

Mise en contexte et résumé

Cette synthèse de projet relate les grandes lignes d'un projet d'intervention réalisé dans le cadre de la maîtrise en sciences de la gestion, spécialisation management, portant sur le processus d'élaboration d'une planification stratégique dans le contexte des organismes à but non lucratif (OBNL), en se basant sur le cas pratique de l'organisation Mères avec Pouvoir Montréal, un OBNL offrant du logement avec intervention communautaire aux mères monoparentales dans le quartier de Ville-Marie à Montréal. Ce projet a permis de répondre à la problématique de recherche suivante : comment établir une planification stratégique qui soit adaptée au contexte et à l'environnement des OBNL. L'intervention réalisée a ainsi permis de répondre aux enjeux de financement et de réfléchir à des stratégies pour optimiser les partenariats de l'organisme, rentabiliser l'utilisation de ses ressources humaines, améliorer l'utilisation de ses ressources financières et maximiser la collaboration avec les nombreux acteurs du milieu communautaire.

Ce projet permet de mettre en lumière l'importance de la place accordée aux parties prenantes, au financement et à la concurrence dans le processus de planification stratégique et permet par le fait même de dégager des outils adaptés aux spécificités des OBNL ainsi que des conditions de mise en place permettant de favoriser le succès de la démarche des OBNL qui désirent de lancer dans l'exercice de planification stratégique.

Mots-clés : planification stratégique ; organisation à but non lucratif ; OBNL ; économie sociale ; consultation

Élaboration d'une planification stratégique pour un organisme à but non lucratif

En 2017, l'économie sociale employait près de 5 % de la main-d'œuvre québécoise, soit quelque 210 000 personnes dans plus de 7 000 organisations (Chantier de l'économie sociale, 2017). Malgré leur présence de plus en plus marquée dans l'économie, ces organisations font face à des défis importants en lien avec leur mode de fonctionnement particulier. En effet, malgré qu'elles offrent des biens ou des services qui répondent à d'importants besoins sociaux, ces organisations doivent trouver le moyen d'assurer leur pérennité, de financer leurs activités et d'investir dans leur développement. Ainsi, plusieurs OBNL développent des pratiques de gestion de plus en plus professionnelles et inspirées des outils et des modèles du secteur privé pour assurer le maintien de leurs activités permettant l'atteinte de leur mission sociale.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le mandat d'intervention réalisé auprès de Mères avec pouvoir, un OBNL offrant du logement social avec intervention communautaire à des mères monoparentales avec enfant de moins de cinq ans, au cœur du quartier Ville-Marie à Montréal. N'ayant aucun financement à la mission de la part du gouvernement provincial et du gouvernement fédéral, Mères avec pouvoir est constamment à la recherche de financement privé. Devant la fragilité et l'imprévisibilité de sa situation financière, Mères avec pouvoir se questionne quant à sa capacité à continuer d'offrir un service de qualité à sa clientèle.

Revue de la littérature

Souvent attaché au modèle de l'entreprise privée, le concept de planification stratégique commence tranquillement à faire son chemin dans l'esprit des gestionnaires d'organisations sociales et collectives. Toutefois, la littérature scientifique abordant le sujet du management stratégique des OBNL est encore relativement récente. Ainsi, les pratiques, les méthodes et les mesures développées au sein de la littérature classique en stratégie ne sont pas toujours adaptées aux spécificités des OBNL et à leur environnement complexe.

La revue de la littérature réalisée dans le cadre de ce projet supervisé a permis de dresser le portrait de l'économie sociale au Québec (Defourny, 2011 et 1992 ; Chantier de l'économie sociale, 2017 ; Ben-Her et Van Hoomissen, 1991 ; D'Amours et Malo, 1999 ; Desroche, 1983 ; Vienney, 1994 ; Laville, 1994), d'exposer les caractéristiques de l'OBNL (Ben-Her et Van

Hoomissen, 1991 ; Salomon, 2000 ; Cornforth, 2004) et de discuter de l'apparition de techniques de management professionnel au cœur de la structure administrative de tels organismes (Courtney 2002). Elle a aussi permis de mettre en lumière les fondements du management stratégique en abordant les concepts de planification (Mintzberg, 1994; Bolan, 1974; Weick, 1979; Koontz, 1958; Schwendiman, 1973) et de stratégie (Freedman, 2013 ; Keichel, 2010 ; Chandler, 1963 ; Porter, 1968 ; Seguin, Hafsi et Demers, 2008 ; Mintzberg, 1987 ; Ansoff, 1965) et en démystifiant les trois plus importantes écoles de pensées classiques en planification stratégique : l'École de la conception (Andrews, 1971), l'École de la planification (Ansoff, 1965 ; Steiner, 1969) et l'École du positionnement (Porter, 1979). Finalement, la revue de littérature réalisée dans le cadre de ce mandat a permis d'explorer le management stratégique chez les OBNL (McDonald, 2015).

