

## LE PROJET

■ La réflexion stratégique ne doit pas occulter la dimension culturelle de l'opération, sous peine d'une perte de sens et d'identité.

## L'ANALYSE

■ L'opération doit être étudiée sur les plans juridique, fiscal et social, en amont comme en aval.

Les restructurations voilent de multiples réalités. Il peut s'agir d'une mutualisation de moyens ou ressources, d'un regroupement, mais aussi de très profondes mutations, à l'instar d'une fusion – par absorption (seule l'une des deux organisations persiste) ou bien par création (une organisation tierce apparaît) –, d'un apport partiel d'actifs – une branche opérationnelle autonome est apportée à une organisation – ou d'une scission.

### TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES POUR ÉCLAIRER LES DÉCISIONS DES ORGANISATIONS

Au-delà d'une liste de potentielles restructurations, il est sans doute plus important de comprendre leurs types. Pour cela, l'approche de Paul Salipante et Karen Golden-Biddle<sup>1</sup> offre un éclairage pertinent. Ils proposent une matrice qui analyse les changements stratégiques en fonction du « challenge environnemental » – autrement dit la pression ou le choc venu des parties prenantes ou de l'environnement – et de la « vision altérée de l'identité » – ce qui revient à comprendre si l'identité même est modifiée aux yeux notamment des membres, des bénéficiaires ou des dirigeants.

Dès lors, les deux chercheurs définissent quatre changements. Le premier est dit *fondamental* quand le choc et l'altération sont forts. La mission et la raison d'être sont remises en cause : il s'agit d'une mutation dans le projet associatif, parfois facilitée par des opérations de fusion ou de scission. Le deuxième type de changement est *significatif*, parce qu'il provient d'un choc sans altération de l'iden-

tité. Les ressources se raréfiant, les organisations doivent trouver une nouvelle structure, en interne, mais aussi en externe grâce à des collaborations, des mutualisations ou encore des fusions. Un troisième changement est dit *modéré*, quand l'identité de l'organisation est attaquée en l'absence d'un choc ou du fait de faibles pressions des parties prenantes. Il faut donc retrouver la confiance de ces dernières, notamment à partir de nouveaux projets ou activités, en phase avec le projet associatif qui n'est, lui, pas remis en cause. Enfin, un changement *mineur* intervient quand la pression est faible et sans altération de l'image organisationnelle. Il s'agit ici de modifier les pratiques managériales pour s'adapter sans douleur.

Cette typologie permet de mettre en avant les forces qui s'appliquent aux associations

# RESTRUCTURATIONS ET CONTEXTE NON LUCRATIF : DE LA CONTRAINTE À LA STRATÉGIE ASSUMÉE

Prendre la décision d'une restructuration lorsqu'on est une association est parfois le fait d'une contrainte, notamment en raison du contexte socio-économique ou politique.

Néanmoins, les organisations peuvent aussi se lancer d'elles-mêmes dans une telle stratégie, auquel cas elles ont assurément besoin d'être accompagnées.

quand il s'agit de se restructurer. Les chocs ou extérieurs ne constituent qu'un seul des deux filtres d'analyse. L'identité organisationnelle – qui recoupe des aspects aussi vastes que le projet associatif, la gouvernance, la réputation, la culture ou encore les valeurs – permet également de comprendre pourquoi les organisations à but non lucratif se lancent dans des restructurations : pour redorer leur blason aux yeux des parties prenantes, mais aussi pour elles-mêmes.

### ÉTAT DES LIEUX AVANT ET APRÈS LA PANDÉMIE

Parmi les références permettant de comprendre les restructurations des associations se trouve le travail mené par Philippe Eynaud et ses collègues depuis ●●●

1. P.F. Salipante, K. Golden-Biddle, « Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 6, 1995, p. 3.

## “ Il nous faut considérer la restructuration avant tout comme un levier de reconstitution d’une capacité stratégique forte, et non seulement comme un choix contraint ”

●●● plusieurs années. En 2019, lors de la publication du *Paysage associatif français*, des statistiques dédiées à la situation de 2017 ont ainsi été publiées quant aux fusions, mutualisations et groupements d’associations<sup>2</sup>.

