

Jean-Philippe Moutarde

Association **AlterVie** Coopérative **Vecteur Activités**

*Pour une économie
humaine, viable
et de territoire*

Expertises Domaines d'Activité

Circuits courts agricoles
Réemploi des objets
Insertion par
l'Activité Economique

Expertises Métiers

Ingénierie de Projet
Aide à la Décision
Modélisation économique
Contrôle de Gestion
Capitalisation Savoir-faire
Mapping "Réseau"

jpmoutarde@altervie.fr 06 63 08 50 82

Formation ESS

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Mise à jour : JPM le 07/02/2014

Informations utiles

Public :
Structures de l'ESS

Nombre de participants :
De 1 à 5

Durée de la formation :
18h = 6*3h
sur 6 semaines

Tarif :
2520 € TTC

Les plus "pédagogiques" :
Exemples 100% issue
d'**expériences Terrain**
Exercices sur des **cas**
proposés par les **participants**

Objectifs

- **Cadrer la réflexion** et **identifier & simplifier** les **problématiques**
- Aller vers une **pluralité de solutions** en échappant au piège du scénario unique dit de la « bonne idée »
- **Aider à la décision** tant pour les choix que leur argumentation notamment en s'appuyant sur des **solutions expérimentées** (éviter le piège, encore un, de la « belle étude » volumineuse mais dont les chiffres sortent d'une tête et non du terrain)
- Disposer, par la suite, d'une **traçabilité** de la **décision** permettant de juger de sa **révocabilité** (ou non) et d'un **système Qualité** contrôlant les activités, leur gestion et leurs évolutions

Descriptif

Des objectifs...

... Des méthodes & outils

- **Cadrage de la réflexion & Simplification des problématiques**

Formalisation des **activités existantes et potentielles**, de leur organisation interne et partenariale, suivant un **découpage analytique & des outils schématiques** (Voir annexe 1).

- **Diagnostic**

Modélisation économique : Approche de type **Pareto** (règle des 80/20) et **Contrôle de Gestion** Outils **SWOT** (suivant découpage analytique).
Forces/Faiblesses-Opportunités/Menaces.
Méthodologie de **priorisation** : Approche AMDEC - Urgent/Important...

- **Pluralité des Solutions**

Méthode créative : Brainstorming, **Benchmarking**, approche analogique...
Méthode synthétique et outils schématiques (Voir annexe 1)
Approche Coopérative du Faire Ensemble (voir plus loin l'Atelier L'Ecrit par le Visuel)

- **Aide à la décision**

Rappel de l'**identité**, des **valeurs**, des **contraintes** de la structure.
Méthodologie d'**évaluation** : Dispersif 139 - Multicritères - Pondération - Priorisation de l'expérience existante...
Méthode de **décision par consentement...** ou comment une objection sur une proposition collective devient une opportunité d'enrichissement pour celle-ci.
Tableau de bord prospectif.

- **Système Qualité de suivi de l'expérimentation des solutions**

Parallèle avec la conduite de projet de mise en place de progiciel de gestion intégrée dans une entreprise. Les phases dites de test, d'expérimentation, se décompose comme suit : VABF (**validation au bon fonctionnement**) sur site pilote puis VSR (**vérification en service régulier**) lors de la généralisation de l'usage du progiciel sur l'ensemble des sites.

- **Traçabilité de la décision et révocabilité**

Ce dernier objectif est « seulement » un principe de fonctionnement rendu possible par la mise en place des outils précédents.

Un outil transversal et pédagogique : L'Écrit par le Visuel !

Tournez le dos au phrasé brut ni **attractif**, ni **pédagogique** pour le lecteur. Entrez dans l'ère de l'Écrit par le Visuel !

A travers une **méthodologie simple** et **ludique**, découvrez comment donner du relief à vos documents en utilisant l'ensemble des techniques visuelles : Mise en forme du **texte** – **Symbolique** – **Schématique** – **Graphique**... Grâce aux outils bureautiques, cette nouvelle façon d'écrire est **à la portée de tous** !