La recension des différents écrits a permis de dégager trois spécificités des OBNL à prendre en compte lors de l'exercice de planification stratégique, soit la dépendance à l'environnement externe et aux parties prenantes (Freeman, 1951 ; Domanski, 2009 ; Courtney, 2002), l'utilisation des ressources financières comme moyen d'atteindre la mission sociale (Moore, 2000 ; Bryson, 1995 ; Weerawardena *et al.*, 2010) ainsi que la dynamique de concurrence selon un modèle de compétition/coopération (Oster, 1995 ; Holmes, 2007 ; D'Amours et Malo, 1999).

Déroulement de l'intervention

Suite à la recension de la revue de littérature, le cadre méthodologique proposé par Bryson, dans son ouvrage *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (1995) a été choisi comme point de départ à la réalisation du mandat d'intervention. Ainsi, le projet s'est déroulé en trois grandes étapes, soit une phase d'introduction, une phase de diagnostic et une phase de réflexion stratégique.

La phase d'introduction a permis de préciser les objectifs du projet et de dresser le portrait organisationnel et historique de Mères avec pouvoir. L'essentiel de la phase d'introduction a été condensé en une rencontre de 2 h avec la direction générale. La consultation de documents officiels a permis de compléter le profil historique.

Deuxièmement, la phase de diagnostic a permis de clarifier la mission, la vision et les valeurs de Mères avec pouvoir de dresser un portrait de son environnement externe et de son

environnement interne. La clarification de la mission, de la vision et des valeurs a été réalisée au moyen d'un *focus group* de trois heures afin d'établir une vision et de choisir des valeurs pour l'organisation. Le diagnostic de l'environnement externe a été réalisé au moyen des informations recueillies lors du *focus group* ainsi que lors de l'analyse des parties prenantes, de l'analyse PESTEL et de l'analyse concurrentielle. Finalement, le diagnostic de l'environnement externe a été réalisé au moyen des informations recueillies lors du *focus group* ainsi que lors de l'analyse des ressources financières et des ressources humaines. Ensemble, ces trois étapes ont permis l'élaboration d'un diagnostic complet faisant émerger des enjeux stratégiques importants afin d'assurer la survie à long terme de l'organisation Mères avec pouvoir ainsi que sa viabilité financière.

Troisièmement, le diagnostic ayant fait ressortir des enjeux stratégiques intéressants qui devaient être discutés en profondeur, la phase de réflexion stratégique a permis de déterminer les enjeux prioritaires, de structurer les objectifs stratégiques, de choisir les stratégies et de rédiger le plan d'action de l'organisation pour les trois prochaines années. Pour ce faire, une rencontre avec le comité gouvernance du conseil d'administration et la direction générale, puis trois rencontres avec la directrice générale ont été organisées afin de construire le plan d'action.

Forces et faiblesses de la démarche

Mères avec pouvoir représente un cas type d'OBNL en situation de précarité devant l'incertitude causée par les différents changements de son environnement et l'augmentation de la concurrence dans la recherche de financement. Dans ce contexte, Mères avec pouvoir représente aussi un exemple concret d'OBNL ayant choisi la voie de la professionnalisation de ses pratiques pour pallier sa vulnérabilité.

L'analyse critique de la démarche de planification stratégique entreprise par Mères avec pouvoir fait ressortir certaines forces et faiblesses desquelles peuvent être tirés plusieurs apprentissages.

La principale force de la démarche entreprise avec Mères avec pouvoir est l'implication des différentes parties prenantes internes par la direction générale dans le processus de planification stratégique. Choisir une approche inclusive lors de l'élaboration d'un processus de planification stratégique a aidé l'organisation à mobiliser les différentes parties prenantes internes en plus de permettre une plus grande objectivité tout au long du processus, de multiplier les points de vue

sur certains sujets et de favoriser l'échange d'information à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le même ordre d'idée, la deuxième force du processus de planification stratégique a été de prendre le temps de discuter avec les parties prenantes externes afin de comprendre leur motivation et de sonder leur niveau de satisfaction en regard de leur relation avec Mères avec pouvoir. L'implication des parties prenantes externes dans le processus de planification stratégique a permis de diversifier les perspectives sur différents sujets et d'acquérir de nouvelles informations, en plus de créer des relations de proximité.

