recettes des ventes », les pouvoirs subsidiants sous les « aides publiques », les donateurs intéressés à financer les campagnes de sensibilisation sous les « dons » et les bénévoles impliqués dans la distribution des paniers bio sous la source de revenus appelée « bénévoles ».

Le schéma donne une vue d'ensemble qui peut servir, en outre, à identifier de nouveaux domaines, de nouvelles activités ou de nouvelles cibles.

## D. IDENTIFIER LES PROCÉDÉS CRITIQUES AU SEIN DE SON ORGANISATION

### • Définir les procédés internes

Pour développer ses activités et toucher les cibles visées, une entreprise doit mettre en place une certaine organisation interne. Elle doit louer des locaux, acheter du matériel, recruter des équipes qui conçoivent ses activités et les organisent sur le terrain, des équipes qui gèrent les aspects financiers, etc.

Le choix de l'organisation influence énormément la qualité des activités de l'entreprise. Il ne suffit donc pas, pour avoir une bonne stratégie, d'identifier les bonnes cibles et activités, encore faut-il pouvoir choisir une organisation interne efficace.

Une organisation peut être représentée synthétiquement en groupant les tâches et ressources d'une entreprise en une liste de « procédés internes ».

Par expérience, on peut dire que les procédés internes suivants se retrouvent dans pratiquement toutes les entreprises :

- le procédé de « conception », qui regroupe les tâches et ressources nécessaires pour le développement et la programmation des activités,
- le procédé de « promotion », c'est-à-dire les tâches et ressources nécessaires pour la vente et la communication externe,
- le procédé de « coordination », c'est-à-dire les tâches et ressources nécessaires pour la planification et le suivi de la production,
- le procédé d'« achat », c'est-à-dire les tâches et ressources concernant la sélection des fournisseurs et des matières premières et leur stockage,
- le procédé de « production », c'est-à-dire les tâches et ressources nécessaires à la fabrication et la livraison de biens, l'exécution et l'animation de services ou la production d'idées,
- les procédés de « soutien », c'est-à-dire les tâches et ressources pour la gestion financière et administrative des activités de l'entreprise, pour la gestion des ressources humaines et la formation du personnel,
- les « infrastructures », c'est-à-dire les locaux, outillages, et autres matériels nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

On peut également retrouver des procédés plus spécifiques comme :

- le procédé de « gestion des bénévoles et des stagiaires » (si l'entreprise fait appel au bénévolat),
- le procédé de « recherche de fonds » (si l'entreprise a recours aux dons ou cherche à diversifier les aides publiques dont elle dispose),
- le procédé d'« accompagnement social » (dans les entreprises qui fournissent du travail à des personnes éloignées du marché de l'emploi ou porteuses de handicap),
- le procédé de « gestion des instances » (si l'entreprise, comme c'est le cas dans les maisons médicales, les coopératives, et les fédérations notamment, a pour objectif de mettre en œuvre des processus effectifs de gestion participative).

### • Identifier les procédés critiques

Les procédés critiques d'une entreprise sont les procédés internes qui sont susceptibles d'avoir le plus grand impact sur ses résultats. Ils peuvent influencer le niveau de satisfaction des cibles sociales, celui des cibles économiques ou les coûts des activités, comme illustré dans les exemples ci-contre.

- Le niveau de satisfaction des participants à un groupe de parole dépend par exemple de l'efficacité du procédé de « coordination ». En effet, ses participants potentiels seront moins satisfaits et donc moins assidus si les groupes, à cause d'une mauvaise coordination, se réunissent à des heures impraticables pour ses participants ou ses animateurs (impact sur la satisfaction des cibles sociales).
- Le procédé de « production » d'une entreprise qui vend des paniers bio influence directement la qualité des produits qui composent les paniers et donc la satisfaction des clients (impact sur la satisfaction des cibles économiques).
- Pour les donateurs qui demandent beaucoup d'informations sur les activités des entreprises qu'ils soutiennent, le procédé de « promotion » sera crucial (impact sur la satisfaction des cibles économiques).
- Le procédé de « coordination » pourra être plus important pour les bénévoles, parce qu'il permet de synchroniser leur présence dans l'entreprise avec leurs disponibilités (impact sur la satisfaction des cibles économiques).
- Parmi les « infrastructures », les bâtiments d'une entreprise de travail adapté pourraient représenter une grande portion de ses coûts, qu'elle pourra réduire en déménageant dans un endroit où les loyers sont moins élevés (impact sur le coût des activités).

Pour identifier les procédés critiques d'une activité, il faut analyser les impacts potentiels de chaque procédé interne sur ses cibles sociales et économiques et sur ses coûts. Les procédés dont les impacts sont les plus importants sont dits critiques.

Le tableau ci-après décrit les procédés critiques de l'activité de jardinage de l'entreprise de travail adapté.

**Tableau : Procédés critiques pour l'activité de jardinage**

Zones d'impact	Procédés	Cibles concernées	Impact attendu
cibles sociales	Production	Personnes porteuses de handicap	• Nombre de postes de travail adaptés dans l'activité
	Accompagnement social	Personnes porteuses de handicap	• Temps consacré à l'aide et à la guidance sociale
cibles économiques	Production	Pouvoirs subsidants	• Nombre de postes de travail adaptés dans l'activité
	Coordination	Clients des services de jardinage	• Ponctualité des services
coûts des activités	Coordination	(pas applicable)	• Coûts de transports
	Infrastructures	(pas applicable)	• Coûts des bâtiments

Le tableau montre que l'entreprise compte quatre procédés critiques : la « production », l'« accompagnement social », la « coordination » et les « infrastructures ».

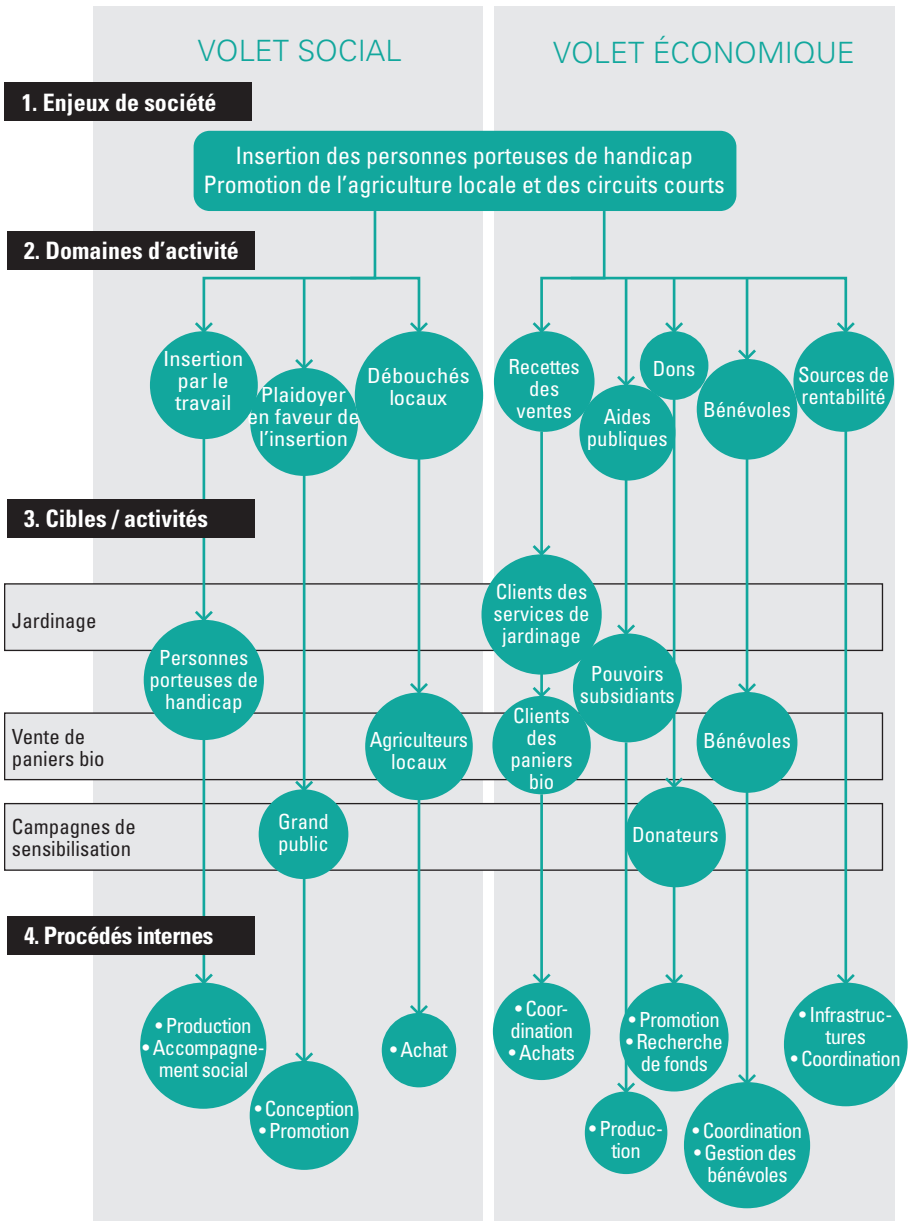
Les procédés qui ont le plus grand impact sur les cibles sociales sont le procédé de production et d'accompagnement social. La production et la coordination ont plus d'impact sur les cibles économiques. Les procédés de coordination et les infrastructures influencent davantage le niveau de coût des activités.

### • Décrire le quatrième niveau de la mission

Les procédés critiques viennent se rajouter au dernier niveau de la description de la mission. Ils sont ajoutés dans le bas du schéma et sont reliés aux cibles, sociales et économiques, sur lesquelles ils ont un effet déterminant ou, quand ils influencent le coût des activités, aux sources de rentabilité.

Le schéma ci-contre décrit tous les niveaux de la mission de l'entreprise de travail adapté.

