

# s o m m a i r e

---

I. <b>LE PROJET D'ÉTUDE QUALITATIVE</b>	<u>p. 3</u>
1. <b>RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE QUALITATIVE</b>	
2. <b>METHODOLOGIE UTILISEE</b>	
3. <b>PRECAUTIONS D'EMPLOI DE LA DEMARCHE QUALITATIVE</b>	
II. <b>PHOTOGRAPHIE DE LA FONCTION DIRIGEANTE</b>	<u>p. 4</u>
1. <b>LE POIDS DE LA MILITANCE DANS LA PRISE DE RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS</b>	
2. <b>LA REPARTITION DES ROLES ENTRE DIRIGEANTS ELUS ET DIRIGEANTS SALARIES AU SEIN DE L'ORGANISATION</b>	
III. <b>CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION EMPLOYEUR DANS L'ECONOMIE SOCIALE</b>	<u>p. 9</u>
1. <b>UNE FONCTION DISTINCTE DE LA FONCTION DIRIGEANTE ?</b>	
2. <b>RESPONSABILITES DIRIGEANTES ET RESPONSABILITES D'EMPLOYEURS</b>	
3. <b>UN EXERCICE DIFFERENT DES RESPONSABILITES DANS LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ?</b>	
4. <b>IMPACT DE L'OBJET SOCIAL DE L'ORGANISATION SUR L'EXERCICE DE LA FONCTION EMPLOYEUR</b>	
5. <b>DIFFICULTES ET ATOUTS DE LA FONCTION EMPLOYEUR</b>	
6. <b>L'EVENTUELLE CONFUSION ENTRE LE ROLE DE L'ORGANISATION ENVERS SES USAGERS ET SON ROLE SOCIAL ENVERS SES SALARIES.</b>	
IV. <b>LES EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET LES ENJEUX D'AVENIR</b>	<u>p. 21</u>
V. <b>LES ATTENTES A L'EGARD D'UNE FEDERATION D'EMPLOYEURS</b>	<u>p. 24</u>
VI. <b>LA FORMATION DU DIRIGEANT DE L'ECONOMIE SOCIALE</b>	<u>p. 26</u>



## I - LE PROJET D'ETUDE QUALITATIVE

### 1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE QUALITATIVE

- L'USGERES, qui regroupe un ensemble de syndicats d'employeurs et de mouvements de l'économie sociale, a souhaité conduire un travail d'enquête auprès de ses adhérents sur « L'exercice de la fonction employeur dans l'économie sociale ».
- Cette enquête a pour objet de mieux cerner les pratiques des employeurs associatifs, coopératifs et mutualistes, leurs réalités professionnelles et les représentations qu'ils se font de leurs rôles et responsabilités.
- Compte tenu de l'ampleur de l'étude, de son objet, de la diversité des publics sollicités, il a été décidé de se livrer dans un premier temps à une étude qualitative.  
Celle-ci a pour but de nous aider à **découvrir les composantes de la problématique** en question – **le rôle de l'employeur dans l'économie sociale** - dans toute sa variété et subtilité, afin, par la suite, de formuler les questions les plus pertinentes à poser dans le cadre d'une seconde étude, quantitative cette fois.
- De façon concrète, il s'agit ici de dresser un état des lieux des contenus et modes d'exercice de la fonction, dans ses différentes dimensions, en envisageant ses aspects gestionnaires, managériaux, stratégiques...
- Ce rapport propose donc une première photographie d'une réalité qu'il faudra approfondir dans une phase plus extensive. Il permet déjà d'appréhender le caractère complexe, multiforme et foisonnant de la fonction employeur dans les associations, coopératives et mutuelles.

### 2. METHODOLOGIE UTILISEE

Deux techniques distinctes d'investigation de l'objet étudié ont été mises en oeuvre :

- Tout d'abord des réunions de groupe :  
Quatre réunions de groupe ont été effectuées au sein des quatre grandes composantes distinctes de l'économie sociale que sont les coopératives ; les associations sanitaires et sociales ; les associations de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social et enfin les mutuelles.
- Ces réunions ont eu pour objet de balayer l'étendue du champ d'investigation en veillant, par leur animation, à n'oublier ou mettre de côté aucune question. De cette façon, le guide d'entretien initial s'est trouvé singulièrement enrichi de nouveaux thèmes de réflexion, qui restent à approfondir pour certains.
- Ensuite des entretiens individuels semi-directifs :  
6 entretiens ont été réalisés par famille, soit 24 au total, auxquels il faut ajouter 8 entretiens complémentaires effectués auprès de salariés dans les quatre familles, de façon à nous prémunir et à contrôler en partie l'effet de « désirabilité sociale », inévitable dans les entretiens individuels (bonne image que l'on veut donner de soi comme dirigeant/employeur).  
Enfin, 4 entretiens effectués auprès de dirigeants d'entreprises privées ont complétés notre étude. Ils nous ont permis de vérifier, sur certains points, s'il existait ou non une différence dans la représentation du rôle de dirigeant, selon que l'on est situé dans le secteur privé ou dans celui de l'économie sociale. Ces entretiens ont permis d'approfondir l'objet étudié.
- Au total, près de 70 personnes se sont exprimées dans cette phase qualitative de l'étude.

### 3. PRECAUTIONS D'EMPLOI DE LA DEMARCHE QUALITATIVE

- Il peut être utile de rappeler ce que l'on peut attendre d'une telle étude et évoquer ce qu'on pourrait appeler « ses précautions d'emploi ».
- Rappelons tout d'abord, s'il en était besoin, qu'il s'agit ici d'une première **approche exploratoire** - d'un sujet vaste et complexe quand on pense au nombre de personnes concernées et à la variété des secteurs considérés.
- ° Il ne s'agit pas dans une telle étude de « quantifier » mais plutôt de « qualifier » la justesse, l'intérêt et la pertinence des problématiques soulevées.

## IDENTITÉS & PRATIQUES D'EMPLOYEURS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

- Toutefois, les attitudes révélées ici et les opinions émises font apparaître des préoccupations bien réelles, en partie partagées par le plus grand nombre, d'où leur intérêt pour animer ou enrichir les débats au sein des différentes familles ainsi qu'entre les familles.
- Les points de vue des quatre composantes sollicitées figurent les uns à la suite des autres, afin de juger de la diversité et/ou de la convergence de leurs préoccupations. Pour chaque question abordée, une brève synthèse accompagnée de nos remarques s'efforce de dégager quelques réflexions clés.
- Notons que nous avons recueilli un matériau « déclaratif » et qu'à ce titre, il ne présuppose pas que les pratiques mises en œuvre par les dirigeants dans les entreprises correspondent exactement à ce qu'ils ont déclaré. Seul un « audit » des pratiques, effectué dans chacune des entreprises, permettrait de vérifier l'adéquation entre ce qui est énoncé et ce qui se fait.
- Enfin, rappelons que les consultants ont toujours précisé à leurs interlocuteurs que leurs propos seraient retenus dans le plus grand respect de leur anonymat.

**Les personnes interrogées ont pu s'exprimer en toute confiance et liberté. Le cabinet les remercie ici de la qualité de leur accueil, de la richesse de leur propos et de la sincère implication de leur témoignage.**

## II – PHOTOGRAPHIE DE LA FONCTION DIRIGEANTE

### 1. LE POIDS DE LA MILITANCE DANS LA PRISE DE RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS

Parmi les personnes interrogées, on peut noter **une grande diversité de parcours professionnels**, de l'autodidacte au diplômé de l'enseignement supérieur (exemples : 2 autodidactes, 3 enseignants, 2 OS, 4 OQ, 1 CAP Fraiseur, 1 ingénieur d'industrie, 1 bac technique, 1 Bac génie civil, 2 DESS en droit, 1 DEA en droit...). Au regard des parcours mentionnés par les personnes interrogées, il n'existe donc pas une seule voie pour devenir dirigeant de l'économie sociale.

Un regard plus attentif porté aux parcours professionnels montre qu'une connaissance du métier ou du secteur, une présence plus ou moins longue dans ces derniers, favorise l'accès à la fonction de dirigeant.

**Il ressort de l'analyse des entretiens que trois types de situations peuvent être à l'origine de l'émergence et de la mise en situation à un poste de dirigeant :**

- **La première** est celle où **une personne**, impliquée dans le secteur d'activité, **se fait repérer par un caractère ou esprit qu'on pourrait appeler militant**. Plus active que les autres, impliquée et d'esprit responsable, cette personne se fait repérer par un ou un groupe de dirigeants ou de pairs qui lui donne alors des responsabilités de plus en plus grandes.
- **La deuxième** est celle où **une personne se révèle à l'occasion d'une situation de forte incertitude concernant la pérennité de la structure**. Sollicitée par un groupe ou un membre de cette structure, la personne appelée se trouve là en quelque sorte au bon moment, pour réduire aux yeux des autres cette incertitude.
- **La troisième**, la plus marginale, est celle où, une structure plus ou moins échaudée par des expériences antérieures fâcheuses, met en place **un recrutement traditionnel** misant sur une qualification reconnue pour occuper le poste de dirigeant (gestion, économie, droit...).

Le point commun à ces trois situations types est la recherche à chaque fois d'un caractère ou d'un esprit de type « **militant** ».