Ces réflexes sont utilisables dans de nombreux domaines stratégiques de l'entreprise. *Plus d'infos sur : <http://www.EcritVisuel.fr/>*

Exemples lié à la Pluralité des solutions :

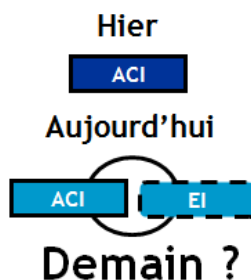
-> Questionnement **Changement structurel et de gouvernance**

Avant-propos

Ce document est un **outil pédagogique** et **diplomatique** pour présenter l'ensemble des solutions pour un ensemblier d'insertion (ACI Association Chantier d'Insertion + EI Entreprise d'Insertion), mêmes les plus difficiles à amener.

L'historique de l'ensemblier et la question de son évolution montre que la problématique simplifiée se jouent sur 3 critères :

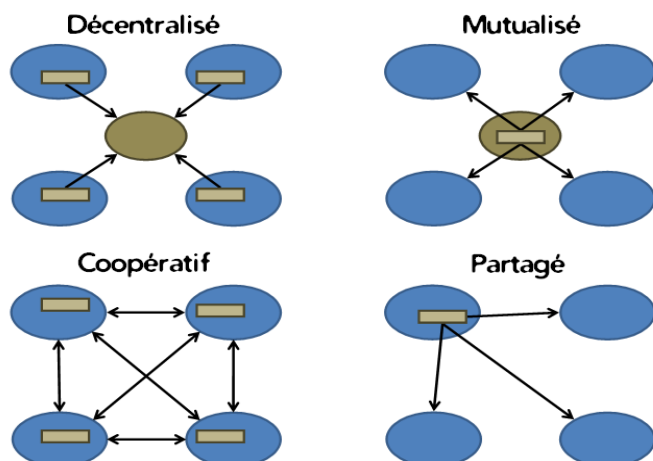
- Les formes des structures et leurs activités = les rectangles, leur contour.
- Le lien « capitalistique » entre elles (le capital de l'entreprise appartient à l'association) = le cercle les liant.
- La **gouvernance** = la couleur de la forme. Aujourd'hui, l'association étant propriétaire de l'entreprise, c'est elle qui décide ; les deux rectangles de départ ont donc la même couleur.



Explications de l'historique
L'ACI se scinde en deux entités pour un question de **positionnement concurrentiel** ou **non** de ces activités, de **proportion** de ses ressources propres... inhérent au monde de l'insertion.
Le scission n'a finalement pas tout réglé. S'y ajoute un **problème de gouvernance**, le fondateur omniprésent a plus un profil de développeur que de gestionnaire...

Scénario	Explications - Commentaires
	Retour en arrière avec ou non un changement de direction.
	On conserve le montage structurel. On change juste les conseil d'administration.
	On coupe le lien capitalistique entre l'ACI et l'EI en changeant ou non les conseils d'administration. <i>Quid du capital ?</i>
	On supprime l'ACI et ses activités. <i>Quid du capital ? OK en terme d'insertion sur le territoire ?</i>
	On intègre les activités de l'ACI dans l'EI en changeant ou non les conseils d'administration. <i>Quid du capital ? L'entreprise est-elle viable ?</i>
	On supprime tout. <i>OK en terme d'insertion sur le territoire ?</i>
	On supprime l'activité de l'EI. <i>L'association retrouve-t-elle l'argent investi dans l'EI ?</i>
	On ne change rien. On échange mieux. <i>Est-il possible d'avoir une situation d'équilibre ?</i>

-> Questionnement **Coopération Métiers**



Décentralisé : des structures de réparation d'objets décident d'orienter les objets vendus ensemble vers les ateliers spécifiques (vélos, meubles, vêtements) de chacun d'entre eux. On ne crée pas d'atelier central multi-réparation (difficile techniquement). Au cœur, création d'une organisation collective orientant les objets vers les ateliers spécialisés.

Mutualisé : (suite de l'exemple précédent) la vente commune, elle, peut être réalisé par une structure ad'hoc (création d'une nouvelle entité).

