

Rapport d'Observation sur la Stratégie et l'Innovation en Entreprise



Dorset Blind
Association

Écrit par Nicolas-Pierre Dagoubert (IFIE2015),
Élève Ingénieur à l'École des Mines d'Albi-Carmaux

Stage juin-août 2014

Tuteur entreprise : Jaya Da Costa, Fundraising Manager

Tuteur école : Emmanuel Otton, Responsable du Service Informatique



Table des matières

Avant-propos.....	3
Contenu du rapport.....	3
J'ai innové durant ce stage.....	3
Résumé, Abstract.....	5
1. Analyse stratégique de l'entreprise.....	6
La mission de Dorset Blind Association : aider les personnes malvoyantes à vivre une meilleure vie.....	6
DBA fonctionne essentiellement grâce aux dons.....	6
Analyse du macro-environnement.....	7
Analyse de la concurrence autour de la collecte de fonds.....	10
DBA a de nombreux concurrents.....	10
Cette activité est peu menacée par des nouveaux entrants.....	10
Produits de substitution.....	11
Les fournisseurs.....	12
Les pouvoirs publics.....	12
Le facteur clé de succès : des bonnes relations au public	13
Illustration du pitch.....	14
USP.....	15
2. Analyse interne de l'entreprise.....	16
DBA est une petite structure	16
Mon service : la collecte de fonds.....	17
Qualité du management de l'organisation.....	17
Analyse des forces et faiblesses de DBA.....	18
3. Projets d'innovation au sein de l'entreprise.....	19
Le défi sur lequel on va chercher de l'innovation.....	19
Quels sont les enjeux de l'innovation dans l'association.....	19
Les dernières grandes évolutions.....	20
Conclusion sur les moteurs de l'innovation.....	20
Bibliographie.....	20

Avant-propos

Contenu du rapport

Ce rapport de stratégie et d'innovation a été rédigé en français, et contient quelques termes anglais qui sont traduits en bas de page. Il contient également plusieurs sources en anglais, qu'il n'est cependant pas nécessaire de consulter pour la compréhension du document.

Certaines ressources informatiques en ligne ont des liens longs, je propose au lecteur un lien raccourci équivalent, qui facilitera leur accès à partir d'une version papier de ce rapport.

Ce rapport contient très peu d'illustrations, pour maintenir sa taille à 20 pages et sans annexes.

J'ai effectué mon stage dans une organisation caritative, où le facteur innovation est extrêmement faible, comparé à ce que l'on peut s'attendre à voir pour une plus grande entreprise. Le contenu de ce rapport sur l'innovation de cette structure, bien que court, est quasiment exhaustif. L'aspect stratégie est néanmoins plus présent, car il est complexe pour une structure de ce type de collecter de l'argent avec très peu de budget alloué à la communication.

J'ai innové durant ce stage

Le but du Rosie est de faire prendre conscience à l'étudiant de l'École des Mines l'importance de l'établissement d'une stratégie et d'une politique d'innovation.

Mon stage m'a permis d'appliquer une démarche d'innovation et de repositionnement de la communication, et de produire des résultats. Bien que je traite de cet aspect de mon travail dans mon rapport technique, je tiens à aborder mes résultats également dans ce document.

Le contexte du stage : travail sur un site internet, pour améliorer la communication d'une organisation caritative

Je suis en fin de deuxième année d'études d'ingénieur généraliste, et je me prépare à entrer dans une option bâtiments à énergie positive. Mon projet professionnel est de travailler dans une entreprise qui conçoit et construit des structures avec des spécifications en termes d'économie ou d'approvisionnement énergétique.

J'ai également une passion très forte : la création de sites internet ; principalement pour des petites organisations. Depuis que j'ai intégré les Mines d'Albi il y a deux ans, j'ai mené à terme cinq projets pour des clubs et des associations du campus Jarlard. J'ai également travaillé sur des plus petites applications, et je prépare une conférence pour début octobre sur ce sujet¹. Cette année, je me suis posé la question d'une réorientation professionnelle, vers une carrière de webmaster indépendant ou d'une petite agence de communication.

J'ai effectué mon stage de trois mois au sein de Dorset Blind Association, une

1 Plus d'informations sur mon portfolio : <http://nicolaspierre.name>

organisation caritative dont le but est d'aider les malvoyants dans le comté de Dorset, en Angleterre. Ma mission a été de travailler sur leur site internet², pour améliorer leur image. La communication, et les relations au public, sont très importantes pour ce type d'activité, qui fonde la quasi-totalité de ses revenus sur des dons ponctuels.

Cette longue période a été une occasion pour moi de me confronter à l'environnement de la création de sites en totale immersion, sans avoir un emploi du temps partagé entre sites et ingénierie. Mon bilan : je maintiens mon projet ingénieur.

L'innovation : un site internet entièrement tourné vers l'accessibilité

L'accessibilité d'un site correspond à sa capacité à interagir avec les visiteurs qui présentent des handicaps visuels³. Aujourd'hui, la grande majorité des sites internet considèrent l'accessibilité comme une fonctionnalité. Les pages contiennent par exemple des options en haut de page pour changer les couleurs et les tailles des textes.

Au cours de mon stage, j'ai créé un site internet dont la mise en page est entièrement tournée vers l'accessibilité des personnes malvoyantes.

Les textes sont par défaut affichés d'une taille bien plus grande que les autres sites, et le contenu est mis en page d'une manière que l'ensemble est plus facilement lisible, en plus des fonctionnalités de changement de taille et de couleur. La mise en page est également très simple, et souffre extrêmement peu du changement de la taille de la police de -66% à +233% contrairement à de nombreux autres sites.

À ma connaissance, ce design est unique. Il n'en existe pas d'équivalent, ayant mis en place l'accessibilité d'une manière aussi simple et peu technologique⁴. Bien que je ne puisse pas définir si ce design n'est qu'une expérience ou un vrai pas en avant dans l'accessibilité des sites internet, je suis convaincu qu'il apportera à l'association un avantage compétitif au niveau de sa communication, ne serait-ce que par la profonde différence de sa conception.