## Nous distinguons au moins quatre types de militance :

- **La militance idéologique**

Il s'agit là d'une militance qui fait référence à une appartenance syndicale proclamée.

- **La militance de type bénévole**

La personne affiche son adhésion à des valeurs qu'elle défend à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation (scoutisme, religion, mouvements humanitaires, services aux autres, etc.)

- **La militance que l'on pourrait qualifier de « professionnelle »**

Il s'agit là d'une militance que la personne va défendre et incarner dans sa pratique professionnelle, au quotidien, dans son organisation. Comme nous le dira par exemple un dirigeant mutualiste : « je n'ai pas envie de rendre le service de la même façon qu'ailleurs ».

- **Enfin, la militance de type « intellectuelle »**

De formation supérieure, universitaire ou autre, la personne affiche un idéal de vie tourné vers le service aux autres ou le dévouement à une cause, sans pour autant la concrétiser dans des pratiques professionnelles novatrices et qui l'implique personnellement.

## SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

L'accès à la fonction de dirigeant dans l'économie sociale n'est pas totalement le fruit du hasard mais dépend de quelques facteurs, parfois concomitants. Ces facteurs nous paraissent être les suivants :

- une situation d'incertitude appelle une prise de responsabilité : une ou plusieurs personnes - des dirigeants ou un groupe de pairs - cherchent à réduire cette incertitude en faisant appel à quelqu'un jugé capable d'apporter des solutions.
- Une personne, d'esprit militant, très impliquée dans le secteur et l'activité, ayant fait preuve d'esprit responsable, voire solidaire, émerge après avoir été repérée et cooptée, en raison de cet esprit militant.
- Il est à noter que la personne n'a pas toujours appelé sa promotion de ses vœux, et en conséquence, est parfois issue du « tas », sans avoir eu de préparation spécifique. Elle fera ses preuves dans des postes de plus en plus complexes ou bien, à l'inverse, la situation la conduira directement, sans préparation, à la fonction de dirigeant.
- L'hypothèse ou l'interrogation que nous soulevons est la suivante : si pour le dirigeant d'entreprise de type PME, la motivation est souvent liée à la volonté de se faire soi-même et d'exercer le pouvoir, on peut affirmer que, dans l'économie sociale, l'incertitude demeure sur la question de ce qui motive la prise de responsabilité. En effet, celui qui a été repéré, coopté se sent-il pour autant un dirigeant au sens classique du terme ? Si oui, quel sens donne-t-il à cette fonction ?

La volonté de prendre des responsabilités, en accord avec des convictions personnelles, nous semble constituer un facteur décisif d'acceptation de fonctions dirigeantes.

## **2. LA REPARTITION DES ROLES ENTRE DIRIGEANTS ELUS ET DIRIGEANTS SALARIES AU SEIN DE L'ORGANISATION**

### **• Famille des Scop**

On peut noter les points suivants :

- Le CA co-décide ou donne son avis, le personnel étant sollicité pour les décisions graves engageant l'avenir ;
- Le tandem constitué par le P.D.G. et le CA est considéré comme étant très important.

On peut signaler une tendance à la flexibilité de la participation du CA qui n'est réuni formellement que pour les grandes décisions.

Il est précisé que le rôle d'employeur n'est pas tenu par le CA et que le sociétaire se sent souvent éloigné de la « sphère dirigeante » (aux dires des salariés).

### **• Famille des associations du secteur sanitaire et social :**

Toutes les personnes interrogées insistent sur le nécessaire partage des rôles entre Président, Directeur et CA.

Au Président sont attribuées les responsabilités liées au choix des grandes orientations politiques, des finalités, buts et objectifs de l'association. A cet égard, il est considéré comme « l'ambassadeur » des valeurs de l'association et de son projet. Il incarne « l'autorité légitime de l'association ».

Le Directeur, quant à lui, en général salarié, a pour rôle de décliner les finalités, de soumettre les projets au Président et de lui servir de « soutien technique », en préparant les dossiers.

Par ailleurs, il est indiqué que le CA doit avoir connaissance des projets et y adhérer sans devoir pour autant être consulté sur tout.

Enfin, tous insistent sur la nécessité d'une « délégation claire » ou sur une « répartition informelle » acceptée par les deux parties, tout en indiquant que même en cas de délégation, le responsable demeure le Président.

Tous rappellent l'importance d'une bonne entente entre les deux et conseillent des rencontres régulières.

### **• Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social**

Toutes les personnes interrogées confirment que, sans aucun doute, c'est bien le Directeur qui joue le rôle de l'employeur.

Tous insistent également sur le caractère « arrêté et formalisé » des relations entre dirigeants salariés et dirigeants élus : que celles-ci soient anciennes ou non, la répartition des rôles a fait ou doit faire l'enjeu « d'écrits » pour arrêter les champs respectifs d'intervention. De même, la complicité est jugée nécessaire, voire indispensable.

Enfin les Directeurs interrogés réclament tous un CA qui joue véritablement son rôle et aide à soulever les arguments des décisions à prendre.

### **• Famille des mutuelles :**

Les personnes interrogées précisent que le partage des rôles nécessite respect mutuel et attention afin de ne pas glisser dans ce que l'une appelle le « potantat ».

D'autres évoquent l'idée qu'il ne peut y avoir qu'une « seule étoile », ceci signifiant qu'en général, on ne retient pas les deux noms du tandem dirigeant élu/dirigeant salarié, l'un étant obligatoirement mieux identifié que l'autre. Dans ce cas, le deuxième doit travailler dans l'ombre, faire avancer les dossiers et parler d'une seule voix avec le décideur.

Ceci nécessite, encore une fois, que les deux personnes s'entendent bien, se respectent en n'hésitant pas à se voir très régulièrement (« vingt fois par jour » dit l'une des personnes rencontrées).

### 3. INVENTAIRE DES ROLES ET ACTIVITES QUI COMPOSENT LA FONCTION DIRIGEANTE DANS L'ECONOMIE SOCIALE

De façon étonnante, les personnes interviewées n'abordent pas les rôles et activités occupés de façon détaillée ni concrète, hormis pour laisser entendre parfois, par boutade, qu'elles font tout. Ainsi comme le dit l'une d'entre elles, « dans la fonction de dirigeant, j'oriente, j'impulse, j'arbitre, je choisis, je console, je charme, je refuse, enfin je déjeune ».

Dans un premier temps, des différences apparaissent dans l'examen des activités des responsables associatifs, coopératifs et mutualistes.

#### • Famille des Scop :

Quatre grandes fonctions structurent l'activité des responsables coopératifs : l'organisation de la production (la plupart des dirigeants de Scop sont aussi, la plupart du temps, des producteurs), les contacts avec les clients et le suivi des devis, la gestion administrative, enfin le management des équipes. **Il semble que ce soit en priorité la relation avec le client qui prenne le pas sur la production, suivie de l'administration et enfin du management des équipes.** Enfin certains responsables reconnaissent bien volontiers qu'ils ne peuvent assurer toutes ces fonctions.

#### • Famille des mutuelles :

Les notions de rôles et activités du dirigeant se structurent la plupart du temps à partir du couple « Président et Directeur général ». Globalement et en tendance, **au Président du CA, sont dévolues les activités politiques**, c'est-à-dire celles de garantir les orientations politiques de l'organisation et de faire du lobbying auprès des différentes institutions ou adhérents. **Au Directeur est délégué le rôle de mettre en application les orientations définies** par le Président et le CA.

#### • Famille des associations, tant celles du secteur sanitaire social que celles de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social

Hormis la séparation entre les activités du Président, qui définit les orientations, et celles du Directeur qui les met en œuvre, est souvent citée **la nécessité de faire émerger le projet collectif et de le faire partager tant par le personnel salarié que par les bénévoles.** Comme le dit l'un des dirigeants : « il faut sans cesse expliciter, développer et nourrir les orientations politiques ». Hormis les tâches traditionnelles de gestion et d'administration qu'il convient d'assurer, les personnes interviewées estiment qu'animer le projet est la tâche la plus délicate à mener, voire la plus consommatrice de temps.

### 4. La répartition du temps entre les différentes activités des dirigeants.

#### • Famille des Scop :

Après la relation avec les clients, ce sont la production puis les questions d'organisation qui occupent la majeure partie du temps des dirigeants. Vient ensuite la gestion à court terme (s'assurer que les devis sont faits, suivre les relations avec la banque...). D'où, en conséquence, une restriction drastique du temps pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

#### • Famille des associations sanitaires et sociales et famille des mutuelles :

Il n'apparaît pas de distinction particulière entre ces familles sur cette question. Tout le monde convient que toutes les actions doivent être réalisées et qu'elles consomment beaucoup d'énergie. Ces actions restent relatives à la participation du personnel en interne et au développement des relations extérieures avec les institutions. Une phrase recueillie auprès d'un dirigeant nous paraît bien résumer la situation : « diriger cela vous bouffe 24 heures sur 24. J'oriente, j'impulse, j'arbitre, je choisis, je console, je charme, je refuse, je déjeune... ».

## • Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social :

Dans cette famille, le temps consacré à la partie juridique de la gestion des hommes et à la régulation des équipes semble particulièrement important. Une explication tient à la nécessité, propre à ces associations, d'établir nombre de contrats saisonniers pour les animateurs, les encadrants et autres personnels engagés.

### SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

Il apparaît, au-delà des tâches traditionnelles d'administration et de gestion financière, que les rôles des dirigeants, selon des modalités différentes, se focalisent autour de capacités à :

- « Être l'interface entre les instances constitutives de l'association, ses structures et son projet »
  - « Être l'interface entre les élus et les salariés, mais aussi les bénévoles, en faisant connaître les orientations de l'organisation et remonter les difficultés liées au terrain »
  - « Développer les savoir-faire »
  - « Développer les modalités de « faire-savoir » »
  - « Faire adhérer au projet commun en respectant les règles démocratiques »
- En bref, comme le dit une personne rencontrée : « l'évolution de l'association se construit par des allers-retours entre ses orientations et de nouveaux besoins »

Par ailleurs, certaines conditions, souvent signalées, entravent la construction permanente et interactive de la fonction de dirigeant, élu ou salarié :

« Un CA, pas toujours au fait des changements sociologiques et économiques qui, dans cette mesure, n'a pas toujours ni le pouvoir ni les compétences nécessaires, tout en étant parfois loin du terrain »

- « des salariés qui ne comprennent pas toujours que, comme le dit l'une des personnes rencontrées : « aujourd'hui l'idéologie doit être sous-tendue par une économie saine »
- « Des délégations pas toujours claires ni bien acceptées »
- « Des couples Président / Directeur qui ne parlent pas toujours d'une même voix »
- « Un dirigeant qui ne sait pas créer des relations d'échanges suffisantes avec son Président »

La fonction de Directeur notamment est au carrefour d'interactions multiples qu'il doit savoir susciter sans que sa présence soit pour autant envahissante. C'est peut-être ainsi qu'il faut comprendre les propos de l'un d'entre eux, qui déclare : « être dirigeant, c'est assurer sa responsabilité sans être Directeur ».

- Si le rôle de dirigeant se construit à travers les multiples interactions qu'il doit susciter et favoriser, tant en interne qu'en externe, il ne s'inscrit pas, du même coup, dans une fonction figée, structurée, bien circonscrite à l'avance.

On peut alors formuler l'hypothèse selon laquelle la non existence d'une place clairement désignée provoque parfois chez lui un sentiment de non légitimité et, du même coup, l'expose à un certain mal être.

### III – CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION EMPLOYEUR DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

#### 1 UNE FONCTION DISTINCTE DE LA FONCTION DIRIGEANTE ?

- **Famille des Scop :**

Trois dirigeants de SCOP sur six ne s'identifient pas à la fonction d'employeur et la dénie même. Ils se sentent plutôt fortement « salariés ». Ils appartiennent au secteur de l'imprimerie. Les autres ne font pas de distinction nette entre la fonction d'employeur et la fonction de dirigeant, considérant que leur rapport avec les salariés relève globalement de leur fonction dirigeante. Enfin, le dernier (coopérative de services, majoritaire dans le secteur SCOP) brosse un panorama assez précis de la fonction employeur dans laquelle il met au nombre des pratiques : le recrutement, la communication, l'animation, l'accompagnement professionnel, l'évaluation et le suivi des performances, enfin la sanction.

- **Famille des associations sanitaires et sociales :**

La fonction d'employeur apparaît distincte de la fonction de dirigeant élu dès lors qu'elle est répartie à l'issue d'un accord formel ou informel entre les deux personnes constituant le tandem Président / Directeur. Elle est assumée par l'un des deux ou bien déléguée de l'un vers l'autre. Néanmoins, en général, c'est plutôt le Directeur qui l'occupe.

Elle concerne de façon claire et nette les pratiques liées à la Gestion des Ressources Humaines (GRH), c'est à dire plus concrètement : « le recrutement, les contrats de travail, la formation, les relations avec les partenaires sociaux ».

Un seul dirigeant interrogé évoque l'idée d'une fonction qu'il appelle « frelatée » au sens où, selon lui, la liberté d'employeur n'existe pas vraiment. Il pense que le dirigeant a, au final, peu de prise réelle sur cette fonction, enserrée qu'elle est par des contraintes réglementaires et administratives émanant de l'État.

- **Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social :**

Il apparaît une distinction nette entre les tâches dévolues à celui qu'on appelle le dirigeant et celles relatives à l'exercice de la fonction employeur. Au dirigeant reviennent les tâches liées à la stratégie, le projet et l'interface avec les politiques. À l'employeur reviennent, en premier cité, de façon unanime, le recrutement puis dans un deuxième temps, les rapports avec les partenaires sociaux, la formation du personnel et l'évolution des carrières. Enfin, en dernier lieu, la négociation des budgets et le contrôle financier.

- **Famille des Mutuelles :**

La fonction employeur paraît différente de la fonction de dirigeant. Les personnes interrogées sont néanmoins sensibles à la façon de l'exercer, qui doit être différente de ce qu'ils imaginent qu'elle est dans le champ du privé. En particulier, prévaut l'idée de veiller à l'équilibre entre les intérêts de l'adhérent et ceux des salariés, donc entre les besoins de la structure et ceux des personnels. La fonction employeur est occupée par le Directeur plus que par le Président. Elle se réfère aux tâches de proximité des hommes et est composée des activités suivantes : recrutement, GRH, formation, politique salariale, relations avec les partenaires sociaux, tâches sociales.

## SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

- Il y a accord, pratiquement majoritaire, sur une distinction à opérer entre dirigeant et employeur.
- La fonction employeur concerne de façon prioritaire tout ce qui a trait au domaine de la GRH.
- On sent bien toutefois à l'écoute des personnes interviewées que gérer les ressources humaines dans l'économie sociale suppose – ou devrait supposer - des méthodes et des outils particuliers, qui restent pour certains à imaginer et à mettre en œuvre.
- Les dirigeants d'entreprises privées rencontrés sont surpris de l'emploi du terme « employeur » : en premier lieu parce qu'ils n'établissent pas de distinction entre les fonctions dirigeante, patronale et employeur ; en second lieu parce que le terme d'employeur leur paraît suranné.

## 2 RESPONSABILITES DIRIGEANTES ET RESPONSABILITES D'EMPLOYEURS

### Les responsabilités attachées à la fonction dirigeante

Les responsabilités des dirigeants sont vécues avec des nuances différentes selon que l'on se situe dans une SCOP, une association ou une mutuelle.

#### • Famille des SCOP :

La préoccupation qui revient le plus souvent est celle de **pérenniser l'entreprise** et les emplois des associés et/ou salariés .

Comme le dit l'un des dirigeants rencontrés : « notre devoir reste de procurer du travail à nos salariés »

Ensuite, apparaît l'idée qu' : « être un bon dirigeant, c'est être avant tout un bon gestionnaire ». Ceci signifie que, pour assurer le travail, il faut veiller à assurer la pérennité des commandes et des clients, adapter l'outil de travail aux nouveaux besoins et anticiper sur ces derniers ; enfin, il faut représenter la SCOP à l'extérieur auprès de ses partenaires.

Par ailleurs, les personnes interviewées conviennent toutes que leurs autres responsabilités consistent à :

- « Motiver l'équipe pour qu'elle porte le projet coopératif »
- « faire évoluer les personnels du statut de salarié vers celui d'associé, c'est-à-dire vers la responsabilité, l'autonomie, une compréhension plus fine des problèmes»
- « assurer l'équilibre entre l'harmonie de l'équipe et la responsabilité de la société »
- « faire travailler les personnes dans un esprit d'équipe plus que dans un esprit réglementaire et de contrôle »
- « associer les gens aux responsabilités et s'attacher à l'équilibre entre droits et devoirs »
- enfin, comme le conclut l'un des dirigeants rencontrés : « être Directeur, c'est exercer le pouvoir sans l'avoir vraiment ».

**En bref, le rôle de dirigeant coopératif consiste davantage à initier et développer le sens des responsabilités chez les collaborateurs qu'à exercer seul le pouvoir .**

## • Famille des associations sanitaires et sociales, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social

Les responsabilités exercées semblent dépendre largement du fonctionnement du tandem Président du CA/Directeur de l'association. Comme le dit l'un des dirigeants rencontrés : « Un Directeur a le nez dans le guidon, dans le quotidien. Je suis assez Cinquième République : un Président qui arbitre et conseille, un premier ministre les mains dans le cambouis ». Le même dirigeant ajoute plus loin : « la gestion de la stabilité, c'est pour le Président, la gestion de l'instabilité pour le Directeur ».

Les autres **responsabilités relèvent autant du souci de la veille stratégique que de l'anticipation et de la gestion au quotidien.** Sur ce dernier point, il s'agit de vérifier que les règles sont appliquées et de donner une vie à son CA.

Par ailleurs, certains insistent sur **l'importance de la création et de l'imagination ainsi que sur la capacité de la structure à intégrer le plus grand nombre de salariés et de bénévoles possible dans le projet associatif.** Enfin, la plupart restent attentifs et insistent sur la vigilance à porter sur les missions et la cohérence des projets, par l'entretien d'un climat et d'une ambiance de travail adéquate.