## Schéma : lien entre procédés et activités



Pour l'activité de jardinage que nous avons détaillée plus haut, les procédés de « production » et d'« accompagnement social » sont inscrits sous les « personnes porteuses de handicap » du côté des cibles sociales. Le même procédé de « production » se retrouve également du côté économique sous les cibles « pouvoirs subsidants ». Le procédé de « coordination » est placé sous les « clients des services de jardinage ». Les procédés qui ont un grand impact sur les coûts, c'est-à-dire la « coordination » et les « infrastructures », sont reliés aux sources de rentabilité.

Les procédés des autres activités de l'entreprise ont été ajoutés au schéma selon la même méthode.

La description de la mission est ainsi complétée. On retrouve les deux enjeux de l'entreprise au sommet de la pyramide et les besoins sociaux, sources de revenus et de rentabilité des domaines d'activité qui en découlent au niveau suivant. La partie centrale relie les activités et les cibles de l'entreprise aux besoins à satisfaire et aux sources de revenus. La partie inférieure reprend ses procédés critiques.

---

### - Pour aller plus loin -

Les notions développées dans ce chapitre s'appuient d'une part sur les théories de base en marketing, d'autre part plus spécifiquement sur la théorie des avantages compétitifs.

P. Kotler est généralement considéré comme l'expert de référence en matière de marketing. Il a écrit, en collaboration avec d'autres experts, des ouvrages très complets sur le sujet, dont notamment « Marketing Management » paru aux éditions Pearson en 2009. Il est également intéressant de parcourir les livres qui traitent plus spécifiquement du marketing pour les associations, en particulier « Strategic marketing for nonprofit organizations », d'A.R. Andreasen et P. Kotler aux éditions Pearson International en 2008, afin de mieux comprendre comment les concepts de base du marketing s'appliquent aux entreprises à finalité sociale.

M. Porter est un professeur en stratégie de la Harvard Business School, devenu célèbre pour son analyse des avantages compétitifs. Dans son livre « Competitive advantage: creating and sustaining superior performance » paru aux éditions Free Press en 1985, il explique la notion de procédés critiques et leur impact sur la stratégie d'une entreprise.

Pour adapter ces théories aux entreprises sociales, nous avons, entre autres choses, recouru aux travaux de H. Anheier et à ceux du Centre d'Economie Sociale d'HEC-ULg. Le premier a largement étudié le secteur des organisations « non profit » aux Etats-Unis. De cette étude, il a retiré une typologie, utilisée dans ce chapitre, des manières dont les entreprises sociales satisfont les besoins sociaux qu'elles visent. Les chercheurs du Centre d'Economie Sociale ont rédigé, sous la direction du professeur S. Mertens, un livre intitulé « La gestion des entreprises sociales », publié aux éditions Edi.pro en 2010. Il couvre divers domaines de gestion allant du financement à la gestion des ressources humaines. Dans le troisième chapitre, A. Henry identifie les différentes sources de financement des dépenses courantes des entreprises sociales, que nous avons reprises dans ce guide.

---

## CHAPITRE 3

# DÉFINIR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ÉQUILIBRÉS POUR LES ACTIVITÉS

Le troisième chapitre entame la description des actions à prendre dans la deuxième étape du processus stratégique : la définition des objectifs stratégiques. Il se concentre sur les objectifs concernant les cibles à toucher et les activités à développer.

Ce chapitre explique comment identifier les activités qui permettent d'atteindre les résultats sociaux et économiques qu'une entreprise s'est fixés. La première section rappelle qu'il faut d'abord préciser les résultats que l'entreprise vise à long terme. Les entreprises sociales étant soumises à la fois à des impératifs sociaux et économiques, les deuxième et troisième sections présentent des méthodes pratiques pour évaluer tant les impacts sociaux qu'économiques de ses activités. La section suivante présente une version adaptée de la matrice BCG ; cette matrice aidera les entreprises sociales à équilibrer leurs résultats sociaux et économiques.

### A. IDENTIFIER LES ACTIVITÉS QUI CONTRIBUENT AUX RÉSULTATS VISÉS

#### • Fixer des priorités entre les domaines d'activité

Une entreprise est généralement active dans plusieurs domaines d'activité. Comme l'entreprise ne peut s'investir complètement dans tous les domaines, des priorités doivent être fixées en fonction de l'importance de chaque domaine par rapport aux enjeux de société et de son impact sur les revenus de l'entreprise.

Les priorités précisent :

- sur le plan social, les besoins sociaux et les publics qu'il faut satisfaire davantage, et
- sur le plan économique, les sources de revenus à augmenter et le niveau de rentabilité à atteindre.

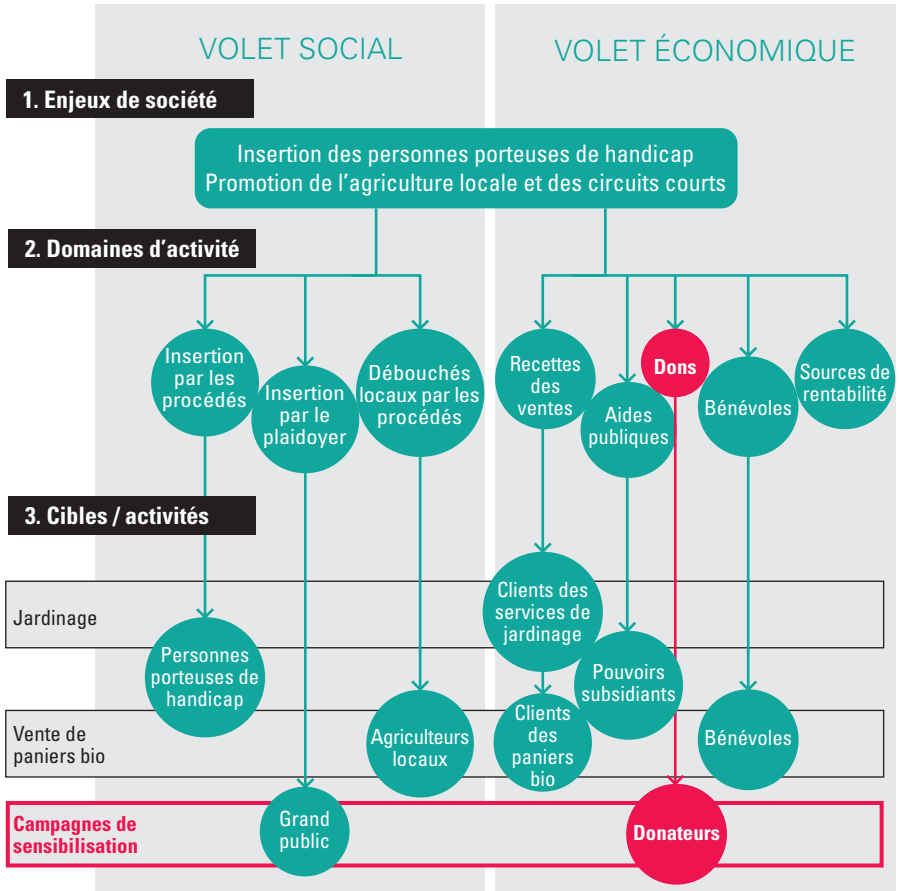
L'entreprise de travail adapté dont la mission a été décrite dans le chapitre précédent devra, avant de détailler sa stratégie, définir les besoins sociaux les plus importants parmi « l'insertion par le travail », « la promotion de l'agriculture locale » ou « le plaidoyer en faveur des personnes porteuses de handicap ». Sur le plan économique, elle spécifiera le type de revenus à augmenter et le niveau de réduction de coûts à prévoir, si nécessaire pour assurer sa rentabilité à long terme.



- **Identifier les activités qui contribuent aux priorités**

En reliant les activités aux domaines dans lesquels l'entreprise opère, la mission permet d'identifier celles qui contribuent aux priorités fixées. Si on se réfère au schéma ci-dessous, on verra par exemple que l'activité de sensibilisation est la seule, parmi celles de l'entreprise de travail adapté, reliée aux dons dans le volet économique de la mission. Seule cette activité devrait donc se retrouver dans une stratégie qui vise à augmenter les dons récoltés par l'entreprise.

**Schéma : identification des activités de l'entreprise de travail adapté qui contribuent à la levée de dons**



Mais identifier les activités qui contribuent potentiellement aux priorités ne suffit pas. Encore faut-il vérifier qu'elles permettent d'atteindre le niveau de résultat visé. Il faudra par exemple analyser si les campagnes de sensibilisation peuvent générer suffisamment de dons.

## B. ÉVALUER L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LES RÉSULTATS SOCIAUX

### • Déterminer l'importance des besoins sociaux

Les besoins sociaux dépendent de facteurs démographiques, géographiques, politiques, socioculturels, économiques et technologiques qui peuvent changer dans le temps et d'un endroit à l'autre. Par exemple, du fait des progrès de la médecine et du vieillissement de la population qui en découle, les besoins de prise en charge des personnes âgées en maison de repos sont de plus en plus importants.

Un besoin est dit « croissant » lorsque l'offre d'activité des entreprises ne parvient pas à répondre à la totalité des besoins des bénéficiaires. Il est « décroissant » dans le cas contraire. Les maisons de repos répondent à un besoin « croissant » : en effet, le nombre de places ne suffit pas à couvrir les besoins de la population et de nouvelles maisons de repos sont régulièrement ouvertes. À l'inverse, on pourrait prétendre que les bibliothèques sont dans un domaine dont les besoins sont devenus décroissants. Le besoin d'aller en bibliothèque s'est effectivement fortement réduit, depuis la révolution de l'internet.

### • Déterminer le niveau de satisfaction des bénéficiaires

Le niveau de satisfaction des attentes des bénéficiaires est le second élément à prendre en compte. En effet, l'impact social d'une activité augmente lorsqu'elle répond mieux aux attentes de ses bénéficiaires. Les pensionnaires d'une maison de repos seront d'autant plus satisfaits s'ils disposent non seulement de soins adaptés, mais aussi d'un téléphone privé dans leur chambre.

Toutes les exigences des bénéficiaires ne sont cependant pas aussi critiques. Même si certains pensionnaires de maison de repos aimeraient disposer d'une piscine au sein de la maison de repos, cela n'en fait pas une condition indispensable pour tous.