Le site a reçu dès sa sortie d'excellentes critiques de la part de nombreuses personnes, et a été relayé par la presse locale⁵.

J'ai également été invité à deux entretiens en direct pour deux émissions radio le jour du lancement du site, sur la station anglaise BBC Radio Solent⁶, et reçu une troisième invitation qui n'a pas abouti⁷, pour discuter et promouvoir ce nouveau design unique.

2 <http://www.dorsetblind.org.uk/>

3 L'accessibilité d'un site peut aussi concerner les personnes ayant d'autres formes de handicaps, comme par exemple les handicaps mentaux : certains sites proposent des versions simplifiées de certaines pages dont le contenu semble complexe. On peut aussi prendre en compte les handicaps physiques, comme par exemple les personnes ayant des amputations de membres comme une main. Cependant, l'accessibilité des sites internet aujourd'hui est quasiment uniquement tournée vers les handicaps visuels, d'où le raccourci.

4 L'accessibilité peut être largement améliorée avec l'essor des nouvelles technologies internet, comme les interactions audio/microphone par exemple. Elles sont cependant plus difficiles à maîtriser, et certaines en sont au stade d'expérimentation.

5 Publications : <http://projets.nicolaspierre.name/n493685> (en anglais)

6 Une émission matinale diffusée sur le comté de Dorset, et une émission durant l'après-midi (vers 17h30) qui a été diffusée sur une grande partie sud de l'Angleterre.

7 Il s'agissait d'une émission différente de la même radio, qui entrerait en concurrence avec la première.

Résumé, Abstract

Résumé

Dorset Blind Association est une organisation caritative qui apporte de l'aide non médicale aux personnes malvoyantes dans le comté de Dorset, dans le sud de l'Angleterre. Elle existe depuis 1918 et compte aujourd'hui 4 employés à temps plein, 6 à temps partiel et plus de 500 bénévoles qui aident chaque année 1000 personnes malvoyantes ou aveugles. Elle dépend très majoritairement des dons pour assurer ses services.

Ce comté compte plus d'une centaine autres organisations caritatives, qui oeuvrent pour de nombreuses causes différentes. Les donateurs potentiels ont donc du choix, et il est très difficile de se distinguer des organisations concurrentes.

L'innovation n'est pas organisée à DBA, elle est spontanée : des idées sortent parfois, mais il n'y a pas de démarche structurée, ce qui fait de l'innovation un sujet que l'on rencontre très peu.

Abstract

Dorset Blind Association is a charity that help people with sight loss in the county of Dorset, in south of England, providing non-medical advice and support. DBA has been founded in 1918 and has now 4 full-time and 6 part-time employees. DBA coordinates more than 500 volunteers who help 1000 people with sight loss and blind people each year. DBA heavily relies on donations to run its services.

This county counts more than a hundred charities, working for a lot of different matters. People have the choice, about where they want their money to go ; it is really difficult to stand out of the crowd.

Innovation is not organized at DBA, but spontaneous : sometimes, people have ideas. But there is not a structured demarche, so innovation is not a word we meet very often.

1. Analyse stratégique de l'entreprise

La mission de Dorset Blind Association : aider les personnes malvoyantes à vivre une meilleure vie

Dorset Blind Association (DBA) est une organisation caritative dont le but est d'apporter un soutien aux personnes malvoyantes.

La nature du soutien apporté est non-médical, il s'agit d'aide à la personne, sous la forme :

- de visites à domicile ;
- d'organisation de clubs réguliers, pour maintenir les liens sociaux des personnes malvoyantes ;
- de soutien psychologique face à ce handicap ;
- d'approvisionnement en produits spécialisés, comme des horloges parlantes ou des indicateurs de niveau pour tasses.

Actuellement, un peu plus de 1000 personnes sont enregistrés dans les fichiers de DBA, ayant une acuité visuelle de 5 à 0/10e⁸. Environ 600 personnes sur les 1000 reçoivent régulièrement une aide chaque mois, sous la forme d'un ou plusieurs services. L'âge est un facteur important dans ce handicap : 86% des personnes inscrites ont plus de 60 ans.

Le rayon d'action de DBA est le comté de Dorset, dans le sud de l'Angleterre. Dorset est un territoire de 2 500 km²⁹ et a une population de 750 000 habitants dont 23 % est âgée de 65 ans et plus¹⁰.

DBA est une organisation à but non lucratif, enregistrée administrativement en tant qu'entreprise et association caritative¹¹.

DBA fonctionne essentiellement grâce aux dons

DBA fonctionne essentiellement grâce aux dons. Majoritairement , les donateurs sont :

- les particuliers ;
- les entreprises, dont le soutien aux organisations caritatives peut faire partie d'une démarche d'aide à la communauté ;

8 L'acuité visuelle correspond à la capacité d'une personne à voir ; elle est définie de 0 (aveugle) à 10/10e (bonne vue), et peut même dépasser 15/10e pour certaines personnes. Une personne est malvoyante à 3/10e et en deça.

9 Source : <https://www.dorsetforyou.com/333003>

10 Source : <https://www.dorsetforyou.com/344863>

11 En anglais : charity ; le terme d'association caritative correspond à notre équivalent français.

- les collectivités territoriales, dont le contexte économique est complexe.

Les principaux concurrents sont les organisations caritatives locales, et dans une moindre mesure RNIB, une organisation similaire à rayonnement national.

Analyse du macro-environnement

DBA existe depuis presque un siècle

DBA a été créée sous sa forme actuelle en 1918, pour apporter des soins aux blessés de guerre qui sont rentrés habiter à Dorset, et sous le nom DorsetShire County Association for the care of the Blind (DCAB)¹².

En 1924, des archives expliquent que DCAB organise du travail à domicile pour les malvoyants, qui fabriquent alors des paniers, des filets, et travaillent comme musiciens ou masseuses.