## • Famille des Mutuelles :

Les dirigeants des mutuelles rencontrés précisent comme le dit l'un d'entre eux que : « si les responsabilités ne sont écrites nulle part, on en adhère pas moins à une éthique que l'on s'impose. »

**Cette éthique est faite de l'esprit de service que l'on se doit de développer vis à vis de l'adhérent,** adhérent pour lequel cette éthique « impose d'exercer le métier autrement. »

Cet exercice différent du métier tient dans les points évoqués ci-après :

- « écouter l'adhérent en imaginant ce qu'il avait imaginé dans le contrat »
- « exercer avec une finalité autre que celle de la stricte rentabilité économique »
- « prendre des décisions au bénéfice de la majorité et de l'entreprise et non pour la seule minorité d'un CA »

Enfin, d'autres évoquent des finalités plus larges, telles que :

- « faire évoluer le mouvement mutualiste en essayant d'être créatif »
- « donner du sens à l'entreprise et au mouvement »
- « trouver des gens capables de porter la démarche »

## Les responsabilités attachées à la fonction employeur

### • Famille des Scop :

Ce qui est frappant dans la réponse, c'est que la préoccupation pour la pérennité des emplois est beaucoup moins exprimée que chez les dirigeants. En revanche, les employeurs affichent des préoccupations qualitatives relatives aux besoins des employés, telles que par exemple :

- Permettre aux gens d'évoluer,
- Associer les gens aux responsabilités,
- Développer leur autonomie,
- Servir l'intérêt des employés dans le long terme.

### • Famille des associations sanitaires et sociales :

L'objet social de l'organisation implique la gestion de problématiques spécifiques. Toutefois, il peut y avoir comme une **contradiction dans le fait « qu'on participe à un projet à caractère humain tout en devant tenir une responsabilité d'employeur qui crée d'inévitables frustrations, liées par exemple à la législation sociale ».**

Un autre dirigeant renforce cette idée en l'énonçant d'une autre manière : « il faut être à l'écoute du personnel et de ses demandes, tout en leur précisant les objectifs et les contraintes. Cela nécessite de faire des arbitrages en permanence ».

Un autre signale l'importance de la capacité à associer le personnel au projet associatif, de façon à anticiper les évolutions et les changements.

- **Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social :**

Majoritairement, les personnes rencontrées placent ce qui relève de leur plus grande responsabilité dans le champ de la **gestion des salariés et des embauches**. Il faut noter que les secteurs de cette famille gèrent des flux d'embauches, saisonniers pour la plupart, importants. Ces salariés sont directement au contact des enfants, des bénéficiaires de prestations, des publics pour lesquels sont mises en place des politiques d'accompagnement et de prévention. Aussi la qualité des personnes recrutées et la juste estimation des risques pris en leur faisant confiance sont primordiaux.

**La gestion d'équipes et de l'évolution personnelle et professionnelle des personnes sont notées comme la deuxième préoccupation de la responsabilité d'employeur** .

- **Famille des Mutuelles :**

Il est rappelé que la **notion d'adhérent impose des limites à la gestion et au management des hommes** (gestion à long terme, orientations des investissements, pas de reversement à des actionnaires). Cependant, on peut noter l'importance de la nécessaire réactivité à l'évolution des besoins des adhérents. Si le dirigeant perçoit que des plans sociaux, de type entreprise Danone, ne seraient pas acceptés par le personnel ni par l'environnement immédiat, il n'exclut pas, pour autant, de devoir licencier si la nécessité s'en faisait sentir. Dans cette hypothèse, il sentirait bien que la chose demeurerait malgré tout assez difficile et ne constituerait qu'une solution extrême.

### **3. UN EXERCICE DIFFÉRENT DES RESPONSABILITÉS DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ?**

Pour beaucoup de représentants des familles sollicitées, l'apparition de contraintes, de difficultés ou d'évolutions laisse imaginer que l'exercice **des fonctions dirigeantes et employeur dans l'économie sociale est de moins en moins différent de celui imaginé dans l'entreprise privée**.

**Cependant**, de façon concomitante, on peut observer que tous les responsables interviewés font **état d'attitudes, de comportements ou de pratiques qui leur paraissent propres au secteur où ils évoluent parce qu'infléchis par les finalités spécifiques que poursuivent leurs organisations**.

Notons néanmoins que les personnes interviewées reconnaissent leur méconnaissance de l'entreprise dite classique : beaucoup d'entre elles n'ont connu que le secteur de l'économie sociale.

- Ces personnes témoignent dans les réflexions qui suivent de la **double contrainte, sociale et gestionnaire, qui marque désormais la direction de leurs organisations** :
  - « nous avons beau être dans le secteur associatif, il nous faut mettre en place des outils de gestion »
  - « nous sommes dans une entreprise et en conséquence, nous devons gérer le personnel comme dans une entreprise »
  - « avant, on ne regardait pas l'économie, seule l'idéologie comptait : maintenant celle-ci doit être sous-tendue par une économie saine »
  - « la professionnalisation est une nécessité : l'amateurisme n'a plus sa place. Il faut être vigilant à propos de la direction, des missions, de la cohérence des projets »
  - « nous devons tenir compte à la fois des contraintes budgétaires et des attentes d'amélioration voulue par le personnel »
  - « sans être dans une entreprise, nous devons être en équilibre financier »
  - « les associations n'ont pas d'autonomie financière : la liberté d'employeur n'existe pas ou pratiquement pas concernant les leviers que sont les rémunérations, les emplois, les carrières »

- « les règles sont les mêmes que celles de l'entreprise privée mais les buts sont différents »
- « il faut être militant et gestionnaire ; c'est plus difficile que dans le privé car nous avons des finalités sociales »
- « être élu par ses pairs et non en fonction du capital détenu, confère des responsabilités particulières ».

• **Cette double contrainte justifie selon les employeurs rencontrés d'accorder une importance particulière à l'adoption d'un état d'esprit ou d'une attitude individuelle** - les conduisant à :

- « penser que tout le monde pourrait être responsable »
- « faire en sorte d'exercer le pouvoir sans pour autant l'imposer »
- « permettre aux gens d'évoluer en terme de responsabilité, de compréhension plus fine des problèmes et d'autonomie »
- « attacher de l'importance au développement personnel des gens »

**Cet état d'esprit s'accompagne de la nécessité de :**

- « croire en la valeur de l'équipe dirigeante »
- « trouver des gens capables de porter la démarche »
- « avoir une image sociale auprès du personnel de façon à ce qu'il s'exprime, soit créatif et puisse trouver du plaisir au travail »
- « faire participer les salariés à l'objet social de l'association »
- « veiller que les intentions d'origine continuent à animer le projet »
- « développer la participation »
- 
- « réguler les équipes plus par l'esprit que par la règle »
- « motiver profondément l'équipe pour sa réussite collective ».

**Des pratiques perçues et présentées comme différentes de celles en vigueur dans l'économie classique :** -

- « notre différence ? une part de convivialité, l'absence de recherche du profit à tout prix et peut-être le lien à autrui qui existe encore »
- « c'est dans la façon de gérer les salariés que nous sommes différents. Il y a notamment un effort de transparence : tous les salariés viennent à l'AG. Il y a des réunions de direction très régulièrement. Nous avons un devoir d'explication et de discussion. Par exemple ici, la mise en place des 35 heures a pris 6 mois dans la souplesse, sans rupture »
- « la volonté de trouver une solution pour tout le monde et la prise en compte de l'avis des salariés »
- « travailler autrement, changer son image » ;
- « le plus important selon moi, c'est la gestion des emplois et la gestion des ressources humaines, pour favoriser l'acquisition, le développement, la conservation des compétences »
- « veiller à la direction, aux missions, à la cohérence des projets »
- « imaginer des cadres de discussion permettant de s'approprier et de comprendre le projet autour duquel fédérer et faire se retrouver les gens entre eux »
- « assurer une prise de décision partagée »
- « pratiquer la démocratie dans l'entreprise ».

- L'existence exprimée de pratiques propres aux organisations de l'économie sociale conduit leurs responsables **à revendiquer une image particulière tant vis à vis de l'interne que de l'externe.**

Cette image est présentée de façon contrastée : pas d'angélisme mais une attitude attentive aux besoins des salariés :

- « il faut sortir de l'idée que nous sommes de gentils patrons de gauche, nous sommes avant tout des dirigeants »
- « le public et le personnel attendent plus de transparence de notre part. Par ailleurs, ils comprendraient mal des comportements de type plan social »
- « il faut éviter d'idéaliser le monde associatif » .

## SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

Pour les responsables - dirigeants et employeurs des familles rencontrées - les contraintes paraissent être les mêmes que dans l'entreprise privée, mais c'est bien l'objet social de l'activité et la façon de l'exercer, tant dans l'état d'esprit que dans les pratiques, qui semblent faire la différence.

Comme le dit de façon significative l'un des dirigeants rencontrés : « juridiquement il n'y a pas de différence entre un employeur de l'économie classique et un employeur de l'économie sociale. Mais nous portons peut-être plus d'attention, voire d'affection, aux salariés, dans la mesure où il n'y a pas de profits à réaliser en jeu. Si nos structures ne sont pas des entreprises, nous devons néanmoins être en équilibre financier, ne pas avoir de budget en déficit. Cela facilite le travail ».