La troisième force du processus de planification stratégique réalisé avec Mères avec pouvoir a été d'accorder le temps nécessaire à la clarification de la mission sociale et au développement des valeurs et de la vision. Prendre le temps de réfléchir à la mission, à la vision et aux valeurs a permis de recentrer l'organisation sur ce qui était vraiment important pour elle et de mobiliser ses membres autour d'un projet clair. De plus, cette étape a permis de mettre en place une base solide sur laquelle repose la planification stratégique tout entière.

Outre les trois forces détaillées ci-haut, certaines faiblesses du processus d'élaboration de la planification stratégique doivent aussi être mises en lumière pour dresser un portrait critique de l'intervention. La première faiblesse du processus a été l'utilisation d'une approche plus généraliste pour la réalisation du diagnostic. Avec un peu de recul, ce choix a engagé plusieurs pertes de temps et certaines analyses n'ont pas permis de recueillir des informations pertinentes. Une deuxième faiblesse du processus de planification stratégique est d'avoir peu rencontré le conseil d'administration au courant du mandat. Un suivi plus étroit avec le conseil d'administration aurait permis de provoquer des échanges et de confronter des manières de penser qui auraient pu mener à des réflexions plus approfondies sur certains enjeux.

Conditions de mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique en OBNL

La réflexion critique sur le processus de planification stratégique ainsi que ces forces et ses faiblesses permettent de faire ressortir cinq conditions de mise en place ou bonnes pratiques qui doivent être prise en compte par L'OBNL qui souhaiterait entreprendre une démarche de planification stratégique.

Condition #1 : flexibilité en regard du processus de planification stratégique

Bien que la démarche de planification stratégique semble de prime abord plutôt linéaire, il est primordial, pour l'OBNL démarrant l'exercice, de garder en tête qu'en pratique, le processus est itératif. En effet, le processus doit être adapté à la situation de chaque OBNL, mais doit aussi chaque étape peut être revisité à plusieurs reprises durant l'intervention puisqu'au fur et à mesure que les différentes étapes sont franchies, de nouveaux mandats, de nouvelles réflexions et de nouvelles priorités peuvent émerger.

Condition #2 : valoriser l'implication des parties prenantes à tous les niveaux et de façon continue

L'adoption d'une démarche de planification stratégique inclusive est avantageuse, surtout lorsque l'équipe de direction est petite, comme c'est le cas de Mères avec pouvoir. L'implication des membres du conseil d'administration dans la démarche de planification stratégique permet de diversifier les points de vue sur certains enjeux ce qui renforce la qualité du produit final, améliore la compréhension du contexte, solidifie le sentiment d'appartenance et d'imputabilité des administrateurs et crée un climat de collaboration entre ces derniers et la direction générale.

Condition #3 : indépendance organisationnelle et financière face aux parties prenantes externes

Bien que l'OBNL soit particulièrement dépendant de ses parties prenantes externes et que ceux-ci aient un grand pouvoir sur son bon fonctionnement, il est important que l'organisme qui se lance dans l'élaboration d'une planification stratégique ait une certaine indépendance face à ses parties prenantes externes et face à ses partenaires financiers, surtout au niveau de sa gouvernance. La planification stratégique peut permettre à un OBNL solidifier et renforcer son identité et ses priorités dans un environnement turbulent où il est particulièrement vulnérable. Toutefois, pour se faire, l'OBNL doit déjà posséder une certaine indépendance au niveau de sa prise de décision et de sa gouvernance. La planification stratégique s'en trouvera d'autant plus personnel et adaptée aux valeurs et à la mission de l'organisation.

Condition #4 : temps et ressources suffisantes pour mener à bien le projet

Dans le contexte des OBNL, où les ressources humaines et financières sont souvent limitées, la question de l'octroi adéquat des ressources est essentielle au bon déroulement de la démarche de planification stratégique. En effet, le processus demande beaucoup de temps et

d'investissement, surtout s'il est réalisé à l'interne et sans l'aide d'un consultant. L'OBNL qui désire démarrer un processus de planification stratégique doit donc être en mesure de libérer un responsable pour mener le projet et planifier les rencontres avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. Dans la situation où il serait impossible de libérer une ressource pour le projet, l'embauche d'un consultant externe expérimenté est probablement la meilleure alternative.