Le niveau de satisfaction des bénéficiaires est jugé « suffisant », si toutes les exigences de base sont couvertes. Ce sera, par exemple, le cas des maisons de

repos qui offrent des soins adaptés et un téléphone privé. Il sera « insuffisant » si l'une de ces exigences n'est pas satisfaite. Si nous faisons l'hypothèse par exemple, qu'un catalogue électronique est devenu une exigence de base pour les utilisateurs de bibliothèques, celles qui utilisent encore des classements par fiches auront un niveau de satisfaction dit « insuffisant ».

### • Estimer le niveau d'impact social

Les activités d'une entreprise peuvent être classées en quatre groupes selon le niveau d'importance des besoins qu'elles visent et le niveau de satisfaction de leurs bénéficiaires, comme suit :

**Tableau : groupes correspondant aux différents niveaux d'importance de besoin et de satisfaction des bénéficiaires**

Niveau de satisfaction des bénéficiaires	Importance des besoins sociaux visés	
	• Besoin décroissant	• Besoin croissant
• Suffisant	<b>2</b>	<b>1</b>
• Insuffisant	<b>4</b>	<b>3</b>

Le niveau d'impact d'une activité sur les résultats sociaux – ou « impact social » – est dérivé du groupe auquel l'activité appartient, comme expliqué ci-dessous.

1. Les activités qui répondent à des besoins croissants et dont le niveau de satisfaction des bénéficiaires est suffisant appartiennent au groupe **1**. Une maison de repos offrant les soins adéquats et une ligne téléphonique privée à ses pensionnaires appartient à ce groupe.

Les activités dans ce groupe ont un BON niveau d'impact social. Elles peuvent être produites en plus grande quantité pour augmenter les résultats sociaux de l'entreprise.

2. Le groupe **2** comprend les activités qui répondent à des besoins décroissants tout en ayant un niveau suffisant de satisfaction des bénéficiaires. Parmi nos exemples, une bibliothèque disposant d'un catalogue électronique se trouvera dans ce groupe.

Les activités dans ce groupe ont également un BON niveau d'impact social.

Contrairement à celles du premier groupe, leur potentiel de croissance est limité. L'entreprise augmentera ses résultats sociaux, non pas en augmentant la production des activités, mais en continuant à améliorer leur qualité.

3. Dans le groupe 3 se retrouvent les activités qui répondent à des besoins croissants mais dont le niveau de satisfaction des bénéficiaires est insuffisant. Une maison de repos n'offrant pas des soins adéquats ni une ligne téléphonique privée sera dans cette situation.

Le niveau d'impact social de ces activités est A AMELIORER. Il faut les développer jusqu'à ce qu'elles soient adaptées aux attentes des bénéficiaires. Elles passeront alors dans le premier groupe. Cela peut demander du temps et des efforts. Si ceux-ci ne portent pas leurs fruits, l'activité restera dans le troisième groupe et l'entreprise devra décider s'il est judicieux de continuer à investir dans leur développement.

4. Le groupe 4 reprend toutes les activités dont les besoins sont décroissants et le niveau de satisfaction des bénéficiaires est insuffisant. L'exemple des bibliothèques ne disposant pas d'un catalogue électronique correspond à ce quatrième cas de figure.

Le niveau d'impact social est MAUVAIS. Il y a généralement peu d'intérêt, pour l'entreprise et ses bénéficiaires, d'augmenter ou d'améliorer ces activités. Les entreprises tendent généralement à abandonner, si possible, ces activités au profit d'autres qui permettent d'améliorer le niveau d'impact social.

## C. EVALUER L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES

### • Calculer le niveau de revenus potentiels

Les entreprises sociales disposent généralement de plusieurs sources de revenus. Le niveau de revenus potentiels d'une activité est fonction de l'évolution de chacune des différentes sources.

On analysera donc :

- si les marchés dans lesquels l'entreprise vend ses biens et services sont en croissance,
- si les moyens publics alloués aux domaines dans lesquels elle est active augmentent,
- si l'intérêt des donateurs et des bénévoles pour les enjeux de sociétés auxquels elle s'attaque, s'intensifie.

Le tableau ci-dessous montre comment estimer le niveau de revenus des activités de l'entreprise de travail adapté.

**Tableau : exemple d'estimation du niveau de revenus potentiels pour les activités d'une entreprise sociale**

Activités	Evolution des recettes propres	Evolution des aides publiques	Evolution des dons	Evolution du bénévolat	Niveau de revenus potentiels
<b>Jardinage</b>	Croissante	Stable	<i>(pas applicable)</i>	<i>(pas applicable)</i>	En augmentation
<b>Vente des paniers bio</b>	Croissante	Stable	<i>(pas applicable)</i>	Croissante	En augmentation
<b>Campagnes de sensibilisation</b>	<i>(pas applicable)</i>	<i>(pas applicable)</i>	Décroissante	<i>(pas applicable)</i>	En baisse

Le tableau décrit, de manière fictive, l'évolution de toutes les sources de revenus identifiées dans la mission de l'entreprise, c'est-à-dire :

- l'évolution des recettes propres et des aides publiques des activités de jardinage,
- l'évolution des recettes propres, des aides publiques et du bénévolat pour la vente de paniers bio,
- l'évolution des dons pour les campagnes de sensibilisation.

Les hypothèses suivantes sont faites dans le tableau concernant l'évolution des revenus. Le niveau d'aides publiques des pouvoirs subsidiants restera stable alors que les recettes des activités de jardinage et des paniers bio peuvent encore augmenter. On imagine par contre que l'intérêt des donateurs pour l'intégration des personnes porteuses de handicap est en baisse par rapport aux autres problèmes de société, comme par exemple ceux des réfugiés et des sans-abri. On estime que de nombreux bénévoles pourraient participer à la distribution des paniers bio vu l'engouement croissant pour les associations de citoyens.

La dernière colonne estime le niveau total des revenus à partir des tendances de chaque source. On estime ainsi que les recettes des activités de jardinage et des paniers bio vont croître; par contre, les perspectives pour les campagnes de sensibilisation sont plutôt à la baisse.

### • Déterminer le niveau de compétitivité de l'entreprise

Les entreprises concourent pour les mêmes sources de revenus: les mêmes clients, les mêmes aides publiques, les mêmes donateurs et les mêmes bénévoles. Si l'évolution des sources de revenus est une donnée essentielle, la compétitivité d'une entreprise n'en est pas moins déterminante.

La compétitivité d'une entreprise dépend:

- de la manière dont elle satisfait les attentes de ses cibles économiques et
- du niveau de ses coûts.

Comme les bénéficiaires sur le plan social, les cibles économiques ont également des exigences par rapport aux activités de l'entreprise. Le type d'exigence varie selon le type de cible. Les clients qui achètent les biens et services d'une entreprise recherchent un certain niveau de qualité et de prix. Les pouvoirs publics établissent généralement des règles pour l'obtention de subventions. Les donateurs et les bénévoles ont des aspirations personnelles et des contraintes spécifiques à prendre en compte.

Le niveau de satisfaction des cibles économiques sera suffisant si les activités de l'entreprise répondent à leurs exigences d'une manière équivalente ou supérieure à la plupart des entreprises actives dans le même domaine, c'est-à-dire:

- si elle vend des biens et services de qualité standard,
- si elle suit les règles pour l'obtention de subventions publiques avec la même rigueur que les autres entreprises qui en bénéficient, ou
- si elle traite ses donateurs et bénévoles avec la même attention.

Si la réponse de l'entreprise est inférieure à la moyenne du secteur, le niveau de satisfaction sera jugé « insuffisant ».

Evaluer la compétitivité de son entreprise demande donc une bonne connaissance du secteur dans lequel elle opère, de l'évolution des besoins des cibles visés et des services offerts par les concurrents. Le niveau de satisfaction étant fixé par rapport aux pratiques du secteur, il peut varier d'un secteur à l'autre et avec le temps. Ainsi,

le niveau moyen d'exigence des donateurs a augmenté au fil du temps. Les règles concernant la distribution des subventions varient aussi parfois.

En plus de satisfaire les exigences de ses cibles économiques, une entreprise doit également maintenir ses coûts sous le niveau de ses revenus. Il faut continuellement adapter les biens et services pour les clients, passer plus de temps pour encadrer les bénévoles, investir dans la communication vers les donateurs, créer des procédures de contrôle pour justifier l'utilisation des subventions publiques, etc. Tout cela augmente les coûts des activités, mais devrait rester inférieur au total des revenus pour que le niveau de coût soit « adéquat ».

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'estimation de la compétitivité des activités d'une entreprise sociale.

**Tableau: Exemple d'estimation du niveau de compétitivité des activités d'une entreprise sociale**

Activités	Niveau de satisfaction des attentes des cibles économiques				Niveau de coût total
	Réponse aux attentes des clients	Réponse aux attentes des aides publiques	Réponse aux attentes des donateurs	Réponse aux attentes des bénévoles	
<b>Jardinage</b>	Moyen ou supérieur	Moyen ou supérieur	<i>(pas applicable)</i>	<i>(pas applicable)</i>	Adéquat
<b>Vente des paniers bio</b>	Moyen ou supérieur	Moyen ou supérieur	<i>(pas applicable)</i>	Inférieur à la moyenne	Trop élevé
<b>Campagnes de sensibilisation</b>	<i>(pas applicable)</i>	<i>(pas applicable)</i>	Inférieur à la moyenne	<i>(pas applicable)</i>	Trop élevé

Le tableau décrit le niveau de réponse aux attentes des différentes cibles, c'est-à-dire :

- le niveau de réponse des activités de jardinage et de vente de paniers bio aux attentes des clients et pouvoirs subsidants,
- le niveau de réponse aux attentes des donateurs qui soutiennent les activités de sensibilisation de l'entreprise,
- le niveau de réponse aux attentes des bénévoles impliqués dans la vente des paniers bio.