En 1986/87, DCAB engage son premier employé salarié, une secrétaire dont les tâches sont d'organiser la distribution de l'aide, coordonner les responsables des différents secteurs et travailler à un centre de ressources.

En 2005, DCAB devient Dorset Blind Association (DBA). Ce changement de nom suit la tendance des années 2000, durant lesquelles de nombreuses autres associations caritatives du même type ont simplifié leur nom.

DBA existe aujourd'hui depuis presque un siècle, et s'est adapté aux changements sociétaux pour continuer à aider. Elle occupe actuellement un bureau à Poole, dans la plus grande densité urbaine du comté Bournemouth-Poole-Christchurch, qui représente la moitié de la population de Dorset.

Politique : les collectivités territoriales ne fournissent plus d'aide financière

La tendance politique actuelle est de ne plus donner de l'argent aux associations comme celle-ci, bien qu'elle soit reconnue pour son travail.

Cette situation correspond à un déclin : il y a quelques années les collectivités territoriales locales allouaient des fonds aux organisations caritatives locales, comme DBA. Cela permettait de garantir un certain revenu fixe, à des activités reconnues d'utilité publique¹³.

L'évolution à la baisse des budgets des collectivités a fait disparaître cette aide, et il est peu probable qu'elle revienne¹⁴.

Les collectivités fournissent toutefois de l'aide matérielle lorsque cela est possible, par exemple la ville de Bournemouth fournit du matériel de signalisation pour l'organisation du marathon annuel de DBA, sans contrepartie financière.

12 En français, mot à mot : Association du Comté de Dorset pour l'aide aux Aveugles.

13 Le terme d'association reconnue d'utilité publique ou d'intérêt général renvoie au droit français, mais correspond à un équivalent de ce type d'activité.

14 Source : discussion informelle avec l'un des responsables de Poole CVS (Poole Council for Voluntary Service), le service d'aide aux activités de bénévolat de Poole, relié à la mairie.

La situation économique reste relativement correcte, malgré le sentiment de crise de ces dernières années

DBA fonctionne aujourd'hui presque exclusivement grâce à des dons ponctuels, et ne reçoit aucune aide gouvernementale. Son budget annuel est d'environ £300,000¹⁵. Son fonctionnement est donc dépendant des conditions économiques du comté.

L'association a été relativement légèrement touchée par la crise économique des dernières années, et a vécu une plus mauvaise année en 2009 qui l'a forcé à arrêter certaines activités sportives plus coûteuses, qui ont repris l'année suivante.

Cette année, une baisse dans les dons a posé la question de la fermeture d'un club pour les jeunes, à raison d'un manque de £12,000¹⁶. Néanmoins, l'organisation d'une campagne de communication sur le mois de juin a permis de récolter cet argent et de sauver le club.

DBA doit donc faire quelques efforts pour équilibrer les dons d'une année sur l'autre, mais pour l'instant le résultat est régulier.

L'évolution socioculturelle britannique devrait maintenir les besoins pour DBA

Le vieillissement de la population entraînera une augmentation du nombre de malvoyants

Au Royaume-Uni comme dans de nombreux pays d'Europe¹⁷, le nombre de personnes âgées augmente chaque année. Le pays observe également, comme la France, le phénomène de migration vers le sud des personnes âgées, qui veulent passer le reste de leur temps dans un endroit ensoleillé.

La majorité des malvoyants sont des personnes âgées. Le nombre de personnes en besoin des services de DBA devrait donc par ces deux effets continuer à augmenter doucement dans les années à venir.

Les visites à domiciles augmenteront avec l'isolement de la population

Une autre tendance sociologique est l'isolement des personnes, qui touche particulièrement les personnes âgées : aujourd'hui, 12% des personnes âgées est isolée socialement¹⁸, cela menant à des situations terribles dans certains pays¹⁹.

DBA a un service de visites à domicile, qui est sa principale activité en termes de relations avec les malvoyants. La quasi-totalité des personnes qui profitent de ce service

15 Valeur de l'année 2013, 300 000 Livres Sterling représentant approximativement 380 000 Euros

16 £12,000 ~ 15 000€

17 http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing/fr
(cette page est également accessible à ce lien : <http://lien.ml/population>)

18 Source : <http://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing39.pdf> (<http://lien.ml/isolement>)
page 2 (en anglais)

19 Cet été, une septuagénaire a été trouvée à son domicile, six ans après son décès
<http://www.linfore.fr/france/faits-divers/647362-rouen-le-corps-d-une-septuagenaire-retrouve-a-son-domicile-apres-6-ans> (<http://lien.ml/linfore>)

considèrent que c'est quelque chose de très important pour elles. L'association joue donc un rôle important par rapport à cette tendance.

Technologie : l'informatique a considérablement amélioré l'accessibilité aux malvoyants

La technologie a changé la manière dont les personnes avec une perte de vue gèrent leur handicap. Avant l'arrivée sur le marché des baladeurs, il n'existait que le Braille pour rendre ces personnes autonomes.

Le Braille, inventé par le Français Louis Braille dans les années 1820²⁰, était autrefois le meilleur système qui permettait aux aveugles d'accéder à l'information. Il est cependant très difficile à apprendre, en particulier pour les personnes qui souffrent déjà du handicap.

Les problèmes de vue sont très variés. Certaines personnes voient mieux le clair sur un fond foncé, d'autres l'inverse, certaines inversent les couleurs, ou voient flou. L'avantage du Braille était que l'information faisait appel à un autre sens que la vue ; son inconvénient est qu'il est très difficile à apprendre et à maîtriser, surtout lorsque l'on a déjà perdu sa vision.

Aujourd'hui, les personnes peuvent par exemple, avec une tablette, prendre une photo de l'article de journal qu'ils veulent lire, et manipuler l'image : l'agrandir, inverser les couleurs, changer le contraste. Ces fonctions simples et puissantes augmentent considérablement la quantité d'informations auxquelles ces personnes peuvent accéder.

