

Une grande histoire de management

## LES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DU PROJET À LA STRATÉGIE

Connaissance du secteur,  
spécificités du management,  
analyse théorique et  
partage de pratiques



**EXECUTIVE EDUCATION**

Formation courte  
professionnalisante /

5 sessions de 13h à 20h

11 avril, 15-22-30 mai et 19 juin 2023





Le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire est composé d'associations, de fondations, d'ONG, de coopératives, de mutuelles. Le secteur de l'ESS occupe une place fondamentale dans notre société, car il répond à des besoins qui ne sont souvent pris en charge ni par le secteur lucratif ni par l'État, et car il est à l'origine d'innovations sociales. Elles se développent en particulier dans des secteurs comme le secteur médico-social, de l'entre-aide, de l'aide aux plus démunis ou aux plus fragiles (personnes âgées, personnes en situation de handicap) ; le secteur de l'aide internationale (ONG), de la protection de l'environnement ; celui de la culture, des loisirs, du sport, etc.

Depuis sa création en 2009, la Chaire Mutations Anticipations Innovations a développé un programme de recherche sur les mutations des organisations : comment spécifier les transformations, inventer de nouvelles formes de régulation sociale, identifier et soutenir des innovations organisationnelles et managériales porteuses de sens.

Au-delà de la spécificité de leurs projets, les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire développent des modalités de gouvernance, de prise de décision, et d'organisation spécifiques. Les enjeux managériaux et stratégiques y sont bien présents, mais si ces organisations partagent avec celles du secteur lucratif l'enjeu de la recherche d'efficacité, elles s'en démarquent aussi par la spécificité des enjeux de solidarité qu'elles portent. Le programme proposée a pour enjeu d'analyser les spécificités de l'organisation, de la gouvernance, du management et de la stratégie dans ces organisations particulières, qui s'attachent à conjuguer efficacité et solidarité.

## POURQUOI CHOISIR L'IAE PARIS-SORBONNE ?

Se former à l'IAE Paris-Sorbonne Business School, c'est faire le choix d'une école universitaire associée à la prestigieuse université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, forte de plus de 65 ans d'expérience dans le domaine du management. L'IAE Paris-Sorbonne propose à ce titre de nombreuses formations diplômantes, reconnues en France et à l'international (Doctorat, Masters spécialisés, MBA(s), Licence professionnelle, Diplômes d'université).

Depuis sa création en 1956, l'IAE Paris-Sorbonne s'est **engagé dans la double compétence en management pour les cadres et les étudiants en poursuite d'études**. Au-delà du management général, l'**offre de formation s'est étendue** au cours des années à d'autres **domaines plus spécialisés** : Contrôle-Audit, Data Sciences, Entrepreneuriat, Finance, Management des associations, Management de la santé, Management international, Marketing, QSE, Ressources Humaines et RSE, Supply Chain Management. Les formations sont fondées sur une **approche pédagogique à la pointe des enjeux du monde professionnel, nourrie par une activité de recherche dynamique** au sein de l'école et **ancrée sur la pratique en entreprise**. L'enseignement est en effet dispensé par un corps professoral composé d'universitaires de haut niveau et de professionnels expérimentés, experts reconnus dans leur domaine.

La formation continue constitue près de 75 % de l'activité ; **1 900 cadres sont ainsi formés chaque année, dont plus d'un tiers à l'international** dans le cadre de partenariats avec des universités étrangères. Les programmes de poursuite d'études sont, quant à eux, principalement proposés en alternance.

Ancré dans des valeurs humanistes **d'égalité des chances, de démocratisation de la réussite et d'esprit de progrès**, l'IAE Paris-Sorbonne contribue ainsi au développement des connaissances et à leur transmission aux entreprises, tant à travers ses actions de formation que sa recherche.