On peut voir, dans le tableau, que les attentes des donateurs et des bénévoles ne sont pas suffisamment satisfaites, ce qui signifie que les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des donateurs et des bénévoles sont inférieures à celles du secteur.

La dernière colonne donne une estimation du niveau de coût des activités. Il ressort du tableau que seule l'activité de jardinage présente un niveau de coût adéquat. Les coûts des autres dépassent les revenus qu'elles génèrent.

### • Estimer le niveau d'impact économique

Les activités peuvent se retrouver, selon leur niveau de revenus potentiels et de compétitivité, dans un des quatre groupes décrits ci-dessous.

**Tableau : groupes correspondant aux différents niveaux de revenus potentiels et de compétitivité**

Niveau de compétitivité de l'entreprise	Niveau de revenus potentiels	
	• En baisse	• En augmentation
• Compétitif	2	1
• Non compétitif	4	3

A chaque groupe correspond un niveau d'impact sur les résultats économiques – ou « impact économique » – comme expliqué ci-après.

1. Les activités qui présentent un potentiel d'augmentation des revenus et qui sont compétitives appartiennent au groupe **1**. Parmi les exemples cités plus haut, les activités de jardinage sont dans ce groupe.

Elles ont un BON niveau d'impact économique. Etant donné qu'elles ont un potentiel de croissance, l'entreprise peut augmenter leur production lorsqu'elle désire améliorer sa rentabilité.

2. Le groupe **2** concerne les activités qui tout en étant compétitives n'ont plus de potentiel d'augmentation des revenus. Aucun des exemples cités dans cette section ne rentre dans ce groupe.



Les activités dans ce groupe ont également un BON niveau d'impact économique, mais présentent peu de potentiel de croissance. Pour préserver l'impact positif de ces activités sur ses finances, l'entreprise peut continuer à améliorer leur compétitivité.

3. Les activités non compétitives qui offrent un potentiel d'augmentation des revenus se retrouvent dans le groupe 3. La vente de paniers bio tombe dans cette catégorie.

Le niveau d'impact économique est A AMELIORER. La compétitivité des activités dans ce groupe doit être améliorée. Si l'entreprise y parvient, elles passeront dans le premier groupe. Sinon, elles resteront non compétitives et l'entreprise jugera s'il est possible, au regard de la rentabilité des autres activités, de continuer de les produire.

4. Le groupe 4 reprend les activités non compétitives et sans potentiel d'augmentation des revenus. Les campagnes de sensibilisation sont dans cette situation.

Elles ont un MAUVAIS impact économique. Il n'y a généralement pas de solution. Une entreprise peut garder des activités dans cette situation, si elles apportent une valeur au niveau social et si les pertes qu'elles génèrent sont compensées par les autres activités.

## D. EQUILIBRER LES IMPACTS SUR LES RÉSULTATS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

- **Analyser les impacts sociaux et économiques des activités en même temps**

Les entreprises sociales tentent d'équilibrer leurs résultats sociaux et économiques dans le long terme. Lorsque l'équilibre n'est pas atteint, la stratégie doit privilégier un type de résultat plus que l'autre. Par exemple, lorsque la situation financière d'une entreprise se dégrade, la stratégie se concentrera sur l'augmentation des revenus ou de la rentabilité.

Les résultats sociaux et économiques doivent être contrôlés à tout moment. Même lorsqu'une entreprise met l'accent sur le volet social ou économique pendant un certain temps, elle doit continuer à surveiller l'autre volet. L'entreprise qui s'engage

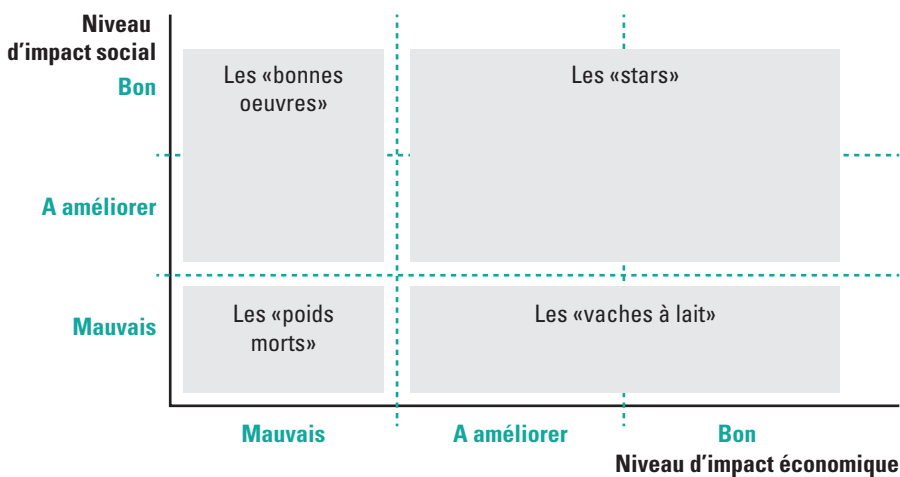
dans une stratégie d'augmentation de revenus par exemple, veillera quand même à ne pas diminuer ses résultats sociaux.

### • Placer les activités d'une entreprise dans une matrice BCG adaptée

Les activités d'une entreprise peuvent être disposées dans une matrice dite « de type BCG<sup>6</sup> ». La matrice BCG a été conçue pour estimer l'impact des activités sur les résultats économiques d'une entreprise. La version présentée ici est adaptée pour les entreprises sociales<sup>7</sup>.

La matrice BCG adaptée tient compte des deux types d'impact. Elle compte trois lignes et trois colonnes. Comme illustré ci-dessous, les trois lignes correspondent aux trois niveaux d'impact social, les trois colonnes aux trois niveaux d'impact économique.

**Tableau : matrice BCG adaptée**



On peut analyser les impacts des activités d'une entreprise en les plaçant dans la matrice.

<sup>6</sup> Le terme BCG provient du nom de la firme de consultance, Boston Consulting Group, qui a inventé ce type de matrice.

<sup>7</sup> Les lecteurs avertis auront remarqué que certains termes de la matrice BCG sont réutilisés : « stars », « vaches à lait » et « poids morts ». Ils noteront également que leur signification est parfois différente dans la version adaptée de la matrice.

Celles qui se retrouveront le long d'un axe, vertical ou horizontal, c'est-à-dire dans la première colonne en partant de la gauche ou la troisième ligne en partant du haut, ont un mauvais impact social ou économique. Si elles augmentent un type de résultat, elles diminuent l'autre en même temps. On les appelle « bonnes œuvres » lorsqu'elles augmentent les résultats sociaux aux dépens des résultats économiques et « vaches à lait » dans le cas contraire. Elles ne seront incluses dans une stratégie que si leurs impacts négatifs sont gérables, c'est-à-dire,

- si l'entreprise peut compenser les pertes générées par les « bonnes œuvres », ou
- si ses bénéficiaires acceptent les impacts négatifs des « vaches à lait ».

Les « poids morts » ont à la fois un mauvais impact social et économique. Les entreprises évitent les poids morts, sauf lorsque les coûts d'une cessation de l'activité sont trop importants.

Les « stars » sont des activités qui ont un niveau d'impact « bon » ou « à améliorer ». Elles se retrouvent dans la partie centrale, supérieure et droite de la matrice. Leur impact est bon ou à améliorer dans les deux volets. Contrairement aux autres cas, ce genre d'activités peut toujours être inclus dans une stratégie.

Revenons à l'exemple de l'entreprise adaptée. Nous avons estimé le niveau d'impact économique de ses activités plus haut. Il en ressortait que les impacts économiques étaient: « bons » pour les activités de jardinage, « à améliorer » pour la vente de paniers bio et « mauvais » pour les campagnes de sensibilisation. En conséquence, les trois activités seraient placées, dans la matrice BCG adaptée, respectivement dans la colonne de droite, du centre et de gauche.

Quant à l'impact social des activités, que nous n'avons pas eu l'occasion d'estimer, faisons les hypothèses suivantes: imaginons que le niveau d'impact social des activités de jardinage est « bon » et que celui de la vente de paniers bio et des campagnes de sensibilisation est « à améliorer ». Dans ce cas, les activités de jardinage se retrouveraient sur la première ligne et les deux autres sur la seconde.

En conséquence, les activités de jardinage et la vente de paniers bio seraient des « stars », alors que les campagnes de sensibilisation seraient une « bonne œuvre ». On peut en déduire que :

- les activités de jardinage et de vente de paniers bio peuvent faire partie de tout type de stratégie, autant celles qui visent à augmenter les résultats sociaux que celles qui sont conçues dans une optique plus économique,

- il n'y a par contre aucun intérêt à inclure les campagnes de sensibilisation dans une stratégie d'augmentation des revenus; ces activités ne doivent être développées qu'en vue d'augmenter l'impact social de l'entreprise, potentiellement au détriment de sa viabilité.

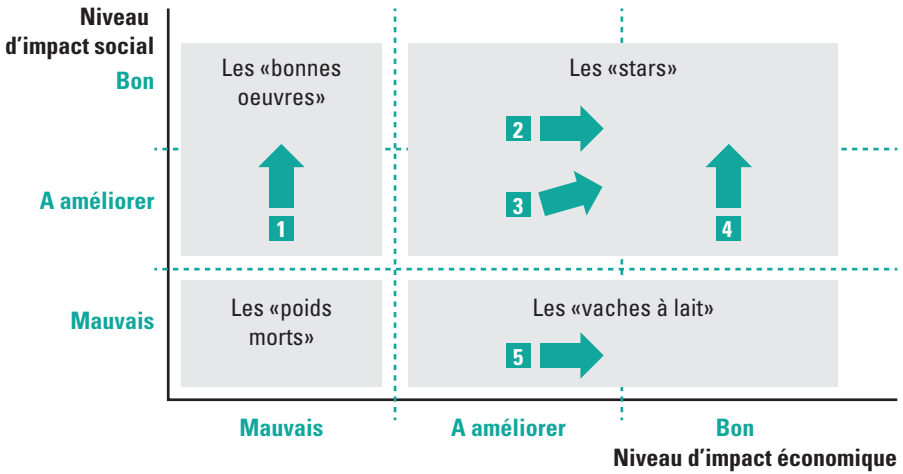
### • Optimiser l'impact des activités

Parmi les activités d'une entreprise, certaines peuvent être optimisées. Leur impact, social ou économique, est « à améliorer ». Il s'agit soit de « bonnes œuvres à améliorer », de « stars à améliorer » ou de « vaches à lait à améliorer ».