Le service de transcription en braille de DBA n'est demandé que par 0,4% des malvoyants²¹. Les transcriptions, sur CD audio et cassette, sont de manière générale en baisse, mais restent à un niveau élevé : une centaine de personnes demandent des transcriptions de plusieurs documents chaque mois.

Les technologies numériques ont changé la manière dont les personnes malvoyantes accèdent à l'information, en les rendant plus autonomes, ce qui diminue la dépendance des personnes envers DBA.

Les activités de DBA n'ont pas de contraintes écologiques

Bien que la notion d'écologie et de protection de l'environnement soient des enjeux sociétaux majeurs, DBA en est très peu concernée.

Durant mes trois mois passés dans cette association, je n'ai pas entendu parler une seule fois d'environnement. Ses activités de gestion administrative et d'aide à la personne n'ont pas à mes yeux d'incidence au niveau écologique particulière.

Légal : la loi anti-discrimination

La loi anti-discrimination (Discrimination Act) stipule que tout employeur doit adapter ses locaux aux personnes malvoyantes.

DBA, forte de son expérience dans le domaine de l'accessibilité, propose son aide aux

20 Invention du Braille <http://www.rnib.org.uk/braille-and-other-tactile-codes-portal-braille-past-present-and-future/invention-braille> (<http://lien.ml/braille>)

21 Sur 1000 personnes inscrites dans les fichiers de DBA, 4 seulement demandent à recevoir des documents en braille.

entreprises qui veulent améliorer les conditions de leurs collaborateurs et de leurs clients.

Analyse de la concurrence autour de la collecte de fonds

La collecte de fonds est l'activité de Dorset Blind qui nécessite une stratégie.

Le bureau est situé à Poole, donc la zone géographique majoritairement concernée par cette collecte est la conurbation Bournemouth – Poole – Christchurch de 400 000 habitants.

Il y a de nombreuses organisations caritatives dans cette zone, ce qui rend cette activité de collecte très compétitive.

Je vais aborder certaines caractéristiques de ce marché, en suivant le modèle des 5 Forces de Porter.

DBA a de nombreux concurrents

La recherche du terme charity sur un moteur de recherche montre plus d'une centaine de résultats sur cette zone géographique²². Il y a donc plus d'une centaine d'implantations d'organisations différentes, avec des causes extrêmement variées : social, humanitaire, protection animale, santé ...

Parmi ces organisations implantées localement, il y a certaines qui sont à rayonnement national : leur marque et leur action sont mieux connues et reconnues, et elles peuvent bénéficier de plus gros moyens marketing avec des dépenses réduites par effet d'échelle.

Le bureau de DBA est situé sur Bournemouth Road, un axe majeur entre Bournemouth et Poole. La concurrence est tellement élevée qu'il y a 5 autres organisations caritatives implantées dans un rayon de 100m, toutes visibles depuis la même rue.

Cette activité est peu menacée par des nouveaux entrants

Pour une très grande majorité, ces organisations existent depuis plusieurs dizaines d'années. Leurs activités caritatives sont constantes, car les besoins changent très peu dans le temps.

Il y a donc peu de risques de nouveaux entrants, en revanche ces barrières à l'entrée peuvent être également considérées comme des barrières de développement pour les très nombreux concurrents déjà présents sur le marché.

Barrière à l'entrée #1 : la taille

Il y a plus d'une centaine d'organisations caritatives implantées autour de Poole. Pour qu'un nouvel entrant puisse générer autant de revenus que les organisations existantes et prendre une part significative du marché, il doit atteindre une taille suffisante, ce qui prend du temps ou de un investissement conséquent.

²² Résultat sur <http://lien.ml/concurrence>

Barrière à l'entrée #2 : la crédibilité

La crédibilité d'une organisation caritative est importante. Lors d'un don, le donateur fait confiance en la structure pour gérer au mieux son argent pour défendre la cause. Un nouvel entrant doit donc se montrer crédible, ce qui prend du temps, ou nécessite d'être basé sur la crédibilité d'une autre structure existante.

Barrière à l'entrée #3 : une nouvelle cause

Dans le cas d'activités caritatives, il est très difficile de remplacer une structure existante. Comme ce sont des organisations dont le but est d'intérêt général, il est très complexe d'en tirer des profits, et la principale motivation des personnes voulant travailler dans ce secteur n'est pas financière. Donc lorsque l'une personne veut soutenir une cause existante, elle rejoint cette cause ; le modèle économique d'une nouvelle structure visant à soutenir la même cause n'étant généralement pas viable.

Pour entrer sur ce marché, un concurrent potentiel doit donc trouver une nouvelle cause à défendre ; et cette cause doit être suffisamment importante pour alerter l'attention publique, et générer des dons. Cette situation va devenir de plus en plus rare, car il est très rare qu'une organisation caritative cesse suite à la fin de la nécessité de défendre une cause.

Pouvoir de négociation des clients : les donateurs ont énormément de choix

En considérant la proportion de donateurs qui n'est pas attachée à une cause en particulier, il y a autant de choix pour effectuer un don qu'il y a d'organisations différentes. Pour quelqu'un qui n'a pas de préférences, toutes les organisations se ressemblent, et il est très difficile de sortir du lot, car toutes les causes sont d'intérêt public.

Lors d'un don, le donateur ne reçoit rien en contrepartie, il n'y a aucun obstacle à ce qu'il fasse le don suivant à une autre organisation.

Produits de substitution

Beaucoup d'organisations caritatives vendent des produits donnés dans leurs magasins

Il y a un certain nombre d'organisations caritatives qui possèdent une ou plusieurs boutiques, dans lesquelles elles vendent des produits donnés par des particuliers. Ces produits sont principalement des vêtements, des bibelots, et dans une moindre mesure des jeux, des livres et des meubles.