Condition #5 : capacité d'introspection et ouverture devant les questions et les choix difficiles

Le processus de planification stratégique demande une grande capacité de rétroaction de la part des différents membres de l'organisation. Il faut être en mesure de voir et d'accepter ce que nous faisons qui fonctionne bien tout autant que ce qui ne fonctionne pas. Toutefois, le processus en soi peut provoquer de la résistance ou de l'inquiétude et de la réticence chez les différentes parties prenantes internes de l'organisation. Plusieurs pratiques peuvent faciliter l'acceptation, le soutien et la collaboration au sein du processus de planification stratégique. L'OBNL qui souhaite se livrer à l'exercice doit donc s'assurer de bien expliquer la démarche et les objectifs du projet pour faciliter la compréhension du processus global et d'accompagner l'équipe dans les réflexions que le processus peut éveiller.

Conclusion

Dans le cadre de ce projet, j'ai eu la chance de réaliser une planification stratégique pour Mères avec pouvoir en prenant en compte les spécificités de l'OBNL. Ce projet a permis de confronter les outils de planification stratégique classique utilisés principalement par les entreprises privées au contexte et aux besoins des OBNL afin de développer un modèle pratique et adapté pour les OBNL désirant entreprendre une démarche de planification stratégique.

Ce projet démontre que, dans un environnement en constante professionnalisation de ses outils et de ses pratiques, il est possible de mettre en place des démarches inspirées du secteur privé, mais adaptées aux spécificités des OBNL de manière à augmenter leur efficacité et ultimement leur impact social.

Bibliographie complète

Articles, livres et périodiques

Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL, Irwin.

Ben-Her, A. & T. Van Hoomissen. 1991. Nonprofit Organizations in the Mixed Economy : a Demand and Supply Analysis. *Annales de l'Économie Publique, Sociale et Collective*, 62 (4) : 520-550

Bolan, R.S. 1974. « Mapping the Planning Theory Terrain » dans O. R. Godschalk, *Planning in America : Learning from Turbulence*. American Institute of Planners. p. 13-34

Bryson, J. M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. 2001. Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3) : 271–288

Cornforth, C. 2004. La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Économie et Solidarités*, 35 (1-2) : 81-99

Courtney, R. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge, Oxon. 324 p.

D'Amours, M. & Malo, M.-C. 1999. Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche. *Cahiers du CRISES*, collection "Working Papers", no ET9912 : 28 p.

Defourny, J. & M. Nyssens. 2011. Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, 319 (319) : 18-35 72

Defourny, J. 1992. L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie. *Coopératives et Développement*, 23 (1) : 151-175.

Desroche, H. 1983. *Pour un traité d'économie sociale*. Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste (CIEM).

Domanski, J. 2009. Value Management in Non-Profit Organizations – The First Step. *Foundations of Management*, 1(1) : 83-94 Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec. 2011.

Freedman, L. 2013. *Strategy. A History*. Oxford University Press, 768 p.

Freeman, E. 1951. *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Pitman, 275 p.

Holmes, S. 2007. Developing a conceptuel framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders, *Corporatre Governance : The international journal of business in society*, 7(4) : 414-422

Koontz, 1958. A Preliminary Statement of Principles of Plannind and Control. *Journal of the Academy of Management*. p. 45-61

Laville, J.-L. 1994. *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer (New edition 2007, Paris, Hachette Littératures).

McDonald, R. E. et al. 2015. From "virtuous" to "pragmatic" pursuit of social mission : A sustainability-based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies. *Management Research Review*, 38(9) : 970-991

Mintzberg, H. 1987. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, août-septembre

Mintzberg, H. 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, Paris.

Mintzberg, H. 1990. « Strategy Formation : Schools of Thought » dans J. Frederickson. 1990. *Perspective on Strategic Management*. Boston, Ballinger.

Moore, M. H. 1995. *Creating public value : Strategic management in government*. Harvard Business Press. Cambridge.

Moore, M. H. 2000. Managing for Value : Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(183) : 183-204

Oster, S. M. 1995. *Strategic management for nonprofit organizations : theory and cases*. *Oxford University Press*.

Salomon, L. M. et al. 2000. The Nonprofit Sector : For What and for Whom? *Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 37 : 39 p. 74

Schwendimen, J. S. 1973. *Strategic and Long-Range Planning for the Multi-National Corporation*. New York, Praeger.

Vienney, C. 1994. Formation et fonctionnement des organisations, dans *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, p.84-89.

Weerawardena, J. et al., 2010. Sustainability and Nonprofit organizations : An Empirical Investigation, *Journal of World Business*, 45 : 346-356

Weick. K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. 1re édition. MA, Addison-Wesley.

Ressources en ligne

Chantier de l'économie sociale. 2017. [en ligne] Repéré à <http://www.chantier.qc.ca/> Bell, J. & S.