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les activités à améliorer ne sont pas toutes en mesure de devenir des « stars ». Les « bonnes œuvres à améliorer » resteront des « bonnes œuvres ». On peut uniquement augmenter leur impact social. Leur impact économique restera « mauvais ». De même, les « vaches à lait à améliorer » resteront des vaches à lait à cause de leur mauvais impact social. Les stars offrent donc plus de possibilités: selon les cas, on peut améliorer leur impact économique ou leur impact social.

La matrice BCG adaptée permet, comme illustré dans le tableau ci-contre, d'identifier toutes les activités à optimiser. Les différents cas sont numérotés de 1 à 5 dans le tableau: les « bonnes œuvres à améliorer » correspondent au cas 1, les « stars à améliorer » aux cas 2 à 4 et les « vaches à lait à améliorer » au cas 5. Le potentiel d'amélioration est représenté par les flèches. Lorsque la flèche est orientée vers le haut, c'est l'impact social qui peut être augmenté. Si elle est dirigée vers la droite, c'est l'impact économique qui passe de « à améliorer » à « bon ». Les deux types d'impacts passent à « bon » lorsque la flèche monte vers la droite.

**Tableau : activités à améliorer et potentiel d'optimisation**



La matrice BCG adaptée aide non seulement à sélectionner les activités à inclure dans une stratégie donnée comme expliqué dans la section précédente, elle permet en plus de déterminer comment optimiser leurs impacts sociaux et économiques à long terme.

Prenons un exemple. Si l'entreprise de travail adapté cherche à augmenter ses revenus, elle concentrera sa stratégie sur les activités situées parmi les « stars » et les « vaches à lait », c'est-à-dire, les services de jardinage ou la vente de produits bio.

En analysant la matrice plus complètement, on constatera que les paniers bio sont « à améliorer » du point de vue social et économique à la fois. Ils offrent donc un double potentiel d'optimisation. L'entreprise veillera donc, dans sa stratégie, non seulement à développer la compétitivité des paniers bio mais aussi à mieux les adapter aux attentes des bénéficiaires sociaux.

---

**- Pour aller plus loin -**

Les méthodes d'évaluation présentées dans ce chapitre s'inspirent des outils construits par deux firmes de consultance spécialisées en stratégies: [Boston Consulting Group](#) (BCG) et [McKinsey](#). Les deux firmes ont développé des matrices permettant de classer les activités d'une entreprise en vue d'estimer leur impact sur les résultats. Les travaux des deux firmes concernent exclusivement les entreprises classiques. La notion de résultat social n'y est pas présente.

De nombreux articles concernant les matrices de BCG et McKinsey sont accessibles sur internet.

---

## CHAPITRE 4

# DÉFINIR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES PROCÉDÉS INTERNES

Le quatrième chapitre conclut la présentation des actions à prendre pour déterminer les objectifs stratégiques d'une entreprise sociale; il se concentre sur les objectifs concernant l'organisation des procédés critiques de l'entreprise.

La première section rappelle que les choix d'organisation interne d'une entreprise dépendent des résultats finaux, des cibles et des activités qu'elle vise dans sa stratégie. On y explique comment identifier au sein de son organisation les procédés qui contribuent aux activités et résultats visés. Les sections suivantes s'inspirent des théories sur les avantages compétitifs de M. Porter pour évaluer les procédés critiques d'une entreprise sociale et identifier les améliorations possibles.

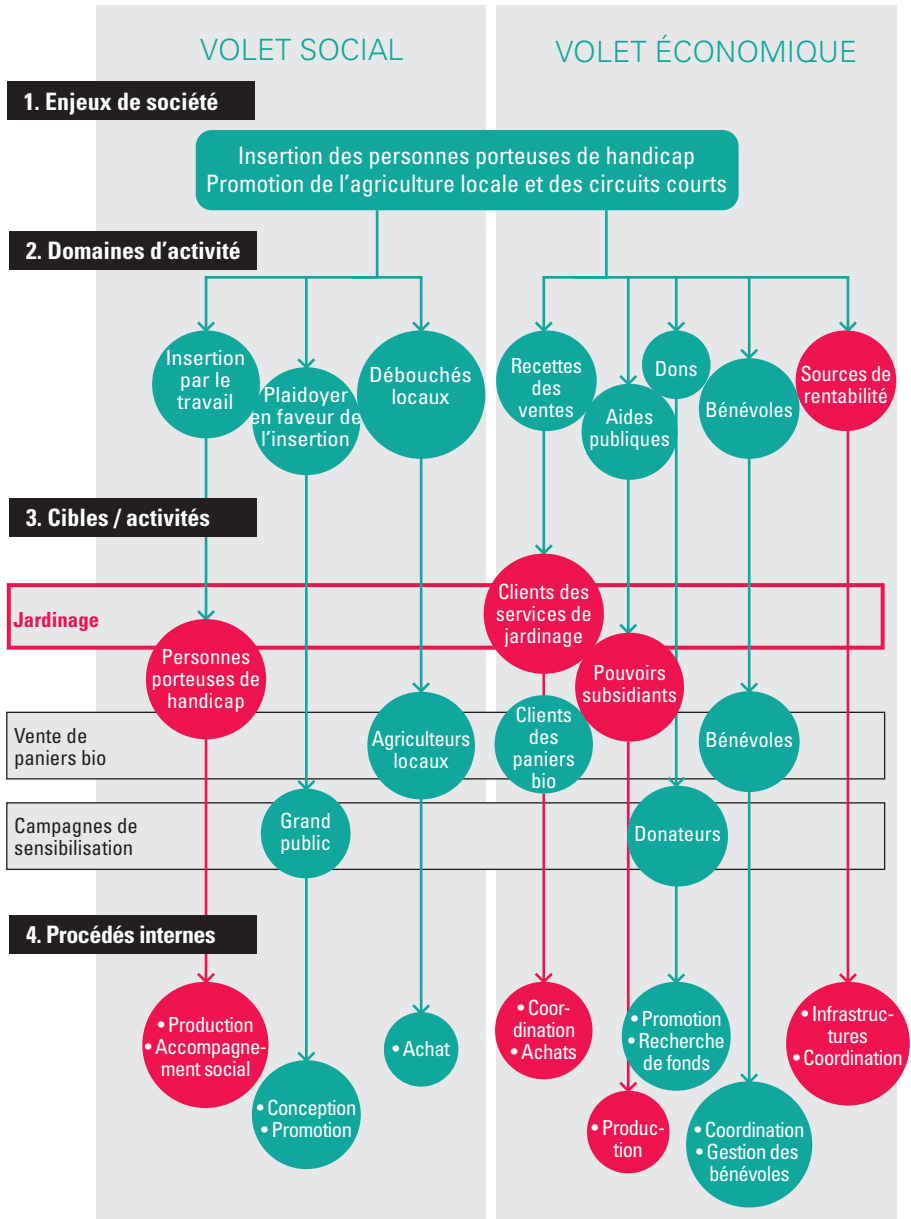
### A. IDENTIFIER LES PROCÉDÉS QUI AUGMENTENT LA PERFORMANCE DES ACTIVITÉS

- **Identifier les procédés critiques des activités à développer**

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les objectifs stratégiques d'une entreprise se définissent à quatre niveaux: les résultats finaux, les cibles à toucher, les activités à développer et les procédés à améliorer. Rappelons que ces quatre niveaux sont reliés entre eux par des liens de cause à effet. Les activités et cibles reprises dans les objectifs stratégiques aux deuxième et troisième niveaux contribuent aux résultats finaux. De même, les procédés renforcent la performance des activités sur lesquelles la stratégie se concentre.

La définition des objectifs concernant les procédés débute donc par l'identification des procédés critiques des activités à développer. Comme illustré ci-après, les procédés critiques sont listés dans le dernier niveau de la mission d'une entreprise.

## Schéma : lien entre procédés et activités





Les procédés critiques se trouvent sous les cibles qu'ils impactent dans le volet social ou économique de la mission. Les procédés de « production » et d'« accompagnement social » sont par exemple, dans schéma ci-contre, reliés aux cibles sociales des activités de jardinage (les personnes porteuses de handicap). Les procédés de « coordination » et de « production » sont reliés aux cibles économiques, c'est-à-dire les clients des services de jardinage et les pouvoirs subsidants.

Les procédés critiques qui ont un impact sur la rentabilité des activités sont regroupés dans la partie droite du schéma et reliés directement au deuxième niveau de la mission. Les procédés de « coordination » et les « infrastructures » sont placés à cet endroit dans le schéma ci-contre.

### • Sélectionner les procédés critiques qui contribuent aux résultats visés

La seconde étape consiste à sélectionner, parmi les procédés des activités, ceux qui contribuent aux résultats visés par la stratégie, c'est-à-dire :

- ceux qui influencent la satisfaction des cibles sociales, si la stratégie vise à augmenter les résultats sociaux des activités ;
- ceux qui influencent la satisfaction des cibles économiques, si les recettes des activités doivent être augmentées ;
- ceux qui réduisent les coûts des activités, si l'accent est mis sur la rentabilité des activités.

## B. EVALUER L'EFFICACITÉ DES PROCÉDÉS CRITIQUES

### • Observer les meilleures pratiques du secteur

Les procédés critiques regroupent un ensemble de tâches, de ressources et d'infrastructures. La manière d'organiser ces tâches, ressources et infrastructures afin d'améliorer l'impact des procédés sur les activités est appelée « source d'efficacité ». Par exemple, engager du personnel qualifié, concevoir des méthodes de travail efficaces, choisir l'implantation des infrastructures en fonction des coûts de location sont des sources d'efficacité.