Ce modèle est différent de celui de Dorset Blind ; le particulier donne de l'argent en contrepartie d'un objet qu'il choisit. Ces achats peuvent être considérés comme des dépenses de bonne conscience, car on achète un bien en aidant une organisation caritative. Ce modèle est une autre activité de collecte sur laquelle il y a moins de concurrence, et permet à ces organisations d'occuper un marché différent.

D'autres organisations caritatives vendent des goodies

C'est une alternative moins répandue, mais la RNLI, qui est l'organisation nationale des

sauveteurs en mer, vend des goodies estampillés RNLI. Ces goodies sont des jouets de plage – des seaux, des pelles, des moules, des frisbees – qui ont été vendus par exemple sur les plages cet été pendant la saison touristique.

Une alternative : des loisirs plutôt qu'un don

La principale motivation pour effectuer un don est la sensation d'aider une cause d'intérêt public ; les donateurs se sentent donc satisfaits.

Une alternative à la satisfaction d'avoir aidé une cause en donnant de l'argent est de dépenser de l'argent en loisirs²³, ceci procurant directement une satisfaction personnelle.

De manière générale, tout produit acheté par quelqu'un au lieu d'effectuer un don en est une substitution.

Les fournisseurs

Dans ce cas d'étude, la force des fournisseurs telle que décrite dans les Forces de Porter se rapporte aux personnes qui contribuent à générer du contenu pouvant servir à convaincre les donateurs potentiels.

Cela inclut, de manière non exhaustive :

- les malvoyants qui peuvent raconter leur histoire, poser sur des photos ou d'autres médias ;
- des personnes qualifiées pour la capture et la manipulation des médias (photos, vidéos) ;
- les organisateurs d'évènements auxquels l'association participe pour effectuer des collectes de fond, incluant les collectivités territoriales.

Le problème le plus fréquemment rencontré est de ne pas trouver de photographe pour avoir des photos de bonnes qualités des différents évènements, activités et services²⁴. Cela ne met cependant pas en péril les opérations de collecte.

Les pouvoirs publics

Les activités de Dorset Blind Association, comme toutes les organisations caritatives, sont d'intérêt général, donc les pouvoirs publics les soutiennent.

DBA n'a aucune activité politiquement contestée, et n'a pas recours à des produits ou méthodes qui sont sensibles ou pourraient l'être. Tant que l'association redistribue l'argent qu'elle reçoit sans le détourner²⁵, l'État n'interférera pas.

23 Une seconde alternative serait de faire du bénévolat au lieu de donner de l'argent, ce qui est un problème car des bénévoles sans budget auraient une action limitée ; cependant on peut résoudre cette alternative en demandant aux bénévoles de participer à plus de collectes.

24 Ce problème s'est posé notamment lors de mon travail sur le nouveau site internet, j'ai eu beaucoup de difficultés à rassembler des photos de bonne qualité, et certaines pages ont des photos de qualité moindre. Nous espérons cependant que ce problème va se régler à l'avenir, le nouveau site encourageant les bénévoles dans ce sens.

25 Ce qui serait illégal

Il y a quelques années, j'aurais écrit dans ce rapport que l'État de manière générale, les collectivités territoriales ont un pouvoir de négociation plus fort, car DBA recevait une aide financière annuelle ; mais cette aide ayant disparu aujourd'hui, la question ne se pose plus.

Le facteur clé de succès : des bonnes relations au public²⁶

On peut déduire de l'analyse concurrentielle du marché de la collecte de fonds par les organisations caritatives dans la conurbation Bournemouth – Poole – Christchurch que pour réussir à collecter de l'argent, le travail se fait sur les relations au public.

Pour aller plus loin, une marque connue et appréciée est un avantage, car elle attire plus qu'une organisation peu connue.

Les actions que DBA met en place sont par exemple :

- l'organisation de collectes dans les rues²⁷ ;
- aller dans des pubs, prendre des paris sur les scores pendant la coupe du monde de football de la FIFA de cette année ;
- participer à des évènements en y tenant un stand ;
- organiser ses propres évènements, comme la course annuelle qui a lieu en septembre.

Pour se faire connaître, DBA dispose également de la vitrine du bureau, qui est situé sur un axe fréquenté. Cependant, beaucoup de personnes qui sont invitées au bureau disent avoir des difficultés à le situer, même en étant dans la bonne rue ; on peut donc se demander si l'efficacité de la présentation de la vitrine peut être améliorée²⁸.

La presse est une ressource stratégiquement importante, car les journalistes montrent très souvent un intérêt pour les organisations caritatives. Cependant, le relai de la presse est gratuit à condition d'avoir un événement à promouvoir²⁹.

Le problème qui se pose le plus avec les relations au public, c'est qu'une campagne publicitaire serait très efficace, mais hors budget pour cette organisation locale. J'ai pu observer de nombreuses publicités pour des organisations caritatives, et toutes étaient pour des organisations nationales. Il est difficile de faire de la relation au public avec un budget très limité.

26 En anglais, le terme PR (Public Relations) est très souvent utilisé.

27 Le nombre de collectes est limité à 4 par organisation, par ville et par année.

28 Dans ce sens, j'ai suggéré à l'association d'installer un panneau devant son bureau, du même type que ceux que l'on peut voir pour les restaurants qui affichent en extérieur le menu du jour ; et d'y afficher des actualités diverses : le but étant plus d'attirer l'attention que de transmettre des informations, bien que cela soit complémentaire.

29 C'est également dans cet objectif que j'ai travaillé sur le design du nouveau site ; le résultat est tellement hors normes qu'il a été relayé, alors que la presse ne transmet d'habitude pas d'informations concernant une nouvelle version d'un site. Une anecdote : nous avons même été autorisés lors de nos deux interviews radio à dire l'adresse du site, alors que cela est normalement interdit, car considéré comme contenu publicitaire.

