

**Européanisation**



**Décentralisation**



**Economie**

**Institutions**

**Capitalisme**

**Mondialisation**



**Libéralisme**

**Organisations**



# LES STRATEGIES DES ASSOCIATIONS DE MAINTIEN A DOMICILE DANS UN CONTEXTE MOUVANT ET CONCURRENTIEL : ENTRE BANALISATION ET SPECIFICITES

**Personnes âgées, handicapées**

**Management**

**Besoins sociaux**

**Coopération**



**Compétition**

**Concurrence**

**Stratégie**

**Enfants**

RAMBINAISING Cynthia – Master 2 RH ESS Management de projets et de compétences

Facultés des sciences économiques et de gestion

Université de la Méditerranée Aix-Marseille II

2008-2009

A) Le secteur de s services à la personne,  
nouvelle mouvance et réflexions

B) Cadre d'analyse des stratégies des associations MAD :  
entre conformité et entrepreneuriat

C) Enquête des stratégies des associations MAD  
en région PACA

D) Limites et perspectives pour une prochaine étude

Le secteur des services à la personne,  
nouvelle mouvance et réflexions

## A NOUVELLE ECONOMIE, NOUVEAU SECTEUR ET NOUVELLES REGULATIONS

### Constats :

- nouvelles réglementations publiques et nouveaux rapports au marché (influence de l'Europe) : Perméabilité entre le maintien à domicile et les services de confort, règles du monde industriel, recours à la commande publique et mise en concurrence
- juxtaposition de règles aux logiques différentes créant complexité et Incertitude: décentralisation et européanisation, politique d'emploi et Politique d'action sociale, professionnalisation et accessibilité à tous,

### Problématiques et risques:

- Banalisation des services et des organisations
- Orientation vers une politique de prix plutôt que de qualité
- Création de nouveaux monopoles : disparition des petites associations qui ont un savoir faire
- Dénaturation de la relation de partenariat avec CG

## REFLEXIONS DE DEPART

### Question de départ :

Dans un contexte de libéralisation du marché, quelles sont les stratégies internes et externes développées par les associations présentes et reconnues dans le secteur des services à la personne pour se développer, exister et se pérenniser tout en restant en cohérence avec leurs objets sociaux et leurs valeurs ?

### Réflexions :

Les associations, historiquement dans le maintien à domicile, doivent-elles se spécialiser dans les services de maintien à domicile ou diversifier leurs activités vers les services de confort ? Les entreprises peuvent-elles investir le domaine du maintien à domicile ? Les associations ont-elles toujours leurs rôles d'expertise sociale auprès des pouvoirs publics ou sont-elles uniquement des prestataires au même titre que les entreprises ?

Cadre d'analyse  
des stratégies des associations :  
entre conformité et entrepreneuriat

## METHODOLOGIE : CORRELATION ENTRE DISCOURS DES PROFESSIONNELS ET CONCEPTS THEORIQUES

### Diversité des méthodes :

- Participation séminaires, colloques
- Recherches bibliographiques
- Entretiens semi-directif avec la CRESS PACA,  
Le service PA, PH du CG13, le Pôle aide à domicile  
De l'URIOPSS PACA....
- Entretiens formels et informels avec salariés du PSP PACA

### Discours des professionnels:

- Dans un contexte d'incertitude, de crainte de l'avenir et face à une marge de manœuvre limité, les associations du secteur développent davantage de Stratégies réactives que d'anticipation
- Face à une forte concurrence, les associations développent des stratégies similaires aux entreprises
- Certains choix stratégiques seraient un risque de banalisation.

## AXES DE RECHERCHE

### Conceptualisation des discours :

- Isomorphisme institutionnel : stratégies d'alignement
  - Isomorphisme normatif et coercitif : stratégie d'adaptation
  - Isomorphisme mimétique : stratégie d'imitation
- Théorie des ressources : stratégies d'entrepreneuriat social
  - Fabrique de sens : stratégie politiques
  - Entrepreneuriat social : stratégies de pérennisation collective

Stratégie d'alignement : Ensemble d'actions visant à maintenir, faire évoluer la place occupée par une entreprise sur un marché et à se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de l'environnement

Stratégie d'entrepreneuriat social : Ensemble d'actions ayant pour but d'obtenir un avantage concurrentiel supérieur aux autres pour paraître comme un acteur incontournable aux yeux des financeurs et modifier ou créer de nouvelles règles institutionnelles favorables au développement des organisations.