Une méthode pratique pour identifier les différentes sources d'efficacité de ses procédés consiste à analyser l'organisation des autres entreprises du secteur. On observera :

- dans le volet social : des entreprises s'attaquant aux mêmes besoins sociaux (par exemple, les autres entreprises de travail adapté),
- dans le volet économique : des entreprises disposant du même type de recettes (par exemple, d'autres entreprises de travail adapté qui disposent des mêmes aides publiques et d'autres entreprises de jardinage qui ont une clientèle similaire).

Les procédés critiques des entreprises les plus performantes, c'est-à-dire celles qui sont reconnues à la fois pour leurs bons résultats et leur organisation efficace, seront analysés plus en détail. Les pratiques qui justifient leur performance supérieure seront isolées et identifiées comme des sources d'efficacité.

Il existe plusieurs manières de découvrir les pratiques des autres entreprises de son secteur. Certaines entreprises détaillent leur organisation dans la presse, sur leur site internet, dans leur rapport annuel, lors de conférences ou de colloques ou via d'autres media. Par ailleurs, des études menées par des universitaires, des consultants ou des agences publiques, analysent parfois les pratiques organisationnelles des entreprises d'un secteur donné. Finalement, le sujet peut également être discuté directement avec les gestionnaires d'autres entreprises.

Revenons à notre exemple et imaginons que les pratiques suivantes aient été observées.

- Pour le procédé de « production » : les entreprises les plus performantes adaptent de manière continue l'organisation du travail aux capacités des travailleurs, ce qui augmente à la fois la satisfaction des travailleurs porteurs de handicap et le montant d'aides publiques.
- Pour le procédé d'« accompagnement social » : elles engagent des accompagnateurs plus expérimentés que les autres entreprises du secteur.
- Pour le procédé de « coordination » : elles planifient les travaux à faire de manière très précise, ce qui réduit le nombre de chantiers en retard. Par ailleurs, elles réduisent leurs frais de transport en groupant les déplacements vers les plus petits chantiers.
- Pour le procédé « infrastructures » : elles réduisent leurs coûts en louant les espaces non utilisés.

### • Identifier les sources d'efficacité à développer

Les procédés internes d'une entreprise s'évaluent en comparant sa propre organisation aux sources d'efficacité des entreprises les plus performantes. Le procédé est efficace si l'organisation de l'entreprise atteint le niveau des meilleures pratiques du secteur. Les sources d'efficacité à développer sont celles pour lesquelles l'organisation de l'entreprise est moins efficace.

Le tableau ci-après reprend les sources d'efficacité citées plus haut. Il décrit de manière fictive des meilleures pratiques du secteur et celles de l'entreprise à analyser.

**Tableau : évaluation des procédés critiques de l'activité de jardinage**

Procédés critiques	Sources d'efficacité	Impact sur les activités	Meilleures pratiques du secteur	Pratiques de l'entreprise
Production	Adaptation continue de l'organisation du travail	Impact sur les cibles sociales et économiques	2 adaptations de l'organisation / an	> 1 adaptation de l'organisation / an
Accompagnement social	Expertise des accompagnateurs	Impact sur les cibles sociales	10 ans d'expérience professionnelle	> 2 ans d'expérience professionnelle
Coordination	Précision des plannings	Impact sur les cibles économiques	5% de chantiers en retard	> 20% de chantiers en retard
	Regroupement des petits chantiers	Impact sur les coûts	2 petit chantiers non regroupés / mois	> 10 petits chantiers non regroupés / mois
Infrastructures	Location des espaces non utilisés	Impact sur les coûts	Aucun espace non utilisé ou non loué	= Aucun espace non utilisé ou non loué

Le tableau montre que les quatre premières sources d'efficacité sont à développer.

## C. CALCULER LES COÛTS ET BÉNÉFICES DES SOURCES D'EFFICACITÉ À DÉVELOPPER

### • Calculer les coûts et bénéfices économiques

Les sources d'efficacité génèrent des bénéfices économiques lorsqu'elles augmentent les recettes ou réduisent le niveau de coût des activités.

Les sources d'efficacité qui influencent positivement les cibles économiques des activités permettent généralement d'augmenter leurs recettes. Dans notre exemple, une meilleure planification des chantiers augmente la satisfaction des clients de l'entreprise de travail adapté. S'ils sont plus satisfaits, ceux-ci devraient faire davantage appel aux services de l'entreprise.

Les réductions de coûts sont également considérées comme des bénéfices économiques. Dans notre exemple, le regroupement des petits chantiers et la location d'espaces non utilisés génèrent donc des bénéfices économiques.

Les sources d'efficacité occasionnent également des coûts économiques.

La plupart des sources d'activité augmentent les coûts récurrents des activités. Les augmentations ponctuelles ne sont pas prises en compte. Engager un accompagnateur expérimenté peut non seulement générer des frais ponctuels (placement d'annonce sur internet, etc.) mais aussi et surtout, augmenter les coûts salariaux de l'entreprise de manière durable. Seuls ces derniers rentreront dans le calcul des coûts économiques.

Certaines sources d'efficacité pourraient également provoquer une réduction des recettes des activités. Le fait de regrouper les petits chantiers, dans le procédé de « coordination », pourrait avoir cet effet : certains chantiers plus difficiles à regrouper pourraient être refusés par l'entreprise. Les pertes potentielles de recettes sont traitées comme un coût économique.

Le tableau ci-dessous présente un calcul fictif des bénéfices et coûts économiques des sources d'efficacité à développer pour l'activité de jardinage.

**Tableau : évaluation des bénéfices et des coûts économiques des sources d'efficacité à développer**

Procédés critiques	Sources d'efficacité	Impact sur les activités	Bénéfices économiques	Coûts économiques
Production	Adaptation continue de l'organisation du travail	Impact sur les cibles sociales et économiques	10% d'augmentation des revenus	> 5% d'augmentation des coûts
Accompagnement social	Expertise des accompagnateurs	Impact sur les cibles sociales		> 10% d'augmentation des coûts
Coordination	Précision des plannings	Impact sur les cibles économiques	10% d'augmentation des revenus	> 5% d'augmentation des coûts
	Regroupement des petits chantiers	Impact sur les coûts	5% de réduction des coûts	> 10% de perte de revenus

Toutes les sources d'efficacité reprises dans le tableau génèrent un coût économique. Seules celles qui ont un impact sur les cibles économiques ou sur les coûts des activités produisent des bénéfices.

Le tableau permet de comparer les bénéfices et les coûts économiques de chaque source d'efficacité. Il en ressort que l'adaptation de l'organisation du travail dans le procédé de « production » et la précision des plannings dans le procédé de « coordination » génèrent des bénéfices supérieurs aux coûts économiques. Par contre, augmenter l'expertise des accompagnateurs n'apporte aucun bénéfice et le regroupement des petits chantiers s'avère être une mauvaise opération sur le plan économique.

### • Calculer les coûts et bénéfices sociaux

Les sources d'efficacité peuvent également provoquer des bénéfices et des coûts sur le plan social.

Celles qui influencent positivement les cibles sociales créent un bénéfice social.

Certaines sources d'efficacité risquent par contre de diminuer la satisfaction des bénéficiaires. En d'autres mots, elles créent un coût social. Dans notre exemple, ce sera le cas si l'amélioration des plannings et du suivi des chantiers augmente le stress des travailleurs.

Le tableau ci-dessous indique, de manière fictive, les bénéfices et coûts sociaux des sources d'activité à développer pour l'activité de jardinage.

**Tableau : évaluation des bénéfices et des coûts sociaux des sources d'efficacité à développer**

Procédés critiques	Sources d'efficacité	Impact sur les activités	Bénéfices sociaux	Coûts sociaux
Production	Adaptation continue de l'organisation du travail	Impact sur les cibles sociales et économiques	Plus de satisfaction des bénéficiaires	>
Accompagnement social	Expertise des accompagnateurs	Impact sur les cibles sociales	Plus de satisfaction des bénéficiaires	>

Coordination	Précision des plannings	Impact sur les cibles économiques	> Moins de satisfaction des bénéficiaires
	Regroupement des petits chantiers	Impact sur les coûts	=

Les deux premières sources d'efficacité génèrent un bénéfice social, contrairement à la troisième. Il n'y a ni bénéfices, ni coûts sociaux associés au regroupement des petits chantiers.

## D. OPTIMISER L'ORGANISATION DES PROCÉDÉS SUR LE PLAN SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

- **Sélectionner les sources d'efficacité qui contribuent aux résultats visés**

Une stratégie est efficace si les objectifs stratégiques sont cohérents entre eux. Le chapitre précédent expliquait comment sélectionner les activités à développer sur base de leurs impacts sociaux et économiques. En ce qui concerne les sources d'efficacité à développer, ce sont les bénéfices et coûts qu'elles génèrent qui détermineront si elles font partie de la stratégie de l'entreprise. Les sources d'efficacité générant des bénéfices et coûts autant sur le plan social qu'économique, il faudra analyser les deux volets en même temps.

Reprenons notre exemple. Si l'entreprise de travail adapté veut augmenter les recettes ou la rentabilité des activités de jardinage, elle sélectionnera les sources d'efficacité qui génèrent plus de bénéfices que de coûts économiques. L'adaptation de l'organisation du travail et la précision des plannings sont dans cette situation. On tiendra également compte des bénéfices et coûts sur le plan social. On notera ainsi que la seconde source d'efficacité crée un coût social, ce que l'entreprise désirera peut-être éviter.

On peut classer les sources d'efficacité à développer en fonction de leur niveau de bénéfices et de coûts en les plaçant dans le tableau suivant.

**Tableau : classement des sources d'efficacité à développer**

		Bénéfices < coûts économiques	Bénéfices = coûts économiques	Bénéfices > coûts économiques
Bénéfices > coûts sociaux →		CAS 2	CAS 1	CAS 1
Bénéfices = coûts sociaux →		CAS 4	CAS 4	CAS 1
Bénéfices < coûts sociaux →		CAS 4	CAS 4	CAS 3

Les sources d'efficacité se placent dans le tableau de la manière suivante.