Illustration du pitch

Dans le cadre de mon travail sur le site internet, j'ai étudié les différentes étapes de discussion lors d'une tentative pour convaincre quelqu'un de donner, et j'ai défini un pitch, que j'ai illustré, et affiché dans le bureau de l'équipe de collecte de fonds.

Transcription :

[titre] Comment nous devrions expliquer aux gens qui nous sommes, ce que nous faisons – et que nous avons besoin de leur aide.

[dialogue] « Bonjour » _ « Bonjour » _ « Qui êtes-vous ? »

[personnage de droite, représentant de DBA] « Nous sommes DBA. Nous aidons les malvoyants à vivre une belle vie.

[personnage de gauche, donateur potentiel] « Intéressant. Donc ... Vous aidez les gens. » _ « Comment ? »

[représentant de DBA] « Nous faisons de la visite à domicile, nous organisons des clubs sociaux, nous vendons des produits ... » _ « Mais nous n'avons pas de subvention du gouvernement, donc c'est difficile »

[donateur potentiel] « Pas de subventions ? Comment vous vous en tirez ? »

[représentant de DBA] « Nous avons peu d'employés salariés, et beaucoup de bénévoles ; et nous reposons uniquement sur les dons » _ « nous avons besoin d'aide de la part de personnes comme vous »

[donateur converti] « ok, je voudrais vous aider »

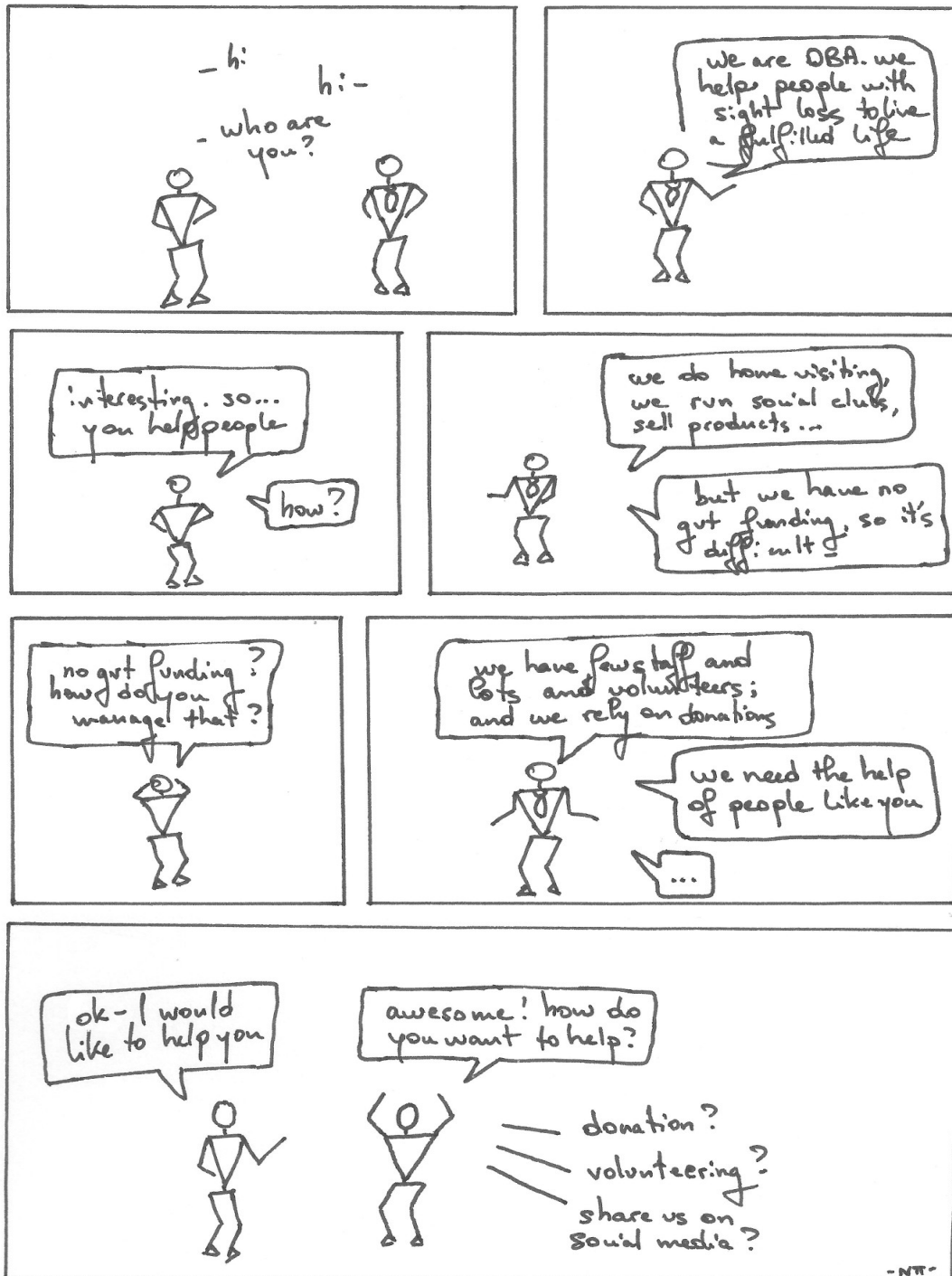
[représentant de DBA] « Fantastique ! Comment vous voulez nous aider ? Un don ? Du bénévolat ? Vous voulez nous partager sur les médias sociaux ? »

Cette bande-dessinée³⁰ est une représentation du pitch, qui a le mérite d'être facile à comprendre et à communiquer aux nouveaux membres de l'équipe. Mes précédents travaux³¹ ont montré que ce genre d'infographie améliore également la culture de groupe. Elle a eu des bons retours de la part des personnes présentes actuellement.

30 En anglais : comic

31 Voir en ligne : <http://www.nicolaspierre.name/infographies.html>

* How we shall explain to people who we are, what we do - and that we need their help. *



USP

L'USP de Dorset Blind ne repose pas sur sa cause, car aux yeux du public celle-ci est similaire aux autres causes : c'est de l'intérêt général.