### CHIFFRES CLÉS



**38 000**

Alumni qui exercent à travers le monde

**+ de 2 600**

Étudiants



**51**

Enseignants universitaires

**300**

Intervenants professionnels



**65**

Accords internationaux

## Public concerné

- > Managers et futurs managers, dirigeants salariés ou bénévoles dans des associations et des organisations de l'Économie sociale et solidaire
- > Consultants

## OBJECTIFS

Il s'agit de faire découvrir aux participants **les enjeux spécifiques du management et de la stratégie** pour les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire : hybridation des ressources (humaines comme financières), gouvernance, marketing et communication auprès des parties prenantes, construction stratégique, etc., au travers :

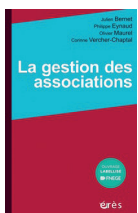
- d'une mise en perspective du contexte particulier de l'Économie Sociale et Solidaire
- d'interventions d'acteurs du secteur associatif, coopératif et d'ONG (dirigeants, managers, conseillers)
- de conférences et d'animations d'universitaires en pointe de la réflexion sur le management et la stratégie des associations

## ORGANISATION

Le programme court MAI se déroule sur 5 sessions de 13h à 16h et de 17h à 20h les 11 avril, 15-22-30 mai et 19 juin 2023.

### Ressource bibliographique

> Bibliographie indicative :



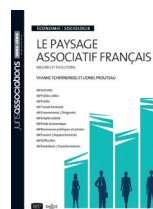
Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher-Chaptal, C. (2016). **La gestion des associations. VST-Vie sociale et traitements**, (3), 51-54.



Gallopel-Morvan K., Birambeau P., Larceneux F., Rieunier S. (2021), **Marketing & Communication des associations**, Dunod, 3<sup>e</sup> édition



Cazenave B., Garbe E. & Moralès J., (2020), **Le management des ONG**, Collection Repères



Tchernonog V. & Prouteau L., (2019), **Le paysage associatif français – Mesures et évolutions**, Juris éditions - Dalloz



Eynaud P. & De França Filho G. C., (2019), **Solidarité et organisation : penser une autre gestion**, Éditions Eres, 250 pages.

### Contrôle continu

> Les participants seront invités à traiter et présenter en groupes un mini-cas de stratégie des associations.

# PROGRAMME

> **11 avril et 15-22-30 mai 2023**

**1** |  **Mardi 11 avril**

## Le secteur de l'ESS et les problématiques organisationnelles et managériales

Cette première journée est consacrée à un tour d'horizon des organisations de l'ESS, des problématiques managériales spécifiques aux associations, et à acquérir une meilleure connaissance.

### 13h-16h

Introduction : les organisations de l'ESS, panorama du secteur, et Spécificités organisationnelles et managériales

> **par Nathalie Raulet-Croset**, Professeure à l'IAE Paris-Sorbonne

> **par Philippe Eynaud**, Professeur à l'IAE Paris-Sorbonne

> Avec la participation de professionnels du secteur de l'ESS (représentant CRESS Île-de-France)

### 17h-20h

Les coopératives : organisation, gouvernance, stratégies par ARESCOP Nationale

> **par Gérard Cassisi**, ARESCOP Nationale, président du directoire

**2** |  **Lundi 15 mai**

## Les enjeux de Gestion des Ressources Humaines

Cette deuxième journée aborde les particularités de la gestion des ressources humaines dans les organisations de l'ESS, marquées par les enjeux de diversité, de professionnalisation et de construction du sens.