## TYPOLOGIE DES STRATEGIES

	Définitions et objectifs	Stratégies concurrentielles	Stratégies institutionnelles
Stratégies d'imitation	Ensemble d'activités ayant pour but d'imiter les référents et les organisations perçus comme modèle, leader ou indispensable à la survie de l'association	Démarches marketing : -recrutement de commerciaux -outils de communication -relations clientèles -diversification des activités vers services de confort	Démarches qualités : - certification Démarches RH : - GPEC
Stratégie d'adaptation	tous les changements de comportement engagés par l'association en vue d'améliorer ses résultats et/ou de paraître plus légitimes face aux nouvelles règles du marché, aux nouvelles technologies, à la professionnalisation et aux nouvelles politiques publique	Démarches qualité : -label -enquête de satisfaction  -Stratégie de fusion/absorption	Démarches RH : -tutorat -groupes de paroles -livret d'accueil -forum salariés -création centre de formation Gestion : - mise en place de logiciel (télégestion)
Stratégie politique	Ensemble d'activités favorisant la remobilisation du politique au sein de l'association et ayant pour but d'influencer les pouvoirs publics	- communication institutionnelle ayant pour viser la « publicité » des associations auprès de leurs financeurs	- reconstruction du conseil d'administration - lobbying, formation des bénévoles
Stratégie de pérennisation collective	Ensembles d'activités favorisant le maintien du lien social et les relations de coopérations sur un territoire	- fusion / absorption	- maintenir le tissu associatif sur le territoire - favoriser les échanges entre les différents membres de la société civile

## HYPOTHESE DE DEPART

Dans un contexte changeant et submergé d'incertitudes, les associations de maintien à domicile développent deux types de stratégies en fonction de leur taille, de leur ancienneté, des profils de leur dirigeant, de leur appartenance ou non à un réseau et de leur implantation sur le territoire :

- des stratégies d'alignement pour être en conformité avec les exigences des pouvoirs publics (principaux financeurs), paraître légitimes au regard du grand public et répondre aux enjeux économiques actuels et nécessaires à leur survie,
- des stratégies d'entrepreneuriat social afin de se développer et de se pérenniser tout en préservant leurs objets sociaux et leurs valeurs.

Enquête sur les stratégies  
des associations MAD

En région PACA :

Entre conformité et entrepreneuriat

## METHODOLOGIE

### Objectifs :

- Identifier les différentes stratégies développées par les associations MAD en région PACA en fonction des différentes variables repérées précédemment
- Repérer les variables ayant une incidence plus ou moins forte sur les stratégies des associations

Entretiens face à face ou entretiens téléphoniques : semi-directif, entre une heure et trois heures.

### Echantillonnage :

- 24 Structures interrogées : 4 dans le 04, 3 dans le 05, 4 dans le 06, 5 dans le 13, 4 dans le 84 et 4 dans le 83
- Selon taille : 13% ont moins de 50 salariés, 40% ont entre 50 et 100 salariés, 30% ont entre 101 et 249 salariés et 17% plus de 250 salariés.

## METHODOLOGIE

### Echantillonnage suite :

- Selon ancrage territorial et milieu d'intervention : 47% interviennent uniquement en milieu rural, 37% en milieu urbain et rural et 16% en milieu urbain
- Selon leur ancienneté : 35% avant 1970, 52% entre 1970 et 2000 et 13% entre 2001 et 2004
- selon profils des dirigeants salariés : 44% action sociale, 22% action sociale et gestionnaire, 17% RH, 13% gestionnaire, 4% RH et action sociale
- Selon profil des membres du CA : 46% retraité, 18% professionnel, 18% retraité et usager, 12% professionnel et retraité
- selon l'appartenance à un réseau : toutes associations sont adhérentes au Pôle et 63% à des fédérations et 50% à des plates formes.