Toutefois, les dirigeants et employeurs insistent pour dire que la manière d'exercer leur rôle dans l'économie sociale ne doit en rien justifier une situation de protection ou d'impunité chez le salarié. Ainsi, « il y a bien des situations où l'on se dit que l'on aurait dû trancher auparavant » ou bien « les gens embauchés ne peuvent se considérer dans une situation de protection ; on essaie aussi d'évaluer et de reconnaître l'efficacité au travail ».

Il est à noter par ailleurs que l'incertitude demeure sur le statut d'entreprise ou non des organisations de l'économie sociale : certains emploient le terme sans complexe concernant leur structure, d'autres le rejettent...

## **4.IMPACT DE L'OBJET SOCIAL DE L'ORGANISATION SUR L'EXERCICE DE LA FONCTION EMPLOYEUR**

### • Famille des Scop :

L'idée d'employeur militant est largement partagée par les dirigeants de Scop au sens où ils portent une conviction et mettent en avant les valeurs coopératives tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur. **Les valeurs qui ont un impact sur l'organisation sont : la solidarité, la transparence, l'honnêteté, la confiance, le respect de l'être humain.** C'est ainsi que pour être cohérente, une entreprise du BTP a refusé de « marcher à la prime » comme beaucoup d'entreprises de ce secteur. La fonction militante de l'employeur est partagée - parfois tiraillée - entre la nécessité de faire participer les salariés et le devoir de prendre des décisions.

La rencontre de salariés travaillant au sein de Scop introduit des nuances dans le vécu de ces valeurs : ainsi l'un d'eux exprime un sentiment de non reconnaissance du personnel et de non transparence de l'information ; un autre, entré depuis quelques mois, souligne la difficulté d'être accueilli et intégré dans la coopérative, en particulier par les sociétaires les plus anciens.

#### • Famille des associations sanitaires et sociales :

Comme le rappelle l'une des personnes interrogées : « **nous sommes dans un secteur où l'on ne peut fonctionner que sur la base de convictions et non sur celle de la contrainte** ». C'est au nom des valeurs qu'un autre demande au salarié d'être « exemplaire parce que militant et de n'imposer de règles aux autres que s'il se les applique à lui-même ». Un Directeur en appelle au partage des valeurs pour susciter l'esprit d'initiative chez le salarié. **Tous rappellent l'importance de participer à l'objet social de l'association.** Il est intéressant de confronter tous ces points de vue à celui d'une salariée rencontrée qui nous déclare : « la confiance dans la relation vis à vis du salarié est d'autant plus importante que nous sommes nous-mêmes engagés dans une relation d'aide. Si on s'y investit autant, c'est qu'on est motivé et on n'a donc pas besoin d'être « fliqué ou gendarmé » ». Cette dernière remarque justifie ce qui est souvent évoqué par les dirigeants : **la nécessité du débat interne autour des valeurs de l'organisation. Le rôle du débat est capital pour construire et rappeler les références communes. Il permet d'agir en se fondant sur les convictions plus que sur les contraintes.**

D'autres évoquent les valeurs d'humanisme militant et vont même jusqu'à en faire un critère d'embauche pour les jeunes salariés. Un dirigeant évoque les valeurs d'initiative et de partage de l'objet social au sein de l'association. Il précise qu'il faut sans cesse les rappeler pour vérifier si elles sont toujours en rapport avec les nouveaux besoins. Un autre enfin pense qu'il s'agit d'un leurre et qu'on idéalise trop le monde associatif. Néanmoins, il précise que ce secteur nécessite, plus que d'autres, **transparence sur la gestion.**

#### • Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social :

A la question de l'impact de l'objet de l'organisation sur l'exercice de la fonction employeur, la réponse la plus souvent enregistrée met en avant les valeurs humanistes, sans pour autant qu'elles soient clairement définies. **Néanmoins, les dirigeants font part de leur souci d'offrir à tous les membres du personnel des occasions propices au développement personnel et professionnel, au développement de leurs compétences, au partage et à la mutualisation des connaissances.** La définition proposée de « l'humanisme » par l'un des employeurs rencontrés est la suivante : « La personne est le point de départ et le point d'arrivée de nos préoccupations ».

**Deux idées importantes caractérisent le rapport aux valeurs dans ce secteur. En premier lieu, on demande aux salariés d'être porteurs de ces valeurs, tout particulièrement en partageant le projet. En second lieu, on leur laisse la liberté du choix de militer**.

Par ailleurs, si certains employeurs pensent que le projet social doit les conduire à exercer leur fonction d'employeur en humaniste, d'autres dénie l'impact de ces valeurs sur leurs pratiques en évoquant « la raison d'état de la gestion au quotidien ».

Ainsi, dans cette famille, **les avis sont contrastés sur la place que doit tenir la militance** : certains estiment que seul le dirigeant peut exercer un rôle militant, qui doit toutefois ne pas occulter les nécessités gestionnaires ; d'autres considèrent que le dirigeant et tous les membres de direction ont un rôle militant à tenir, cette militance devant s'exprimer dans tous les actes de la direction d'équipe.

#### • Famille des Mutuelles :

Il semble bien y avoir une cohérence entre les valeurs mutualistes et l'exercice de la fonction d'employeur : une personne évoque ainsi l'idée d'avoir été tenue en échec le jour où elle a dû licencier.

Une autre explique que si elle a du se résigner à licencier, ce n'est pas pour accroître le profit d'une minorité. Tous rappellent que l'idée première n'est pas le profit, mais l'équilibre de gestion.

Les personnes rencontrées dans les mutuelles répondent affirmativement quand on leur demande si elles sont des militantes en précisant que leurs organisations sont dotées de finalités sociales. Comme le dit l'une d'entre elles : « on ne gère pas une mutuelle comme on gère St Gobain. »

Une autre insiste pour dire qu'il est nécessaire d'**avoir la fibre sociale en ajoutant aussitôt qu'il faut tout autant être bon gestionnaire que militant. Néanmoins, elles ne font pas des valeurs sociales une condition d'embauche mais insistent sur l'importance de l'adhésion du salarié au projet.**

L'une d'entre elles note cependant que les salariés peuvent avoir tendance à vouloir plus d'avantages sans toutefois vouloir s'investir davantage eux-mêmes.

### Les décisions difficiles à prendre

Il y a un consensus total de la part de tous les dirigeants, quelle que soit la famille d'appartenance, sur la décision la plus difficile à prendre : il s'agit du licenciement d'une personne, pour faute grave ou baisse d'activité.

Notons que cette difficulté n'est pas différente dans l'économie classique. En effet les quatre dirigeants d'entreprises privées interviewés, évoquent la même nature de décision difficile à prendre. Cette difficulté n'apparaît pas propre et singulière aux dirigeants de l'économie sociale mais à un grand nombre de dirigeants.

## SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

Les associations, coopératives et mutuelles se donnent pour finalité la réalisation d'un objet social – développement de services aux personnes et aux collectivités sans but lucratif, accompagnement des personnes fragilisées, prise en compte de l'intérêt collectif...- dont la réalisation est intimement liée à l'implication des salariés. Cette implication attendue, voire sollicitée, peut aller de la « simple » adhésion au projet jusqu'à la militance, figure la plus aboutie du partage des valeurs de l'organisation.

Pour les employeurs et dirigeants interrogés, le portage collectif de ces valeurs nécessite de leur part un investissement soutenu axé sur :

- le transparence gestionnaire,
- l'exigence de débat interne,
- l'animation de la participation des salariés à la réalisation des buts de l'organisation,
- l'explication continue de ces buts pour la définition de références communes,
- le souci du développement personnel et professionnel des salariés.

Si nous n'avons pu mesurer dans la pratique la mise en œuvre de ces préoccupations, elles n'en constituent pas moins une forme revendiquée de management, aux prises avec « la raison d'Etat de la gestion au quotidien ».

Nous formulons l'hypothèse que cette tension entre rigueur gestionnaire et développement d'un projet à caractère social est l'une des caractéristiques de l'exercice de la fonction employeur dans l'économie sociale, tension qui peut conduire à des conflits de valeurs douloureux entre solidarité et pérennité de l'organisation.

L'appartenance à l'économie sociale génère ses contraintes propres, contraintes qui peuvent toutefois constituer des opportunités en terme de gestion des ressources humaines et d'emploi, en terme de « novation managériale ».

En tout état de cause, le rapport au militantisme fait l'objet d'inévitables débats. Deux questions restent en suspens :

- Les notions de projet et de militance revêtent-elles le même contenu chez les dirigeants et les salariés ?
- Quels contenus et formes de dialogue social peuvent générer des rapports différents au projet, à la militance, entre dirigeants et salariés ?

## **5. DIFFICULTES ET ATOUTS DE LA FONCTION EMPLOYEUR**

### **Nature des difficultés rencontrées**

Il y a quasi-accord dans les familles en ce qui concerne les difficultés auxquelles les dirigeants peuvent être confrontés. On peut, nous semble-t-il, les regrouper dans les catégories suivantes :

#### **🍏 difficultés personnelles :**

- la solitude du dirigeant vient en tête des difficultés personnelles ; cette solitude est ressentie prioritairement face à la décision à prendre.

Puis, viennent les difficultés suivantes :

- l'absence de reconnaissance du dirigeant en interne ;
- son manque de disponibilité pour les situations et les personnes ;
- le nombre de connaissances à assimiler, voire l'absence de certaines compétences ;
- son absence de réseau, parfois préjudiciable pour mieux apprécier ses rôles et activités ;
- le poids des responsabilités ;
- la confrontation aux difficultés inhérentes à la gestion des hommes ;
- l'exposition et la remise en question permanente du dirigeant .