### 13h-16h

Gérer la diversité des ressources humaines : un enjeu RH

> **par Emmanuelle Garbe**, Maîtresse de conférences à l'IAE Paris-Sorbonne

> **par Yamina Vierge**, Directrice de la vie associative à la CIMADE

### 17h-20h

Les enjeux de la professionnalisation – Le cas des ONG

> **par Emmanuelle Garbe**, Maîtresse de conférences à l'IAE Paris-Sorbonne

> **par Vincent Taillandier**, Coach et facilitateur en intelligence collective

**3** |  **Lundi 22 mai**

## Le marketing au service des organisation de l'ESS

Cette journée est dédiée aux pratiques de marketing spécifiques dans l'ESS

### 13h-16h

Le marketing d'influence : convaincre les parties prenantes

> **par Fabienne Berger-Rémy**, Maître de conférences à l'IAE Paris-Sorbonne

### 17h-20h

La collecte de fonds : approche par les nudges

> **par Marie-Eve Laporte**, Maîtresse de conférences à l'IAE Paris-Sorbonne

**4** |  **Mardi 30 mai**

## Construire une stratégie au service de son projet

Cette journée est consacrée à identifier différents choix de stratégies en lien avec le développement du projet de l'organisation.

### 13h-20h

Du projet de l'organisation au projet stratégique: concilier impact social et viabilité financière dans des environnements contraints – Le cas des associations

> **par Géraldine Schmidt**, Professeure à l'IAE Paris-Sorbonne

> **par Nathalie Raulet-Croset**, Professeure à l'IAE Paris-Sorbonne



> **19 juin 2023**

5



Lundi 19 juin

**13h-17h**

L'association et son équilibre financier

**Une demi-journée (4h) est dédiée à travailler sur les problématiques financières spécifiques aux organisations de l'ESS, les équilibres financiers à rechercher.**

> par **Fanny Gerôme**, Directrice générale adjointe de France Active

**18h-20h**

Conclusion autour du thème : comment concilier enjeux de solidarité et transition écologique, quel apport des organisations de l'ESS ?

Restitution des travaux des participants.

> par **Nathalie Raulet-Croset**, Professeure à l'IAE Paris-Sorbonne

> par **Philippe Eynaud**, Professeur à l'IAE Paris-Sorbonne



# INTERVENANTS IAE PARIS-SORBONNE



**Fabienne BERGER-RÉMY** | Maître de conférences

Fabienne Berger-Rémy a d'abord exercé des responsabilités opérationnelles, puis de direction marketing en entreprise. Après plusieurs années dans le conseil, elle devient enseignante-chercheuse. Ses travaux portent sur l'organisation marketing, la marque employeur et la création de valeur par les immatériels, dans le monde marchand mais également dans la sphère publique, la santé et le monde associatif. Elle enseigne le management des marques en master et intervient en formation continue auprès de professionnels du marketing, de la santé et des associations.



**Philippe EYNAUD** | Professeur

Philippe EYNAUD est professeur de sciences de gestion à l'IAE Paris-Sorbonne. Il est membre du Haut Conseil à la vie associative (HCVA), du conseil scientifique de l'ADDES, et du conseil Recherche et Prospective de l'Uniopss. Il a écrit plusieurs ouvrages sur la gouvernance, la gestion des associations et les enjeux de solidarité. Son livre « Solidarité et organisation : penser une autre gestion » publié aux Éditions Eres a obtenu le prix FNEGE 2020 du meilleur ouvrage en management.



**Emmanuelle GARBE** | Maîtresse de conférences

Enseignante et chercheuse en GRH, ses travaux portent notamment sur les enjeux de professionnalisation des organisations non marchandes et particulièrement des ONG. Par l'étude des parcours professionnels et des pratiques RH de ces organisations, elle s'intéresse au mouvement de « managérialisation » des ONG et montre comment ONG et entreprises privées peuvent apprendre les unes des autres. Ses travaux ont notamment fait l'objet d'un ouvrage co-écrit intitulé « Le Management des ONG » (Éditions La Découverte).



**Marie-Eve LAPORTE** | Maîtresse de conférences

Marie-Eve Laporte est spécialisée en marketing social. Elle enseigne le marketing, les études quantitatives et la communication, et co-dirige le MBA Marketing et Communication de la Santé. Dans ses recherches, elle étudie les comportements en santé (choix alimentaires, non-observance thérapeutique, outils de changement tels que les nudges), et la modification des pratiques induite en retour (orientation patient à l'hôpital...).



