

COMPTE RENDU
COLLOQUE ORGANISÉ PAR LA CJDES LE 23 MAI 2006 À L'HÔTEL DE VILLE DE LYON

SUR LE THÈME

« MANAGER AUTREMENT DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE »

Le colloque débute par un micro-trottoir sur la définition de l'économie sociale. La très grande majorité des personnes interrogées n'ont pas d'idée sur la signification de ces deux mots qui leur semblent antagonistes.

Au delà de quelques réponses farfelues, voici les réponses les plus fréquemment données : « c'est l'économie pour les défavorisés », « économie valable pour les pays du Sud », « économie de la famille », « ce n'est pas réaliste », « c'est une jolie utopie, pas sûr que ça marche ».

Cette question toute simple prouve que l'économie sociale et solidaire (ESS) reste, pour une très grande partie des gens, peu connue. Toutes ces réponses nous interrogent sur l'efficacité des moyens qui ont été et devront être mis en œuvre afin de faire (re)connaître l'ESS.

Intervention de Denis Colongo: Secrétaire général de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Rhône-Alpes

« Les entreprises de l'ESS ne sont pas des entreprises comme les autres mais comme les autres ce sont des entreprises ».

La deuxième partie de la phrase renvoie à l'idée que les entreprises de l'ESS agissent dans l'économie de marché, dans un monde de concurrence et de compétitivité où la notion de rentabilité existe. Cependant, il existe des éléments de différenciation dans la mode d'entreprendre et de manager : la dynamique entrepreneuriale collective, le principe de solidarité et la place de l'homme, la double qualité (entrepreneur/salarié) et la relation au capital.

Des différences dans les pratiques managériales naissent donc naturellement de ces éléments que ce soit au niveau du positionnement stratégique, de la relation client, de la relation à l'environnement et à la société, des relations sociales au sein des organisations (dialogue social, perception de la fonction employeur).

Le management est défini comme : « l'art de mobiliser l'intelligence de tous au service de l'organisation ».

On peut alors s'interroger sur la manière dont sont mobilisés les compétences, les talents dans les entreprises traditionnelles et dans les entreprises de l'ESS.

De même, la différence, entre les entreprises traditionnelles et dans les entreprises de l'ESS, ne se situe-t-elle pas également au niveau de l'adéquation entre les valeurs défendues et les pratiques managériales ?

Intervention de Martine Verne : Présidente de l'ADAPA (Association Départementales d'Aide aux Personnes de l'Ain)

ADAPA : créée en 1959. Siège à Bourg en Bresse. 21 antennes sur le département de l'Ain.

Services : aide à domicile, soin à domicile, portage de repas, auxiliaire de vie pour personnes handicapées, petits travaux (bricolage, jardinage...), accompagnement en fin de vie...

Pour Madame Verne, le management dans l'ESS se situe au niveau de la formation des salariés. La formation continue représente pour elle un moyen de disposer d'un personnel compétent par rapport aux missions parfois délicates auquel l'association doit faire face. La formation permet également aux employés d'atteindre un niveau de qualification plus élevé grâce par exemple à la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) qui permet l'attribution d'un diplôme reconnu. L'accent est également mis sur l'apprentissage afin de sensibiliser au plus tôt les jeunes sur toutes les problématiques de l'association.

Intervention de Francis Contis : Mutualité française.

Francis Contis a insisté sur la dernière réforme du code de la mutualité (nouvelle législation européenne). Cette réforme met en avant les règles de gouvernance des mutuelles et retient trois critères sur le management :

- respect de la démocratie interne (création d'articles de loi + contrôles)
- sincérité de l'information interne : transparente, exhaustive...
- gestion des compétences des dirigeants, des salariés mais aussi des bénévoles (mis en avant de la formation)

Une grande attention doit être portée sur les stratégies économiques et managériales actuelles qui pour certains sont des dérives importantes: mixité public/privé, fusion/acquisition d'entreprises classiques et d'entreprises de l'ESS.

Pour lui une des différences entre les entreprises traditionnelles et les entreprises de l'ESS se situe aux niveaux des dirigeants. Les dirigeants de l'ESS ont une vision plus globale de leur entreprise, de ses missions et de son avenir. Ils ne sont pas préoccupés par le seul ratio de la rentabilité financière.

Intervention de Jean-Philippe Canovas : Président de la SCOP d'informatique Alma

Jean-Philippe Canovas a mis l'accent sur les grands principes de fonctionnement des sociétés coopérative qui, pour lui, imposent des pratiques managériales plus contraignantes qu'une simple charte de bonnes intentions : « un homme, une voix », impartageabilité des réserves, répartition des bénéfices (pour Alma 65% pour les salariés sous forme de participation, intéressement, dividendes et 35% en réserves). De plus, le mode de gestion des coopératives et des mutuelles leur permet d'avoir un turnover¹ très faible (nombre de personnes quittant l'entreprise chaque année). La relation client est donc inscrite dans la durée : l'employé connaît le client et ses besoins et le client dispose d'une personne « fixe » à laquelle s'adresser.

Questions/Réponses

Plusieurs pistes de réflexion ont été abordées lors de cette partie du colloque. La première d'entre elles interroge sur la place de l'ESS dans l'éducation. Un travail doit être mené pour faire apparaître l'ESS dès le lycée dans les cours d'économie. De même, en formation supérieure (université, écoles de commerce et d'ingénieur), l'ESS doit être un champ d'études à part entière et ne doit pas se limiter à une formation de type Master professionnel. La deuxième concernait la dépendance des associations vis à vis des subventions. Cette remarque a permis de préciser qu'actuellement se sont bien les entreprises privées capitalistes qui reçoivent le plus d'argent de l'État sous différentes formes et que très souvent (à la différence des associations) elles n'ont pas à rendre de compte par la suite.

¹ A titre d'indication : turnover en Rhône-Alpes en 2005 pour les coopératives inférieur à 5%.