#### **🍏 difficultés liées à l'exercice du rôle social**

- Assurer la transparence de l'information avec ses atouts et ses risques ;
- Faire face à l'agressivité suscitée par le besoin de transparence ;
- Faire preuve d'équité et de cohérence dans la résolution des problèmes ;
- Faire progresser les gens ;
- Apprendre à gérer l'agressivité interpersonnelle qui surgit dans certaines situations ;
- Gérer les situations personnelles qui se dégradent ;
- Être constamment sur le fil du rasoir avec les partenaires sociaux ;
- Assurer qualité de service et respect des personnes ;
- Être capable d'éviter deux écueils dans la gestion de la relation :
  - la relation fusionnelle,
  - ou la relation « dominant, dominé ».
- Répondre aux attentes des collaborateurs ;
- Développer un projet à caractère humain avec une responsabilité d'employeur qui conduit parfois à susciter des frustrations en rapport avec la législation qu'il faut respecter.
- Réduire la confusion entre un projet humaniste et la compréhension univoque qu'en ont les salariés ;
- Assurer l'équilibre entre l'activité de gestion et les conditions d'application, entre ce que l'on voudrait faire et ce que l'on peut faire ;
- Connaître un risque de dérive dans la confusion entre pérennité du projet et pérennité de l'organisation ;

- Concilier satisfactions sociales du sociétaire avec l'enjeu de viabilité économique et d'équilibre financier ;
- Faire appel à des cotisations que les gens ne peuvent pas payer.
- Faire face à l'éclatement des équipes, lié à l'absence de salariés et du dirigeant, étant donné leurs engagements militants ;
- Concilier les attentes du personnel avec la spécificité du secteur d'appartenance ;
- Convaincre avant et rendre compte après.

#### 🍎 difficultés liées aux grands choix stratégiques :

- Gérer l'emploi et la nature des activités avec un personnel en manque quantitatif et qualitatif ;
- Gérer la complexité de la gestion et du code du travail qui exige du professionnalisme sans que l'on ait pour autant les ressources, l'expérience et les compétences ;
- Décider des investissements prioritaires ;
- Trouver des solutions équilibrées entre l'évolution des marchés, l'attente des adhérents et l'origine et les buts de l'activité ;
- Assurer le développement de nouvelles activités ;
- Associer les sociétaires aux prises de décisions et prises de responsabilité.
- Faire face à l'indigence des moyens et affronter la rigidité des financeurs ;
- Donner du sens aux actions entreprises ;
- Faire face au manque de compétence des élus concernant la complexité croissante des situations et des métiers.

#### 🍎 difficultés liées au projet identitaire :

- Oubli ou affaiblissement du projet coopératif ;  
(« j'ai presque honte de l'avouer, mais nous vivons dans un univers économique où il vaut mieux ne pas dire qu'on est une coopérative »).
- Banalisation du projet mutualiste dans le sens où « nos concurrents s'accaparent l'appellation de mutuelle sans en avoir les finalités »
- Manque de communication sur les particularités des entreprises de l'économie sociale, sur leur rôle et leur apport particulier : « la différence que nous développons est une chose très complexe, donc difficile à communiquer », « notre problème, c'est le faire savoir »
- Indifférence ou méconnaissance des financeurs qui « nous traitent comme de simples gestionnaires de dispositifs »
- Prise de pouvoir de la « technostructure » qui a pour effet d'amoindrir le projet associatif.

#### Identification des points forts exprimés

Les dirigeants interviewés font part d'un certain nombre d'atouts que développent à leurs yeux le management de l'économie sociale tant pour l'utilisateur que pour le salarié :

- la force des décisions d'équipe (en particulier en milieu coopératif)
- l'indépendance d'esprit et l'indépendance financière qui peuvent constituer des « plus » commerciaux, voire des atouts concurrentiels
- la qualité du travail
- le service rendu, meilleur que celui de la concurrence (« on n'a pas l'esprit contrat ») et moins cher (« nos frais de gestion sont de 10 % contre 20 % chez nos concurrents »)
- le projet demeure une source de cohérence et de mobilisation
- la réactivité et la capacité d'adaptation
- les champs immenses d'expérimentation offerts par les associations
- le potentiel d'énergie et d'influence dans un monde morcelé et en quête de sens.

## SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

- Les difficultés personnelles que confient les personnes interrogées ne semblent pas spécifiques au secteur de l'économie sociale. En effet, l'ensemble des dirigeants du privé expriment les mêmes. Ce constat est par exemple à l'origine du succès de l'association « progrès du management (APM) » lancée en 1986 par l'ex CNPF, qui offre à plus de 3000 chefs d'entreprises l'occasion mensuelle d'échanger entre pairs.
  - En revanche, l'exercice du rôle social apparaît comme une difficulté spécifique au secteur. Cette difficulté est la conséquence de deux types d'exigences :
    - [ Exigences personnelles d'un dirigeant qui souhaite exercer différemment sa fonction, tout en acceptant la contrainte gestionnaire ;
    - [ Exigences collectives du personnel qui cherche une considération et une valorisation de son rôle en rapport avec la valeur morale et sociale du service rendu.
  - Les difficultés liées aux grands choix stratégiques ne sont pas spécifiques si ce n'est l'exigence d'associer tous les acteurs à la compréhension de ces choix.
  - Enfin, on peut s'interroger sur la convergence des craintes exprimées sur la « banalisation » du projet identitaire. A notre sens, l'idée de projet revêt deux significations, l'une liée à son contenu, l'autre à sa mise en oeuvre.
- Est-ce que, dans un certain nombre de cas, subsisterait seul le contenu alors que la dynamique s'est affaiblie ?

## 6 L'EVENTUELLE CONFUSION ENTRE LE ROLE DE L'ORGANISATION ENVERS SES USAGERS ET SON ROLE SOCIAL ENVERS SES SALARIES.

### • Famille des Scop

Plusieurs confusions et ambiguïtés peuvent exister, la première d'entre elles entre le statut du sociétaire et le statut du salarié. Cela relève de ce qu'on appelle souvent le changement de « casquette » selon qu'on est interpellé comme salarié ou comme sociétaire. Une autre confusion intervient parfois au moment de la prise de décision : qui est légitime pour trancher ? Enfin, le statut coopératif peut donner lieu à une interprétation erronée et conduire à une vision pervertie de la dimension sociale de la coopération : ce serait le cas d'un coopérateur qui utiliserait le statut de sociétaire pour protéger ses intérêts de salarié.

### • Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social :

Toutes les personnes interrogées soulignent l'ambiguïté de la relation avec les salariés, liée au rôle social de l'association. Cet objet social (public accueilli d'handicapés, de salariés en difficulté,...) peut, reconnaître une minorité, servir d'argument pour modérer les revendications exprimées dans le cadre des négociations entre partenaires sociaux.

### • Famille des associations du secteur sanitaire et social :

Les employeurs rencontrés témoignent que les personnels ne doivent pas se considérer comme « protégés » parce qu'ils sont dans une association à caractère sanitaire et social.

A titre d'exemple, une salariée rencontrée nous a déclaré : « j'ai eu des problèmes avec mon organisation car j'ai demandé qu'on soit social avec le personnel : je demandais obstinément un accompagnement psychologique pour le personnel (une formation à un groupe de paroles) et on me l'a refusé ».

---

Cette anecdote témoigne de l'importance à accorder à l'analyse de la demande sociale émanant du personnel pour clarifier le rapport employeur/salarié dans certaines associations.

- **Famille des mutuelles :**

Les dirigeants de mutuelles pensent qu'ils développent des pratiques attentives aux attentes du personnel puisqu'ils n'ont pas d'actionnaires à satisfaire. Certains soulignent néanmoins que ces pratiques doivent s'inscrire dans le respect des intérêts des adhérents.

### SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

- Les organisations de l'économie sociale jouent un rôle que l'on peut qualifier de « sociétal » en développant un ensemble de services d'intérêt collectif voire général. Pour les salariés, cette vocation peut générer l'attente de « plus sociaux » au sein d'une économie dite sociale. C'est la question des modalités du dialogue social au sein des associations, coopératives et mutuelles qui surgit là, ainsi que celle des marges de manœuvre dont ces dernières disposent.
- Une analyse approfondie des attentes des salariés des différentes organisations permettrait de mieux cerner le jeu des relations professionnelles – spécifiques ou pas ? – qui se tisse dans les organisations de l'économie sociale.
- Au delà se pose la question de la gestion des possibles conflits d'intérêt entre employeurs, salariés et destinataires du service rendu (ou sociétaires/adhérents), tous concernés par l'évolution de leur organisation.

## IV - LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET LES ENJEUX D'AVENIR

### • Famille des Scop

Les dirigeants de Scop cernent deux enjeux principaux pour l'avenir de leurs entreprises. **D'abord, des enjeux à caractère stratégique** : équilibre, développement, diversification, alliances, transmission ; **ensuite, des enjeux relatifs aux Ressources Humaines** : « recrutement de jeunes en remplacement des départs en retraite, formation continue pour les salariés, motivation des sociétaires ».