**Nathalie RAULET-CROSET** | Professeure, Directrice de la Chaire MAI

Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion, Nathalie Raulet-Croset est professeure à l'IAE Paris-Sorbonne. Elle dirige l'Executive Master Management des Associations. Elle enseigne dans différentes formations la théorie des organisations, le management des équipes, le comportement organisationnel, ainsi que les méthodologies de recherche qualitatives. Ses recherches portent sur le management des coopérations territorialisées multi-acteurs et multi-institutions, le rôle de l'espace et des territoires dans les organisations, les formes alternatives de management et d'organisation.



**Géraldine SCHMIDT** | Professeure

Géraldine Schmidt enseigne le management stratégique, la Gestion des Ressources Humaines et les méthodologies de recherche. Ses recherches portent principalement sur l'analyse des pratiques de restructurations des organisations marchandes et non marchandes (les stratégies sous-jacentes, les processus de négociation et de mise en œuvre, et les effets). Elle mobilise dans ses travaux des démarches qualitatives, quantitatives ou mixtes, mais aussi sur les méthodes fondées sur l'art.

# INTERVENANTS PROFESSIONNELS



**Yamina VIERGE** | Directrice de la vie associative,  
CIMADE

Engagée dans le secteur associatif depuis de nombreuses années, elle occupe la fonction de directrice de la vie associative de La Cimade contribuant ainsi à développer le mouvement bénévole de l'association et à consolider sa structuration. Elle accompagne les transitions et l'évolution de l'organisation en pilotant des travaux sur l'actualisation du projet associatif, l'évolution de la gouvernance, la transformation digitale par exemple. Elle favorise les dynamiques collectives et participatives qui permettent d'associer l'ensemble des parties prenantes aux réflexions et aux décisions.



**Fanny GERÔME** | Directrice générale adjointe,  
France Active

Après avoir travaillé plusieurs années dans le monde bancaire et dans le secteur associatif, Fanny Gérôme rejoint France Active en 2008. Membre du HCVA (Haut Conseil à la Vie Associative) depuis 2012, elle est une spécialiste du secteur associatif. Directrice Générale Adjointe de France Active, elle est également Directrice générale déléguée de sa société d'investissement, France Active Investissement, ainsi que Directrice générale déléguée de la société de garantie, France Active Garantie.



**Vincent TAILLANDIER** | Facilitateur, coach,  
consultant

Après un long parcours dans l'action humanitaire, notamment comme directeur des opérations d'Action Contre la Faim jusqu'en 2016, il se consacre depuis 5 ans à l'accompagnement d'associations et de fondations. Il est co-fondateur de la coopérative „Les Maisons de l'Intelligence Collective“ regroupant 15 spécialistes - co-designers, coachs et facilitateurs - engagés dans les changements et transitions sociales. Ses activités de formation et d'enseignement visent à développer l'autonomie, la coopération et la réflexivité sur les thématiques du management, du leadership et de l'action solidaire.

## COMMENT INTÉGRER CE PROGRAMME ?

> Inscriptions jusqu'au 15 février 2023

> **Tarif** : 2.000 € pour les 5 jours. Selon votre situation, des dispositifs existent pour vous aider à financer votre formation. Retrouvez toutes les informations sur notre site ([www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)) à la page « Formation / Financement ».

À l'issue de la formation, **les participants se verront remettre un certificat.**

## CONTACTS

**Responsable Pédagogique**  
**Nathalie RAULET-CROSET**  
Professeure, Directrice de la Chaire  
Mutations Anticipations Innovations  
[nathalie.raulet-croset@iae.pantheonsorbonne.fr](mailto:nathalie.raulet-croset@iae.pantheonsorbonne.fr)

**Gestion administrative :**  
**Sarah CANET**  
01 44 08 73 24  
[programmes-courts@iae.pantheonsorbonne.fr](mailto:programmes-courts@iae.pantheonsorbonne.fr)



Une grande histoire de management



IAE Paris-Sorbonne Business School  
8 bis, rue de la Croix Jarry  
75013 Paris

[www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)