Le niveau des bénéfices par rapport aux coûts économiques détermine la place dans les colonnes du tableau : les sources d'efficacité seront placées dans la colonne de droite lorsque leurs bénéfices sont supérieurs, celle de gauche dans le cas contraire et au milieu s'ils sont égaux aux coûts.

La ligne où sera placée une source d'activité dépend du niveau de ses bénéfices et coûts sociaux : elle se retrouvera sur la ligne du haut si ses bénéfices excèdent ses coûts sociaux, sur celle du milieu s'ils sont égaux et sur celle du bas s'ils sont inférieurs.

Ce classement permet de distinguer quatre cas :

1. CAS 1 : Les sources d'efficacité dont à la fois les bénéfices sociaux et économiques sont supérieurs ou égaux aux coûts<sup>8</sup> sont des « sources d'efficacité sociale et économique ».

Parmi les sources d'efficacité des activités de jardinage décrites précédemment, l'adaptation continue de l'organisation du travail dans le procédé de « production » correspond à ce cas de figure.

Les sources d'efficacité sociale et économique améliorent en même temps la compétitivité des activités et la satisfaction des bénéficiaires. Les entreprises doivent améliorer en toute circonstance les sources d'efficacité qui tombent dans cette catégorie.

<sup>8</sup> Celles dont les bénéfices sont égaux aux coûts à la fois sur le plan social et économique appartiennent au quatrième cas parce qu'elles ne présentent aucun intérêt pour l'entreprise.

2. CAS 2: Lorsque les bénéfices excèdent les coûts sociaux, alors que le contraire se produit sur le plan économique, on parlera de « sources d'efficacité exclusivement sociale ».

Augmenter l'expertise des accompagnateurs sociaux tombe dans ce cas.

Ces sources d'efficacité améliorent la performance de l'entreprise par rapport à ses finalités sociales mais, en même temps, elles augmentent ses coûts ou réduisent ses recettes de manière durable. Les entreprises sociales peuvent se permettre de développer ces sources d'efficacité à condition de générer suffisamment de profit.

3. CAS 3: Les bénéfices des sources d'efficacité qui se retrouvent dans ce cas dépassent les coûts qu'elles génèrent sur le plan économique, mais pas sur le plan social. Ce cas est l'opposé du précédent. On utilisera donc le terme « sources efficacité exclusivement économique ».

L'augmentation de la précision des plannings des chantiers de jardinage dans le procédé de « coordination » en est un exemple.

L'entreprise gagne en compétitivité lorsqu'on développe ces sources d'efficacité, mais, en contrepartie, elle perd en performance sur le plan social. Les entreprises sociales évitent de recourir à ce type de sources d'efficacité, sauf lorsque leur situation financière les y oblige. Elles préféreront, autant que possible, se concentrer sur les sources d'efficacité du premier cas.

4. CAS 4: Le cas 4 correspond aux sources d'efficacité qui n'apportent aucun bénéfice à l'entreprise.

Dans notre exemple, le regroupement des petits chantiers est dans ce cas.

Toutes les sources d'efficacité ne sont en effet pas exploitables de la même manière par chacune des entreprises du secteur. Chaque entreprise a des spécificités qui influencent le niveau de bénéfices et de coûts de ses sources d'efficacité.

## • Optimiser les sources d'efficacité

La performance d'une entreprise sera maximale si elle tire le meilleur de chaque source d'efficacité. Seules les sources d'efficacité dans le cas 1 améliorent donc la



performance de l'entreprise à la fois sur le plan social et économique. Les sources d'efficacité qui génèrent des coûts nets sur le plan social (c'est-à-dire celles dans le cas 3) ou sur le plan économique (celles dans le cas 2) ne permettent pas d'améliorer l'efficacité sur les deux plans. On ne peut pourtant ignorer ces sources d'efficacité. Sans elles, il serait impossible pour l'entreprise d'égaliser le niveau de performance de ses concurrents. Les exploiter telles quelles n'est pas une solution non plus.

Pour optimiser les niveaux de performance d'une entreprise sociale, à la fois sur le plan social et économique, il est nécessaire de réduire les coûts générés par les sources d'efficacité dans les cas 2 et 3 avant de les exploiter. Le rapport entre leurs coûts et leurs bénéfices s'améliorant, elles pourront alors se retrouver dans le cas 1, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

**Tableau : potentiel d'optimisation des sources d'efficacité à développer**

		Bénéfices < coûts économiques	Bénéfices = coûts économiques	Bénéfices > coûts économiques
<b>Bénéfices &gt; coûts sociaux</b>	→	CAS 2	CAS 1	CAS 1
<b>Bénéfices = coûts sociaux</b>	→	CAS 4	CAS 4	CAS 1
<b>Bénéfices &lt; coûts sociaux</b>	→	CAS 4	CAS 4	CAS 3

La première flèche représente le potentiel d'amélioration des sources d'efficacité exclusivement social. En augmentant leurs bénéfices ou en réduisant leurs coûts sur le plan économique, elles pourront passer du cas 2 au cas 1. Dans notre exemple, l'entreprise de travail adapté essaiera de trouver des solutions pour réduire le coût des accompagnateurs expérimentés. Elle pourra par exemple mettre en place un programme de formation accéléré des accompagnateurs moins expérimentés.

La seconde flèche représente le potentiel d'amélioration des sources d'efficacité exclusivement économique. Si on réduit leurs coûts sociaux, elles pourront passer du cas 3 au cas 1. Dans notre exemple, l'entreprise tentera de réduire l'impact négatif sur les travailleurs porteurs de handicap d'une augmentation de la précision des plannings.

---

### - Pour aller plus loin -

Ce chapitre fait référence aux théories de M. Porter. Son livre « Competitive advantage : creating and sustaining superior performance », paru aux éditions Free Press en 1985, définit la notion de procédés critiques que nous avons déjà expliquée dans le deuxième chapitre.

M. Porter a apporté une contribution essentielle à la gestion stratégique des entreprises. Les méthodes expliquées dans ce chapitre sont très largement utilisées par les entreprises classiques. Soulignons que les théories de M. Porter se concentrent exclusivement sur la performance économique des entreprises.

---

# CONCLUSION

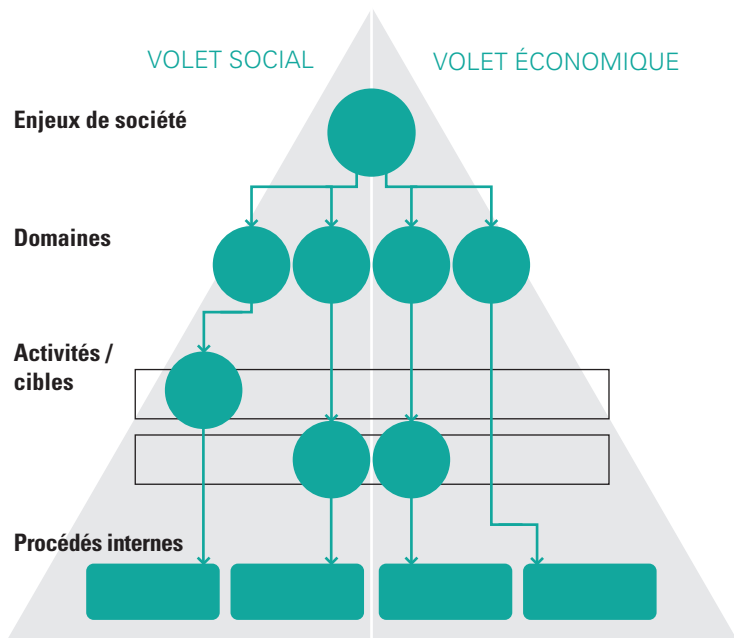
## COMMENT APPLIQUER LE PROCESSUS STRATÉGIQUE EN PRATIQUE ?

Comme nous l'avons vu, le processus stratégique se découpe en trois étapes résumées ci-dessous. Le schéma indique les outils principaux présentés dans ce guide pour chacune des étapes.

### Schéma : rappel des étapes du processus stratégique et des outils principaux

#### ETAPE 1 : DESCRIPTION DE LA MISSION

##### OUTIL : PYRAMIDE À 4 ÉTAGES



## ETAPE 2 : DESCRIPTION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### OUTIL : STRATEGY MAP

#### OBJECTIFS SOCIAUX



#### OBJECTIFS ÉCONOMIQUES



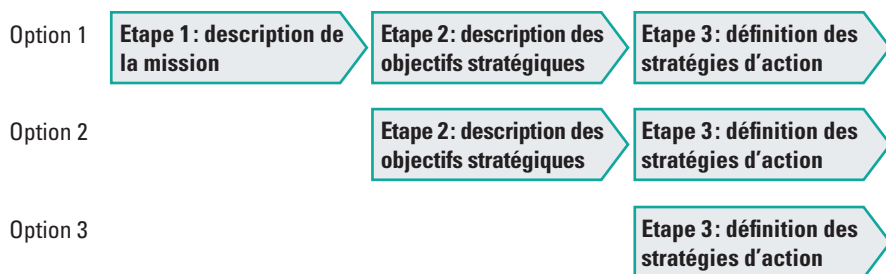
## ETAPE 3 : DÉFINITION DES STRATÉGIES D'ACTION

### OUTIL : BALANCED SCORECARD

NIVEAU	OBJECTIFS	STRATÉGIES D'ACTION
Résultats	(SOC)	
	(ECON)	
Cibles	(SOC)	
	(ECON)	
Activités	(SOC)	
	(ECON)	
Procédés internes	(SOC)	
	(ECON)	

Les questions qui se posent en pratique ne demandent pas toujours d'appliquer le processus dans son entièreté. On peut démarrer le travail stratégique à chaque étape du processus comme illustré dans le schéma suivant.

### Schéma : options de mise en œuvre du processus stratégique



Le schéma distingue trois options de mise en œuvre du processus stratégique décrites ci-après.