Il repose sur l'efficacité interne de l'entreprise : 91% de l'argent collecté est redistribué, ce qui est un pourcentage plus élevé que la majorité des autres organisations, qui dépassent rarement 90%.

2. Analyse interne de l'entreprise

Dorset Blind Association (DBA) est une organisation caritative dont le but est d'aider les personnes ayant une perte partielle ou totale de la vue, dans le comté de Dorset. Elle est basée à Poole, dans le comté de Dorset, en Angleterre.

Elle a été fondée en 1918. Actuellement, DBA a en charge environ 1000 personnes, à qui elle apporte du soutien non-médical et du matériel spécialisé. Les services qu'elle apporte sont³² :

- des visites à domicile ;
- une cellule de soutien psychologique dans le service d'ophtalmologie de l'Hôpital Royal de Bournemouth³³ ;
- le centre d'équipement et de conseil, au rez-de-chaussée du bureau, à Poole ;
- le service d'équipement mobile, qui est constitué de deux véhicules qui permettent de couvrir l'ensemble du comté ;
- la transcription de tout document en format audio et braille, ainsi qu'une bibliothèque d'oeuvres transcrites ;
- des services plus spécifiquement adaptés aux personnes en-dessous de 60 ans ;
- des activités et des sports, de manière ponctuelle ;
- des clubs, qui permettent de maintenir le lien social³⁴ ;
- des services adaptés pour les entreprises et les écoles.

DBA est une petite structure

DBA compte 4 personnes employées à temps plein : les deux hôtes d'accueil, le responsable des collectes de fonds et le directeur, ainsi que 6 personnes employées à temps partiel, d'une ou plusieurs journées par semaines, pour coordonner les bénévoles, et les différentes activités de DBA sur l'ensemble du comté.

Elle est installée dans un bureau sur l'axe Poole – Bournemouth, à deux niveaux :

- rez-de-chaussée : accueil du public ;
- premier étage : salle de transcription audio et braille, salle de stockage, bureau du directeur et bureau de l'équipe de collecte, dans lequel il y a 9 postes de

32 Ses services sont décrits plus précisément en ligne : <http://dorsetblind.org.uk>

33 Cet hôpital est géré par la NHS (National Health Service). Il s'agit de l'organisation qui gère les soins médicaux publics à travers tout le pays

34 La perte de la vue crée des nombreux cas d'isolation sociale

travail tous équipés d'ordinateur³⁵.

Son chiffre d'affaire annuel est d'environ £300,000³⁶, avec une variation de plus ou moins £10,000 en fonction des années, globalement stable depuis 2007³⁷.

La philosophie de l'association repose sur l'aide aux personnes, exclusivement. J'ai discuté avec presque tout le personnel, ils sont unanimes sur ce point. Ils décrivent Dorset Blind comme une organisation caritative sérieuse³⁸, et qui aide les malvoyants à avoir une meilleure vie. J'ai noté que ces personnes se comportaient plutôt comme un groupe d'amis ou une famille que comme faisant partie d'une entreprise³⁹.

Le système de management est similaire à celui présent dans l'usine de la FAVI, leader européen en fourniture pour l'automobile : Celui qui fait, c'est celui qui sait⁴⁰. Le directeur donne les orientations générales, et fait passer les informations qu'il reçoit, et chaque personne à son poste fait son travail. Les informations passent d'une personne à l'autre de manière naturelle, sans support technique. La manière dont les informations vont et reviennent indiquent au directeur que les choses se passent bien.

Mon service : la collecte de fonds

Pour la réalisation du nouveau site, je suis affecté au service qui gère les relations au public et la collecte de fonds⁴¹.

Durant mon stage, ce service était constitué de Jaya, responsable des collectes⁴², et d'une équipe de 2 jusqu'à 5 bénévoles, tous étudiants et étrangers.

Les activités de ce service sont de s'occuper de toute la relation au public :

- gestion des événements ;
- collectes ;
- communication, principalement sur les médias sociaux.

Ce service ne s'occupe donc pas de la gestion administrative de l'association et de ses membres, des orientations de l'association, ni de l'accueil du public au rez-de-chaussée du bureau.

Qualité du management de l'organisation

Je propose une analyse de la qualité du management de l'organisation, d'un point de vue général. Le mode d'organisation actuel est plutôt bon, car chacun travaille

35 Tous le matériel informatique provient de dons, ce qui permet de diminuer les coûts

36 £300,000 = 380 000 €

37 Source interne

38 Le sérieux est un point important, car DBA a accès aux fichiers médicaux de ses membres

39 La culture d'entreprise est très faible, à l'inverse de ce que l'on pourrait observer par exemple chez les employés d'une grande entreprise nationale, où le sentiment d'appartenance à un groupe puissant est plus fort, par exemple l'entreprise française Total.

40 Ce système de management nous avait été présenté lors d'une conférence à l'École des Mines, le 16 mai 2013, par J.-F. Zobrist. Plus de détails <http://i2d.mines-albi.fr/conference-m-zobrist-fonderie-favi.html> (<http://lien.ml/zobrist>)

41 Fundraising team

42 Fundraising manager

efficacement en autonomie. Cependant, j'ai observé que la routine a tendance à générer la prise de recul.

(+) Efficacité du mode d'organisation. L'association ne souffre pas de problèmes organisationnels. Le mode d'organisation est plutôt efficace, mais pas transcendant.

(++) Clarté des circuits de décision. DBA est constituée de plus de 500 personnes, dont 10 personnes travaillant à temps partiel ou à temps plein au bureau de Poole. Il y a très peu de salariés, et quasiment chacune d'elles est responsable de quelque chose de différent. L'équipe est dirigée par un

(++) Cohésion des responsables. Les responsables ont une bonne entente et une bonne communication entre eux, du fait de leur proximité spatiale. Le fait d'être dans un petit groupe implique aussi que chacun se sent pleinement responsable de son travail, et conscient de sa mission, que tout le monde comprend de la même manière.