Les facteurs principaux évoqués sont ceux relevant d’un choc ou d’une pression : la décentralisation voulue par l’État, la baisse des financements ou encore les forces concurrentielles. Les associations cherchent alors à diversifier leurs activités ainsi qu’à répartir les coûts. En 2017, 2,3 % des associations ont connu une fusion et 4,5 % comptaient fusionner dans un avenir proche. Ce phénomène concerne les associations employeuses notamment, ainsi que les organisations aux budgets les plus élevés.

Dans l’enquête dite « #Covid-3 » menée en 2021 pour comprendre les effets de la pandémie<sup>3</sup>, une question portait également sur ces sujets (« Êtes-vous favorable à des rapprochements avec d’autres associations ? »). 4 % des associations envisageaient alors une fusion, 24 % des mutualisations et 24 % des coopérations nouvelles ou renforcées. En outre, la répartition des réponses négatives montre que seuls 16 % des répondants ne jugeaient pas nécessaires de tels rapprochements. 8 % indiquaient que le contexte n’était pas opportun et, surtout, 21 % faisaient part de spécificités de leur organisation conduisant à négliger cette possibilité.

Grâce à l’analyse des données associées à cette enquête, une étude des déterminants des restructurations a également pu être menée<sup>4</sup>. Une restructuration est vouée à l’échec notamment si les valeurs organi-

sationnelles ne sont pas à son origine ou encore si la communauté ne soutient pas le projet. L’importance des relations avec les partenaires a bien été retrouvée, mais elles ont des effets contrastés dans le contexte de la crise sanitaire, en fonction notamment de la durée du partenariat et de son origine (publique ou privée). Enfin, la dépendance au capital humain (salarie ou bénévole) favorise les restructurations, mais, pour les autres types de ressources (financières et matérielles, par exemple), les effets sont là aussi ambigus.

### FAIRE FACE AUX CONTRAINTES ET RECONSTITUER SES CAPACITÉS STRATÉGIQUES

L’ambivalence et l’incertitude que les résultats de l’analyse des réorientations stratégiques créent sont en réalité conformes à la vision de Paul Salipante et Karen Golden-Biddle. Un changement stratégique est bien entendu guidé par l’environnement qui entoure l’organisation, notamment

lorsqu’il devient plus pressant ou qu’un choc tel qu’une pandémie advient. Cependant, il faut nuancer le rôle de ces chocs ou pressions en le faisant passer au filtre des capacités stratégiques des organisations.

Adrien Laurent et ses collègues<sup>5</sup> le soulignent dans le cas des regroupements : si la recherche d’efficacité guide les associations, c’est ensuite le développement stratégique qui les motive. Suivent alors la recherche de solutions à des problèmes internes et, enfin, la réponse aux exigences publiques. Dans cette veine, Nadine Richez-Battesti et ses collègues<sup>6</sup> estiment que « la coopération interassociative » est « un levier de créativité ».

Les associations comme les parties prenantes qui les entourent gagneront donc à adopter une approche stratégique de la restructuration. Il nous faut la considérer avant tout comme un levier de reconstitution d’une capacité stratégique forte, et non seulement comme un choix contraint par des contingences politiques, sociales ou économiques. ■



**AUTEUR** Guillaume Plaisance  
**TITRE** Maître de conférences en sciences de gestion, université de Bordeaux (IAE – IRGO), administrateur de Recherches & Solidarités

2. P. Eynaud, « Fusions, mutualisations et groupements d’associations », in V. Tchernonog, L. Prouteau, *Mesures et évolutions – Le Paysage associatif français*, Éditions Juris – Dalloz, coll. « Hors-série », 2019, p. 308.

3. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, en partenariat avec Hexopée et France générosités, « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021, JA 2021, n° 642,

p. 6, obs. E. Benazeth ; JA 2021, n° 650, p. 21, étude C. Orchampt in dossier « Politique associative – L’heure du bilan » ; v. égal. « Crise sanitaire – En quête de vie... associative ! », JA numéro spécial du 15 oct. 2021.

4. G. Plaisance, « Restructuration, projet associatif, nouvelle stratégie : les déterminants des réorientations des associations françaises en temps de crise », *Gestion 2000*, vol. 39, 2022, n° 5, p. 37.

5. JA 2017, n° 559, p. 19, étude A. Laurent, P. Eynaud, P. Garaudel, G. Schmidt, in dossier « Économie sociale et solidaire – La coopération en commun(s) ».

6. N. Richez-Battesti, F. Petrella, C. Marival, « Risques et potentialités des restructurations interassociatives », *Revue internationale de l’économie sociale*, 2017, n° 344, p. 41.