1. On commencera par la première étape lorsqu'il est nécessaire de revoir les finalités de l'entreprise, son périmètre d'action ou ses priorités à long terme. Toutes les étapes du processus s'appliquent dans cette option, ce qui demande du temps. On ne l'utilisera donc qu'à de rares occasions. Certaines entreprises procèdent à une revue de leur stratégie tous les trois ans par exemple.
2. Les gestionnaires passeront directement à la deuxième étape du processus lorsque les priorités de leur entreprise sont claires et les résultats finaux visés à long terme sont connus. Les gestionnaires pourront détailler leurs objectifs stratégiques dans une *strategy map* avant de passer à la troisième étape du processus et à l'analyse des actions possibles.
3. Les gestionnaires peuvent analyser des nouvelles stratégies d'action sans passer par les deux premières étapes du processus. Ils détailleront, dans cette option, non seulement les actions mais aussi les résultats attendus de leur stratégie dans les deux parties d'une *balanced scorecard*.

## QUI IMPLIQUER DANS LE PROCESSUS STRATÉGIQUE ?

Nous n'avons pas beaucoup abordé cette question dans ce guide. Si nous avons souligné l'importance d'impliquer les responsables opérationnels à partir de la troisième étape du processus stratégique, nous n'avons pas précisé qui devrait exécuter les actions ou utiliser les outils dans les étapes précédentes.

Contrairement à ce qu'on peut être amené à penser, la gestion stratégique n'est pas réservée à la direction, au conseil d'administration ou à l'assemblée générale d'une entreprise. Toutes les personnes qui ont des informations utiles, des avis différents et des nouvelles idées, quelque soit leur niveau de responsabilité dans l'entreprise, apportent potentiellement une valeur ajoutée. On pourra donc inviter des membres du personnel, des bénéficiaires, des bénévoles, des partenaires, etc. En outre, il est bienvenu d'inviter des personnes actives sur le terrain pour faire ressortir les implications pratiques de la stratégie dès les premières étapes.

Elargir la participation au travail stratégique présente donc de nombreux avantages, mais ne peut se faire efficacement sans une organisation adéquate. Les travaux à effectuer, la fréquence de ceux-ci et le niveau d'implication de chacun doivent être clarifiés avant d'engager les participants dans un chantier qui peut parfois s'étendre sur une période de temps assez longue.

Une meilleure connaissance du processus stratégique et des outils présentés dans ce guide devrait donc aider non seulement à augmenter l'efficacité de sa stratégie, mais aussi à améliorer la manière d'y travailler ensemble au sein de son entreprise.

# GLOSSAIRE

## **Activité**

Un type de bien, de service, d'idée ou d'événement produit par l'entreprise pour faire progresser ses finalités sociales et assurer sa viabilité économique. Chaque activité appartient à un ou plusieurs domaines d'activité selon les besoins sociaux et bénéficiaires qu'elle permet de satisfaire.

## **Besoin social**

Etat d'insatisfaction qui peut être résolu par le recours à un bien ou à un service et dont la (non) résolution a un impact collectif.

Exemples : pauvreté, faim, chômage, inégalités, manque de cohésion sociale, exclusion, dégradation de l'environnement, mal-être au travail, stress, etc.

## **Cible**

Personne, entreprise ou organisation visée par une ou plusieurs activités de l'entreprise.

Les cibles sociales sont les bénéficiaires des activités ou procédés à finalité sociale de l'entreprise, ou, dans le cas d'activités de plaidoyer, les tiers à influencer en faveur des bénéficiaires.

Les cibles économiques sont les personnes, organisations ou entreprises qui apportent les revenus des activités. Il s'agit selon le cas, de clients, de pouvoirs subsidants, de donateurs ou de personnes, bénévoles ou stagiaires, qui fournissent un travail non rémunéré.

## **Domaine d'activités**

Un type de besoin social et de bénéficiaire appartenant aux enjeux de société visés par l'entreprise.

Toutes les activités qui visent à satisfaire un même type de besoin social et de bénéficiaire font partie du même domaine. A chaque domaine d'activité correspondent également des sources de revenus spécifiques.

## **Enjeu social ou de société**

Une situation où un ensemble de besoins sociaux d'un groupe de personnes, dont la satisfaction est jugée indispensable pour assurer un niveau et un style de vie adéquat, ne sont pas couverts.

## **Finalité**

« Raison d'être » de l'entreprise qui détermine ce qu'elle produit, qui explique « pourquoi » elle produit ses biens, services, événements ou idées.

La finalité des entreprises sociales est de résoudre des enjeux de société plutôt que de maximiser leurs profits dans le but de rémunérer le capital.

## **Mission**

Finalités et périmètre d'activité d'une entreprise.

La mission décrit, outre les enjeux sociétaux qu'elle poursuit, les domaines où elle est active, les cibles sociales et économiques qu'elle devrait toucher, les activités possibles dans les domaines où elle est active, et les procédés internes que l'entreprise doit améliorer constamment pour rester efficace dans ses domaines d'activité.

## **Objectif stratégique**

Résultat visé par une entreprise à long terme.

Un objectif peut préciser :

1. les « résultats finaux » à atteindre, ou
2. les « cibles » qu'il faut toucher pour atteindre les résultats finaux, ou
3. les « activités » à développer pour satisfaire toutes les cibles, ou
4. les « procédés internes » à améliorer pour assurer l'efficacité de ses activités.

## **Procédé interne**

Ensemble de tâches et ressources mises en œuvre au sein de l'entreprise pour réaliser ses activités.

Les procédés internes qui ont le plus grand impact sur les résultats de l'entreprise sont appelés « procédés critiques ».

## **Stratégie d'action**

Un ensemble d'actions permettant de réaliser un ou plusieurs objectif(s) stratégique(s).

Les stratégies d'action sont généralement définies par les responsables opérationnels en collaboration avec la direction de l'entreprise. Les premiers identifient les actions à prendre, calculent les budgets nécessaires et planifient le travail des équipes. La direction vérifie la cohérence des stratégies d'action avec les objectifs stratégiques et les modifie si nécessaire.



# BIBLIOGRAPHIE

ACADEMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX (Juin 2014), *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique*, HEC-ULg, en ligne [www.academie-es.ulg.ac.be/barometre2014.pdf](http://www.academie-es.ulg.ac.be/barometre2014.pdf)

ANDREASEN A.R., KOTLER P. (2008), *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Pearson International, Upper Saddle River

ANHEIER H. (2005), *Non profit organizations: theory, management, policy*, Routledge, Abingdon

CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE (s.d.), Entreprise d'insertion (EI), en ligne [www.ces.ulg.ac.be/fr\\_FR/services/cles/dictionnaire/e/entreprise-d-insertion-ei](http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/e/entreprise-d-insertion-ei), consulté le 15/09/2015

CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE (s.d.), ETA (entreprise de travail adapté), en ligne [www.ces.ulg.ac.be/fr\\_FR/services/cles/dictionnaire/e/eta](http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/e/eta), consulté le 15/09/2015

BCG PERSPECTIVES (1970), *The Product Portfolio*, en ligne [www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy\\_the\\_product\\_portfolio/](http://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy_the_product_portfolio/), consulté le 15/09/2015

KAPLAN R., NORTON D. (1996), *Translating strategy into action: the balanced scorecard*, HBS press, Boston

KAPLAN R., NORTON D. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, HBS press, Boston

KOTLER P., KELLER K.L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T. (2009), *Marketing Management*, Pearson ; Harlow

MERTENS S. (Ed.) (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège

MINTZBERG H., LAMPEL J.B., QUINN J.B., GHOSHAL S.(2002), *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Pearson, Harlow

PORTER M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York

## À PROPOS DE L'ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX @HEC-ULG

L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg est une plateforme transdisciplinaire qui rassemble les projets de recherche-action et les activités de formation, de soutien et de mise en réseau des entrepreneurs sociaux portées par le Centre d'Economie Sociale de HEC Ecole de gestion de l'Université de Liège. L'objectif est double: d'une part, connecter différents publics (entrepreneurs sociaux, chercheurs, étudiants, monde économique et décideurs politiques) pour leur proposer un espace de rencontre et de dialogue; d'autre part, renforcer les liens entre la recherche scientifique et les acteurs de terrain, en particulier les entreprises sociales.

---

### **Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg**

Sart Tilman B33 boîte 4 - 4000 Liège

**Tél.:** + 32(0)4 366 27 51 - **Fax:** + 32(0)4 366 28 51

**www.academie-es.be**

**Facebook** [www.facebook.com/groups/entreprisessociales/](http://www.facebook.com/groups/entreprisessociales/)

**Twitter** @AcademieES

---



Entreprise de travail adapté, hôpital, coopérative en circuit court ou cinéma en auto-gestion. Qu'ont en commun ces organisations? Ce sont des exemples d'entreprises sociales, c'est-à-dire des entreprises qui poursuivent simultanément des objectifs sociaux et économiques. Mais ces objectifs ne sont pas faciles à réaliser en même temps, donc comment trouver le juste équilibre?

Ce guide tente de répondre à cette question de manière pratique. Il explique, à l'aide de tableaux et d'exemples concrets, comment équilibrer les résultats sociaux et économiques dans la stratégie d'une entreprise sociale. Il répond à des questions pratiques et explique comment distinguer les finalités sociales et les contraintes économiques dans les outils de référence en gestion stratégique (Balanced Scorecard, strategy map ou matrice BCG par exemple). En lisant ce guide, les gestionnaires auront une meilleure vue d'ensemble du processus stratégique et découvriront des outils utiles pour définir la stratégie de leur entreprise sociale.

### L'auteur

Après avoir travaillé 17 ans dans le secteur bancaire où il a occupé notamment le poste de directeur en stratégie, Michel Boving s'est découvert une passion pour l'économie sociale. Il a démarré ses activités de consultant pour les entreprises sociales il y a 5 ans afin de les aider à développer des pratiques de gestion efficaces et adaptées à leurs spécificités. En parallèle de ses activités sur le terrain, il est chercheur associé au Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg) et Maître de conférences dans le Master et Certificat d'Université en Management des Entreprises Sociales à HEC-ULg.

Avec le soutien de