Coopératif : comme « décentralisée » mais directement entre structures sans organisation centrale.

Partagée : l'un des ses structures collecte des objets en déchèterie et redistribue ceux-ci

Zoom sur le Benchmarking (méthode expérimentale)

Le Benchmarking s'appuiera sur des **expériences existantes*** sur le **secteur** de la structure des stagiaires ou fonctionnera par **analogie sur d'autres secteurs** de l'économie alternative en priorité ou non.

Leur **analyse** pointera, entre autres les éléments suivants :

- **Qui fait quoi ?** Quel mode de **partenariat** ?
- Avec quels **outils** ?
- Sur quel **modèle économique** ? Quelle **politique tarifaire** ? Quels modes de **financement** ? Quelle **répartition** de la **valeur ajoutée** ?

Voir annexe 2 : Exemples d'analyse du dispositif des Paniers Solidaires

* Ces exemples peuvent être complétés par des expériences apportées par les stagiaires.

Annexe 1

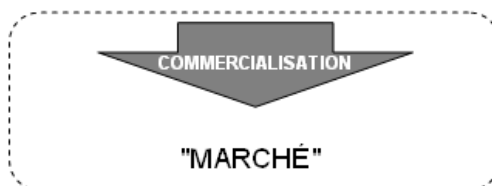
Exemple Méthode analytique & Outils schématisés puis méthode synthétique -> Diagnostic & Axes de solutions d'une SIAE

Diagnostic Amont

La démarche formative de construction d'une stratégie commerciale suivra une méthode analytique découpant la problématique en 5 parties (voir schéma ci-contre).

Nos entretiens préalables au montage de cette formation révèlent des **points forts** :

- Concernant les **Savoir-faire**, une **vraie maîtrise technique** des **métiers** du chantier d'insertion tant sur la partie Décors que Costumes
- Un **encadrement technique efficace** pour la partie **Production**



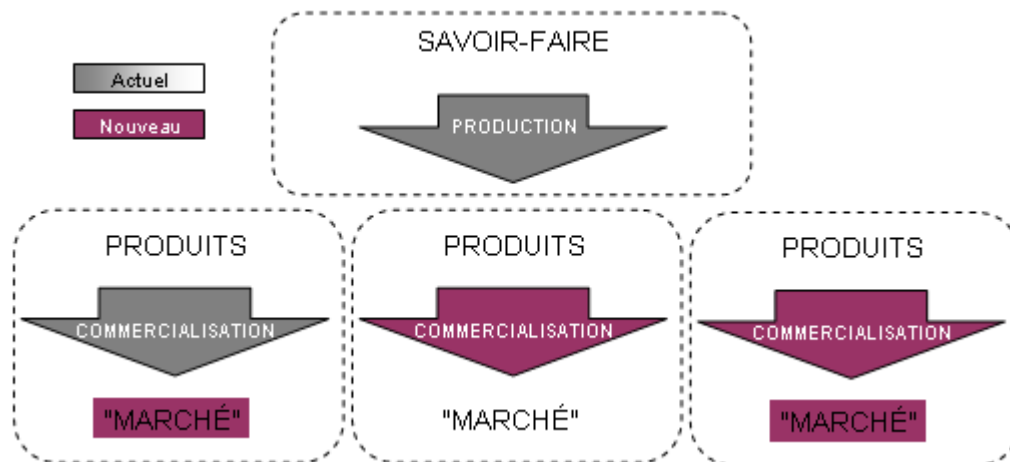
Le diagnostic amont fait aussi ressortir une **défaillance** certaine, comme c'est souvent le cas pour les structures d'insertion par l'activité économique, concernant la **vente** des produits tant au niveau de la **Commercialisation** que des débouchés.

Peut-être aussi faut-il se poser des **Produits** ? **Avec les savoir-faire actuels**, la structure peut-elle créer de **nouveaux produits plus simples à commercialiser** ?
(...)