La Scop est jugée être un système d'avenir et en avance sur son temps mais le discours coopératif semble difficile à faire passer.

**Il peut y avoir banalisation si on ne donne pas plus à voir des signes tangibles de la spécificité des Scop** (débat internes, répartition des résultats, etc.).

**L'évolution de la fonction d'employeur doit se concrétiser dans deux directions : valoriser la préoccupation stratégique** et la capacité à prendre du recul par rapport au quotidien ; **faire du dirigeant le moteur du projet coopératif** par l'exercice d'un management qui co-responsabilise, en investissant dans la vie coopérative grâce à des relais, des tuteurs, en investissant dans l'intelligence.

Enfin, le terme « d'entreprise citoyenne » est discuté : pour la plupart, cela représente un but à atteindre, conforme aux statuts ; pour d'autres, c'est peut-être une illusion. Comme le dit l'une des personnes rencontrées : « cela n'a pas de sens pour moi, cela se construit quand c'est possible, cela ne se décrète pas ».

### • Famille des associations du secteur sanitaire et social :

Les personnes rencontrées évoquent un certain nombre d'évolutions qui leur paraissent importantes :

- A propos de l'État tout d'abord: les associations étant dans une logique de délégation de service public, elles se demandent comment **éviter d'être instrumentalisées** et comment être mieux comprises par lui. Elles lui reprochent de ne pas vouloir comprendre leurs spécificités et de n'être pas toujours équitable vis à vis des salariés, selon que ces derniers dépendent du Conseil Général de Paris ou de Conseils Généraux de « province » ;
- A propos du grand public ensuite : elles pensent qu'il ne comprend pas toujours bien leur utilité sociale quand **elles ne disposent pas du pouvoir médiatique d'opérations de type « téléthon »**. Elles concluent qu'elles doivent mieux expliquer ce que leurs associations font pour certains publics (délinquants, exclus, émigrés, etc.).

Ils sont confiants en un déclin progressif du jacobinisme, et de la centralisation, corrélatif à l'avènement de l'Europe.

- **L'Europe est jugée soit comme une menace soit comme une opportunité.** Menace si l'on pense qu'elle risque « d'avalier », par une conception libérale de la gestion des services, le mouvement associatif. Opportunité, si elle permet, au contraire, d'ouvrir à un travail en réseau, aidant ainsi à la démultiplication du service rendu avec d'autres acteurs étrangers.
- A propos de la territorialisation : avec la décentralisation et le développement local apparaissent de nouveaux acteurs (intercommunalité, pays) et de nouveaux périmètres. **Cela nécessite de territorialiser les interventions dans le cadre d'une approche coordonnée entre associations.**
- La **concurrentielle** avec d'autres associations similaires est jugée plutôt favorablement, dans la mesure où elle oblige à la réactivité, à la souplesse et à l'écoute de nouveaux besoins.
- L'émergence des démarches d'évaluation et d'accréditation dans le secteur devraient offrir de nouvelles opportunités pour valoriser la contribution des associations.

Les évolutions de la fonction employeur, tributaires de ces nouvelles données, paraissent être liées :

- À l'anticipation, la **veille stratégique**,

- À la préparation des **mutations des associations** et plus particulièrement de leurs structures ;
- Au fait d'**être beaucoup plus acteur dans la GRH** ;
- A la nécessité de se préparer au **management de projet**.

#### • **Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social**

**Les nouvelles réglementations et les politiques européennes** constituent les éléments fondamentaux des préoccupations relatives au **risque de banalisation** : le manque de représentativité de l'économie sociale au niveau européen des négociations est ressenti comme une menace qui risque de compromettre l'originalité des pratiques de ce secteur. A cette crainte se trouve mêlée celle d'être cantonné au secteur « caritatif », c'est-à-dire au secteur des plus en difficultés.

**La question de l'instrumentalisation** rejoint cette première préoccupation: les dirigeants de l'économie sociale rencontrés expriment la crainte de devenir des « expérimentateurs innovants », d'être cantonnés à ce rôle et de voir « récupérer leurs idées » par les politiques : **certains posent ainsi la question du copyright de leurs projets** ou de leurs démarches.

**L'évolution des pratiques sociales « au plus prêt du terrain » est considérée comme une évolution notable du secteur qui entraîne des modifications profondes des modes d'intervention** : les lieux de pouvoir, de décision se trouvent démultipliés par la territorialisation et les dirigeants se posent la question de la capacité de représentation de leur secteur et de leur légitimité à ce niveau d'intervention.

Les dirigeants rencontrés sont unanimes à penser que leur métier évoluera vers plus de professionnalisme. La période de l'amateurisme leur paraît achevée. Du même coup, **la polyvalence, la fonction d'animateur et la GRH deviendront des facteurs déterminants**.

Certains dirigeants voient le développement à venir de nouveaux « marchés » ouverts aux associations dans tout ce qui touche au service à la personne ; en revanche, ils pensent voir s'accroître les **difficultés dans le recrutement, le développement des compétences et la mobilité de leur ressources humaines**.

#### • **Famille des mutuelles :**

Les personnes rencontrées évoquent la possibilité d'une « **banalisation** » des mutuelles. L'une d'entre elles précise que le statut fiscal des mutuelles va changer avec la mise en place d'un impôt sur les sociétés perçu comme un danger : elle se demande « comment les mutuelles vont pouvoir aider les gens ».

Un autre dirigeant se plaint de ce qu'il soit « plus facile d'être vendeur aujourd'hui que militant social ».

D'autres s'inquiètent de **la course au regroupement** qui leur paraît être une mauvaise façon de répondre à la concurrence en éliminant la force des mutuelles, c'est-à-dire leur diversité.

**Une présence plus forte de la Mutualité, de son mouvement, est attendue** car, comme le dit l'un d'entre eux : « il y a un paradoxe : on nous demande de dire qu'on est différent or, entre mutuelles, nous avons des pratiques de concurrence comme les autres ».

**Une autre forme de banalisation est soulignée,** qui se développe tant auprès des salariés que du grand public : les salariés tendent à exiger des salaires identiques au privé ; quant au grand public, il ne fait plus tellement de différence entre une mutuelle et une entreprise d'assurance plus classique. « **L'individu se comporte en consommateur et en client, et pas en adhérent, encore moins en militant** ».

Cette morosité n'empêche pas les personnes rencontrées de noter toute l'importance de la réactivité à l'environnement sous toutes ses formes ainsi que de la capacité à faire preuve d'écoute pour répondre aux besoins sociaux et non au seul marché.

Comme le dit l'un d'entre eux : « l'exercice du métier de mutualiste c'est d'être inventif et d'apporter des réponses pratiques aux attentes ».

En ce qui concerne l'évolution de la fonction de dirigeant, la plupart insistent sur la capacité d'imagination et de remise en question. D'autres sont plus catégoriques, comme en témoigne l'un d'eux quand il déclare : « **l'évolution du métier est une nécessité absolue. Il y a besoin de formation et de réflexion. Nous trouverons la solution à l'intérieur du mouvement et à l'extérieur avec toutes les composantes de l'économie sociale** ».

### SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

- Toutes les données de l'environnement ont un impact sur les organisations.
- Ces données environnementales concernent aussi bien l'État, l'Europe, la concurrence, les nouvelles réglementations, les démarches évaluatives que les nouvelles attentes des salariés ou du grand public.
- Dans un premier temps, elles suscitent des inquiétudes telles que la crainte d'une banalisation du type d'intervention propre aux organisations de l'économie sociale.
- Dans un deuxième temps, elles provoquent un regain de vigueur, la volonté d'affronter les situations et de faire preuve d'un renouveau dans l'esprit militant qui caractérise le secteur.
- Par ailleurs, les dirigeants notent une évolution prometteuse pour l'avenir au sens où, selon eux, « les bénévoles tendent à se professionnaliser et les techniciens à se politiser ».
- Enfin ces évolutions affecteront tous les métiers et tous les acteurs de l'économie sociale en les conduisant vers un plus grand professionnalisme, tant dans ses contenus (GRH, animation, polyvalence, chef de projet, etc.) que dans la façon de l'exercer (créativité et inventivité).

## V - LES ATTENTES A L'EGARD D'UNE FEDERATION D'EMPLOYEURS

### • Famille des Scop

Les Directeurs interrogés expriment des attentes diversifiées qui vont néanmoins dans le sens d'une reconnaissance jugée nécessaire de l'identité spécifique des entreprises de l'économie sociale.

C'est ainsi qu'ils attendent de la part d'une fédération d'employeurs de l'économie sociale qu'elle :

- Représente les intérêts des entreprises de l'économie sociale, créant ainsi un contre-pouvoir au patronat classique ;
- Occupe une place dans la négociation sociale ;
- Créé les conditions d'une mutualisation des expériences ;
- Suscite le rapprochement des dirigeants et leur propose des formations ;
- Réfléchisse à un système de retraite spécifique ;
- Assure un contrôle sur l'exemplarité des pratiques (type : révision coopérative) ;
- Exerce le principe de subsidiarité à l'égard des structures existantes ;
- Influe sur le contenu des programmes de formation des élèves et étudiants.