## RESULTATS GLOBAUX DE L'ENQUETE

### Entre stratégies d'alignement et d'entrepreneuriat social

- 54% développent des stratégies d'alignement
- 46% développent des stratégies d'entrepreneuriat social
- **61% développent les deux types de stratégies**

**La majorité des associations développent les deux types de stratégies et davantage de stratégie d'alignement que d'entrepreneuriat social.**

### Stratégies d'alignement :

- 43% stratégies d'imitation : 28% diversification des services pour actifs, 26% GPEC, 19% certification
- **57% stratégies d'adaptation** : 19% groupes de paroles, 19% VAE promotion interne et formations (professionnalisation)

### Stratégies d'entrepreneuriat social :

- **56% stratégie de pérennisation collective** : 40% alliance et mutualisation
- 44% stratégie politique : 33% cooptation des dirigeants, 25% entretiens des relations avec PP

## RESULTATS DE L'ENQUETE PAR VARIABLES

### Selon taille :

- Les associations de grande taille et de petite taille sont celles qui développent le plus de stratégies d'alignement.
- Plus la taille est grande plus les associations ont tendance à instaurer des pratiques et des outils similaires aux collectivités publiques ou entreprises marchande (57% des associations de plus de 250 contre 33%)
- Plus la taille est grande est plus développent des stratégies politiques

### Selon l'ancienneté :

- Plus l'association est ancienne est plus elle développe des stratégies d'entreprenariat : plutôt stratégie politique

## RESULTATS DE L'ENQUETE PAR VARIABLES (SUITE)

### Selon l'appartenance à un réseau :

- 57% estiment que les réseaux associatifs auxquels ils adhèrent ont une influence sur leurs stratégies.
- Les associations intégrant les plates formes auraient tendance à développer davantage de stratégies d'alignement que les associations adhérentes à une fédération.
- Les associations intégrant plate forme et fédérations développeraient davantage de stratégies d'entrepreneuriat social que les associations adhérentes à un seul type de réseau.

### Selon les profils des dirigeants bénévoles :

- Les CA composés de représentants d'utilisateurs développent davantage de stratégies d'entrepreneuriat social (50% contre 17% pour les CA composés de retraités).
- Lorsque les représentants du CA sont majoritairement des retraités, les associations développent plus de stratégies d'adaptation (86%) et les associations où les dirigeants bénévoles sont essentiellement des professionnels s'orientent vers des stratégies d'imitation (83%).



## RESULTATS DE L'ENQUETE PAR VARIABLES (SUITE)

### Selon les profils des dirigeants salariés :

Le dirigeant manager développe davantage de stratégie d'adaptation (57%), le gestionnaire plus de stratégie d'imitation (55%) et le dirigeant d'action sociale des stratégies d'adaptation (53%).

### Selon le département et zone d'intervention:

- stratégies d'entreprenariat social : Alpes de Haute Provence, les Hautes Alpes et dans le Vaucluse.
- stratégies d'alignement : alpes maritimes, dans les bouches du Rhône c'est-à-dire dans les zones urbaines.
- Plus il y a d'entreprises sur le territoire et plus les associations développent des stratégies similaires. Il peut en effet être constaté un fort mimétisme des associations selon leur lieu d'implantation.

## TYPOLOGIE DES ASSOCIATIONS

Stratégies d'entreprenariat social	Stratégies d'alignement
Avant 1970	Entre 2001 et 2004
Entre 101 et 249 salariés	Moins de 50 salariés
Adhérent à une plate forme et une fédération	Adhérent uniquement à une plate forme
Dirigeant d'action sociale	Dirigeant Manager
CA est composé essentiellement de représentant d'utilisateur	Dans les Bouches du Rhône et les alpes maritimes
Dans les Hautes Alpes et le Vaucluse	CA composé essentiellement de professionnel
Zone rurales	Zones urbaines

## TYPOLOGIE DES ASSOCIATIONS (SUITE)

<b>Stratégie d'entreprenariat social</b>	<b>Stratégie politique</b>	<b>Stratégie de pérennisation collective</b>
	Avant 1970 plus de 250 adhérente à une fédération action sociale usager zones rurales Alpes e Haute Provence, Alpes Maritimes, Bouches du Rhône	entre 2001 et 2004 moins de 50 fédération et plate forme manager professionnel zones rurales Vaucluse, Var, Hautes Alpes
<b>Stratégie d'alignement</b>	<b>Stratégie d'imitation</b>	<b>Stratégie d'adaptation</b>
	entre 2001 et 2004 plus de 250 gestionnaire professionnel zones urbaines Alpes maritimes, Bouches du Rhône, Vaucluse	entre 1970 et 2000 entre 50 et 100 manager retraité zones rurales Alpes de Haute Provence, Hautes Alpes, Var

Limites et perspectives  
pour une prochaine étude

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Limites :

- Pas de vision des dirigeants bénévoles des associations locales
- uniquement adhérents du Pôle

### Perspectives :

- Corrélation de la vision des dirigeants bénévoles, des dirigeants salariés