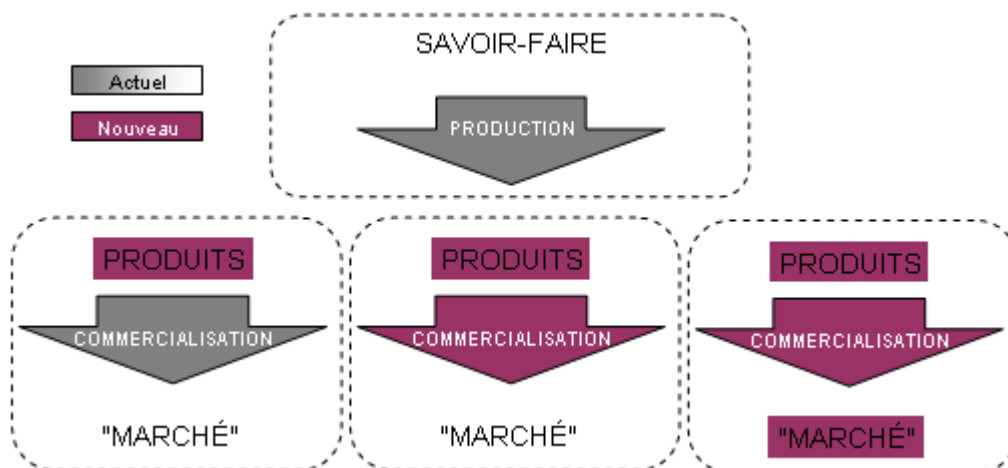
Axes de solution

Avec ce diagnostic, une approche dite synthétique nous permet d'envisager plusieurs axes de changement en s'appuyant sur les points forts des ateliers : ses savoir-faire et son outil de production.

Axe 1 : **Avec les produits actuels**, quelles améliorations sur les **modes de vente** ?
Quels **débouchés** n'a-t-on pas encore investis ?



Axe 2 : Avec les savoir-faire actuels, la structure peut-elle créer de **nouveaux produits** ? Sont-ils plus **simples à commercialiser** ? Peuvent-ils être commercialisés par les **mêmes modes de ventes** que ceux de nos **produits actuels** ?



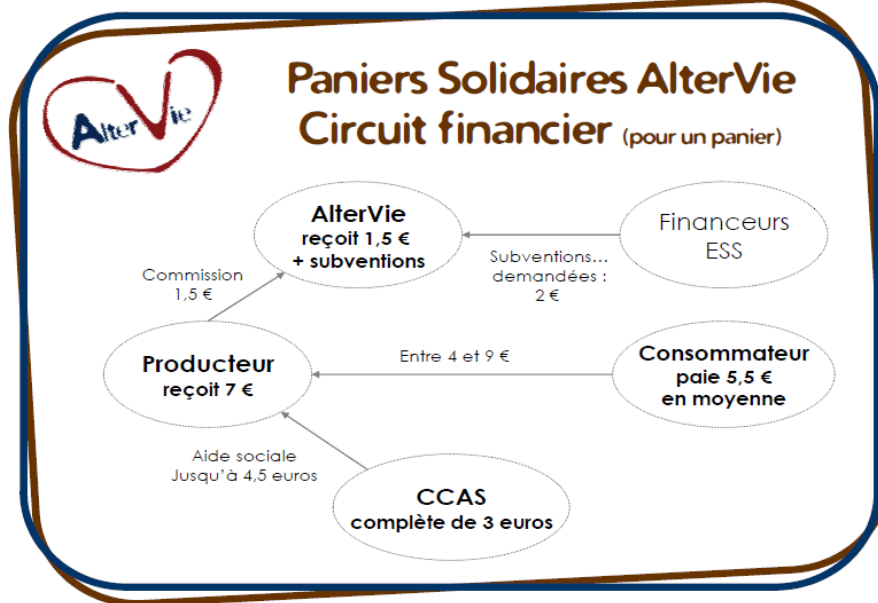
(...)

A la question initiale « Actuel / Nouveau », nous découperons notre étude analytique suivant un axe complémentaire, somme toute assez classique : cette action est-elle réalisée **en interne ou en externe** ?

(...)

Annexe 2

Exemples d'analyses du dispositif des Paniers Solidaire



Où va l'argent ?

D'où vient l'argent ?