### • Famille des associations du secteur sanitaire et social :

Les Directeurs rencontrés dans cette famille voient tous un intérêt à l'existence d'une telle fédération, car elle permettrait de satisfaire les besoins suivants :

- Constituer une force patronale dans le respect des identités de chacun ;
- Proposer des axes de réflexion permettant d'anticiper les évolutions sociétales ;
- Assurer une veille informative et développer les échanges entre dirigeants ;
- Assurer une fonction d'interpellation de la société avec le concours d'associations ;
- Faciliter la création de clubs de réflexion sur les problèmes de société ; permettre de réfléchir à la démocratie dans l'entreprise ;
- Représenter mieux le secteur auprès des syndicats ;
- Entretenir une réflexion militante et permettre ainsi d'atteindre des objectifs politiques sans devenir pour autant un outil politique ;
- Créer un lieu d'échanges et d'informations impliquant toutes les personnes dans la gestion des affaires de la cité.

Une personne ajoute qu'elle souhaiterait pouvoir bénéficier de services d'audit et de conseil dans des domaines pointus (informatique, organisation, communication), constatant que les outils du secteur sont, la plupart du temps, mal possédés par les consultants.

En synthèse, tous souhaitent pouvoir bénéficier d'une représentation et d'une défense de la spécificité du secteur, qui, pour certains, est déjà réalisée et satisfaite à travers leur appartenance à l'UNIOPSS.

### • Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social

Les Directeurs de cette famille souhaitent trouver dans une fédération :

- Une représentation du secteur de l'économie sociale ;
- Une défense de la spécificité de ce dernier ;
- Un lieu d'échanges entre pairs mais aussi entre dirigeants de l'économie sociale n'œuvrant pas dans le même secteur afin de ne pas rester enfermé dans un seul schéma de représentation.

Les personnes rencontrées évoquent l'importance d'être représentés pour éviter « la banalisation ». Elles ressentent une volonté forte:

- De montrer ce qui est réalisé dans leur secteur ;

- D'être innovants, de constituer un « laboratoire d'identité » ;
- De faire contrepoids à un patronat jugé « dur et réactionnaire ».

Par ailleurs, elles veulent pouvoir réfléchir au problème des retraites et être représentées efficacement tant auprès des pouvoirs publics qu'auprès des centrales syndicales.

En synthèse, elles estiment que l'entreprise mutualiste ou de l'économie sociale est insuffisamment connue et promue auprès des différents acteurs de la vie civile.

### SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

Il se dégage un consensus sur les attentes manifestées à l'égard d'une Fédération d'employeurs.

Les attentes peuvent être regroupées dans les rubriques suivantes :

ü Attentes politiques : les dirigeants souhaitent pouvoir bénéficier d'une véritable représentation auprès des pouvoirs publics et des confédérations syndicales, avoir du poids auprès d'eux ; la constitution d'une force patronale de l'économie sociale est évoquée par certains d'entre eux.

ü Attentes réseau : ils veulent pouvoir disposer d'un réseau au sein duquel échanger entre pairs pour mieux expérimenter et innover. Ce réseau pourrait avoir notamment pour rôle d'anticiper sur les évolutions à venir afin de favoriser l'adaptation des associations, coopératives et mutuelles.

ü Attentes techniques : ils manifestent aussi des attentes en terme de développement de leur compétence, associée au développement de savoir-être (exemple : formation à la gestion des conflits) ou de savoir-faire plus qu'à celui de savoir théorique au sens strict du terme.

## VI - LA FORMATION DU DIRIGEANT DE L'ECONOMIE SOCIALE

### • Famille des Scop

Un certain nombre des personnes rencontrées se posent la question de savoir s'il y a une spécificité du métier de dirigeant dans l'économie sociale.

Les compétences qui leur paraissent nécessaires à l'exercice de la fonction de dirigeant sont les suivantes :

- Des compétences stratégiques, de gestion et d'animation ;
- Des compétences liées au respect des statuts, aux valeurs de l'humain, aux notions de groupe ;
- Des compétences d'analyse de situations qui mettent en jeu les êtres humains, leur apprennent les mécanismes liés au pouvoir ;
- Des compétences qui permettent de faire des relations humaines tout en les liant à la rigueur gestionnaire.

Par ailleurs, ils aimeraient pouvoir se former à des savoir-faire et savoir être tels que :

- Les méthodes de management et d'animation ;
- La stratégie d'entreprise ;
- L'apprentissage de l'aptitude à « encaisser » mentalement, à affronter les situations difficiles.

Enfin, on peut noter chez eux une méfiance à l'égard des formations jugées trop théoriques.

### • Famille des associations du secteur sanitaire et social :

La majorité des personnes interrogées pensent qu'il existe bien un « métier de dirigeant » dont la spécificité tient finalement plus à la façon de l'exercer, qu'aux connaissances théoriques qui le constituent. Celles-ci demeurent, selon eux, les mêmes que pour un dirigeant exerçant dans le secteur privé.

C'est ainsi qu'ils pensent :

- « qu'une part de militance est liée aux compétences de type : GRH, gestion, finances, formation » ;
- « que leur rôle revêt un autre sens que celui de simple professionnel doté de savoir-faire » ;
- que deux dimensions de leur métier doivent être équilibrées : « l'aspect associatif, de projet, de mission mais aussi celui de chef d'entreprise, de GRH, de gestion » ;
- « qu'il s'inscrit dans un cadre de gestion participative, propre au secteur, lieu par essence de valorisation des qualités personnelles et de gestion désintéressée » ;
- « qu'on ne peut l'exercer en spécialiste mais en généraliste, mu par la curiosité, le doute, la recherche »
- qu'il faut raisonner dans une « logique de formation permanente et non dans une logique de qualification ».

Les compétences à acquérir pour l'exercice des fonctions dirigeantes leur paraissent être les suivantes :

- développer de nouvelles pratiques dans le domaine de la GRH ;
- développer l'utilisation de la GRH comme une « méthode pour optimiser les capacités des personnes à évoluer professionnellement et personnellement et non simplement comme une somme d'outils à la disposition des dirigeants » ;
- « mieux maîtriser les processus de valorisation des personnes » ;
- « acquérir des compétences dans l'écrit, étant actuellement, plutôt dans une culture de l'oral ».

Une seule personne interrogée estime qu'il n'existe pas de différence entre le dirigeant du secteur privé et celui du secteur de l'économie sociale et qu'il s'agit là d'un simple « fantasme ». Il ajoute que l'ENSP (École de santé publique) propose d'excellentes formations sur ce sujet.

On peut, nous semble-t-il, synthétiser les apports sur cette question en évoquant les propos d'une personne interrogée qui déclare :

- « dirigeant dans l'économie sociale, c'est être capable de gérer des constructions collectives et d'être des managers de progrès ».

#### • Famille de l'animation, de l'éducation populaire, de l'hébergement et du tourisme social

Les personnes interrogées estiment important de renforcer leurs compétences dans les trois domaines suivants :

- Celui de la GRH tout d'abord, qu'il faut envisager dans une perspective moins étroite que strictement technique ;
- Les relations humaines, la communication mais en les abordant dans une perspective d'aide à l'abord des personnes en difficulté ;
- Enfin dans celui de l'écrit et de la négociation, étroitement liés, l'oral leur paraissant encore trop présent dans la culture associative.

#### • Famille des mutuelles :

Les personnes rencontrées ne voient pas de différence dans les connaissances nécessaires à l'exercice de la fonction de dirigeant dans le privé ou dans le secteur de l'économie sociale.

Par contre, elles insistent tous sur un « plus » qui peut s'entendre :

- Comme un nécessaire équilibre entre la gestion et la démarche sociale ;
- Dans les qualités de la personne, dans sa façon de voir et d'exercer la fonction ;
- Dans le devoir plus particulièrement d'imaginer, d'innover, d'expérimenter, propre au secteur de l'économie sociale.

Les propos des personnes rencontrées peuvent être résumés par ceux d'un de nos interlocuteurs :

β « être dirigeant dans notre secteur, c'est avoir la fibre sociale ou une notion aiguë de service, plus des compétences en gestion ».

Enfin, pour terminer, notons qu'une tendance se dégage en faveur d'organisation de lieux de rencontres et d'échanges plus qu'en faveur de formations théoriques, déjà existantes.

### SYNTHESE et REMARQUES DU CABINET

- Toutes les personnes interrogées sont pratiquement d'accord pour penser que les compétences et savoir-faire liés à la gestion, à la stratégie, aux méthodes de management sont utiles mais peu différentes, finalement, de celles qu'utilisent les dirigeants d'entreprises classiques.
- On note toutefois le souci partagé d'exercer le métier différemment, dans le cadre d'une gestion participative et avec le souci du développement des collaborateurs.
- Du même coup, on ne peut être surpris que les thèmes liés au savoir-être - « savoir encaisser », « communiquer » et « animer » - prennent une place prépondérante dans les attentes de formation par rapport à celles concernant l'acquisition de savoirs théoriques.
- La formation permanente par l'échange de savoir-faire et pratiques prend le pas sur toute autre forme d'apprentissage et en particulier sur les formations à la gestion, sans en nier l'intérêt pour autant.
- Une phrase nous paraît bien résumer à elle seule toutes les remarques et observations recueillies au sein des familles : « Etre dirigeant dans l'économie sociale, c'est être capable de gérer des constructions collectives et d'être des managers de progrès ».