(+) Compétence de l'encadrement. L'encadrement est suffisant par rapport aux besoins, mais n'est pas très organisé. Comme il y a peu de monde et que tout le monde est débordé, c'est difficile à gérer.

(-) Qualité de l'information interne. Il y a peu d'informations qui sont vraiment partagées de manière efficace entre les 4 employés à temps plein.

(-) Pratique de la prévision. Il est difficile de faire des prévisions pour une structure aussi petite, mais vraiment peu de temps est accordé à la réflexion d'une prévision possible.

Analyse des forces et faiblesses de DBA

Je propose une analyse rapide des forces et faiblesses de l'association, selon le modèle SWOT :

- forces : une efficacité interne de 91%, bientôt le 100e anniversaire, c'est une organisation d'intérêt général, elle est équipée d'un bureau et de deux véhicules, beaucoup de bénévoles ;
- faiblesses : la marque est faible / peu connue, DBA a une faible capacité à se distinguer et une faible visibilité, les bénévoles partent quand ils veulent ;
- opportunités : il y a une possibilité de sécuriser certains dons d'entreprises sur plusieurs années, le nouveau site va faire parler de l'association ;
- menaces : une très forte concurrence, et le financement ne dépend que des dons.

3. Projets d'innovation au sein de l'entreprise⁴³

Le défi sur lequel on va chercher de l'innovation

Les activités de DBA peuvent se décomposer de cette manière :

- l'aide aux personnes : l'amélioration de l'efficacité et la recherche de nouveaux bénévoles à aider sont des choses que DBA pourrait améliorer, mais cela apporterait peu à l'association ;
- la gestion des ressources humaines, financières et matérielles est satisfaisante, le nombre de bénévoles est également satisfaisant ;
- la gestion des dépenses est excellente, et supérieure à la moyenne ;
- la collecte de fonds pose problème, car il y a beaucoup d'organisations caritatives sur Poole et Bournemouth.

L'activité de collecte de fonds correspond aux efforts fournis par la personne en charge⁴⁴ pour convaincre les donateurs potentiels de soutenir DBA. Il n'y a que cette partie d'activité pour laquelle son responsable va se demander comment innover, comment faire pour continuer à collecter les fonds.

La plus grande préoccupation de DBA est de soulever les fonds nécessaires à son fonctionnement. L'association ne reçoit pas d'aide de la part du gouvernement ou des collectivités territoriales, et la majorité de ses revenus sont des dons ponctuels. Or, c'est sur ce point que DBA est en concurrence avec toutes les autres associations caritatives : la collecte de fonds.

La question de l'innovation au sein de l'association va porter très majoritairement sur sa capacité à collecter de l'argent pour assurer le fonctionnement de ses services.

Aujourd'hui, il n'y a qu'une seule personne, le responsable de la collecte, qui est en charge de l'ensemble des activités de promotion et de collecte. La question d'une deuxième personne n'a pas été posée

Quels sont les enjeux de l'innovation dans l'association

Durant ma période de stage, je n'ai pas entendu une seule fois le mot "innovation". Lorsque j'ai posé la question, on m'a répondu que l'on ne faisait pas d'innovation.

Dans l'association, la culture de l'innovation est très faible. Les salariés trouvent parfois des nouvelles idées pour améliorer leur fonctionnement, et toute idée est bienvenue, mais ils se posent peu la question "comment pourrais-je améliorer ceci ?".

⁴³ Les activités de Dorset Blind ne sont pas concernées par les politiques de développement durable, je ne peux pas établir de lien pertinent entre l'innovation et le développement durable dans ce cas. Je pense néanmoins que d'une manière générale, une bonne innovation va de pair avec le développement durable, car une innovation non durable mène le monde vers une situation où cette innovation ne sera plus applicable

⁴⁴ Fundraising Manager

Staff & Trustees

J'ai eu la chance de pouvoir assister à la réunion annuelle Staff & Trustees⁴⁵ de DBA. Cette réunion a duré une demi-journée, et étaient présents le personnel à temps plein de DBA - soit 4 personnes, moi, et 6 autres bénévoles, tous très impliqués dans leur domaine. La première partie de la réunion a été animée par Jonathan, et a porté sur le bilan annuel de l'association : tendances économiques, opérations en cours, bilan moral. La deuxième partie a été animée par un responsable de Poole CVS⁴⁶, sur la pérennité de DBA, et a consisté en une série de questions spécifiques à la durabilité de l'organisation.

Je pense que les personnes à DBA se rendent compte qu'il faut se poser des questions, mais les outils et leurs résultats ne sont pas reconsidérés régulièrement.

Les dernières grandes évolutions

Le poste de responsable de la collecte de fonds a été créé il y a quelques années seulement, et c'était quelque chose d'important car pour la première fois dans cette organisation qu'une personne allait être employée à plein temps pour organiser les relations au public et la collecte des fonds.

J'ai expliqué dans les parties précédentes l'importance de cette activité de collecte, et je me demande si engager une seconde personne pourrait améliorer les résultats de manière significative.

Conclusion sur les moteurs de l'innovation

Il n'y a pas de culture de l'innovation à Dorset Blind Association. Certaines personnes ont parfois des idées, mais ce n'est pas organisé : les outils que nous apprenons par exemple à l'École des Mines ne sont pas utilisés, et il n'y en a pas de similaires.

Bibliographie

Preventing loneliness and social isolation: interventions and outcomes, par Karen Windle, Jennifer Francis and Caroline Coombe, Social Care, Institute for Excellence, <http://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing39.pdf> (<http://lien.ml/isolation>), 24 août 2014

45 Conseil d'Administration

46 Poole CVS est la structure qui gère l'ensemble des organisations caritatives sur Poole, et peut être considérée comme un partenaire stratégique sur l'innovation