



Observatoire de la gouvernance du
Cjdes
2007-2008

Gouverner les coopératives, les
mutuelles et les associations

Travaux de l'observatoire de la gouvernance du Centre des jeunes dirigeants et acteurs
de l'économie sociale.

2007-2008

Sommaire

Propos introductifs de Gérard Leseul, Président du Cjdes

PARTIE 1 : DU SENS AU COLLECTIF

Débat avec François Rousseau, Polytechnique, conférence du 12 décembre 2007

Qu'est-ce que le projet ?
Taille et effets
Les outils, les mesures sociétales
Un ballon, un jeu, un projet commun

PARTIE 2 : LA RECHERCHE DES EQUILIBRES

Sous-partie 1 : Coopaname, un entrepreneuriat collectif en expansion

Débat avec Stéphane Veyer, entrepreneur-associé et gérant de Coopaname, conférence du 30 janvier 2008

Le projet
Les raisons de s'y engager
Coopaname, un cadre entrepreneurial au seul service de ses salariés
Evolutions

Sous-partie 2 : La Mutuelle des motards, face à la turpide actuelle

Débat avec Françoise Valigny, Directrice générale adjointe, et Patrick Jacquot, Président directeur général de la Mutuelle des motards, conférence du 30 janvier 2008

La difficulté de se projeter dans le futur avec les racines de son passé
Le système de gouvernance de la mutuelle
Une problématique d'équilibre

PARTIE 3 : GERER ET CONTROLER

Sous-partie 1 : Une charte dans le monde associatif : le Comité de la charte

Débat avec Cyrille Cohas-Bogey, Directeur du Comité de la Charte, conférence du 28 février 2008

Les éléments qui ont présidé à la création du Comité de la Charte
L'approche globale du Comité de la Charte
Les trois niveaux du contrôle
La gouvernance du Comité de la Charte

Sous-partie 2 : Solvabilité II pour les mutuelles

Débat avec Jean-Luc de Boissieu, Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA), conférence du 28 février 2008

Les règles principales
Les fonctions à mettre en place
La transparence
Politique et technique, les deux jambes des mutuelles

PARTIE 4 : LEADERSHIP ET LEGITIMITE

Débat avec Etienne Pflimlin, Président du Crédit Mutuel et Richard Pin, responsable du master management de l'innovation sociale de Sciences po Lille

Le véritable leadership n'est pas le leadership. Quelle est la première expérience contée par Steve Jobs ? « Pourquoi j'ai eu raison de laisser tomber l'université »

Manager consiste à trouver des solutions, diriger consiste à gérer des paradoxes.

Le leadership est architecture sociale. Quelle est la deuxième expérience contée par Steve Jobs? « Pourquoi mon départ forcé d'Apple fut salutaire »

« Mais nous aurions tort de nous en remettre à ces seuls individus pour faire avancer nos organisations et nos sociétés. » Le leadership est phénomène social.

Le leadership est phénomène social. Quelle est la troisième expérience contée par Steve Jobs ? Pourquoi la mort est la meilleure chose de la vie.

PARTIE 5 : FORMALISER LA GOUVERNANCE

Sous-partie 1 : Une dynamique de Coop de France

Débat avec Chantal Chomel, directrice juridique et fiscal de Coop de France, conférence du 23 avril 2008

Du contrôle à la définition des instances de la gouvernance
L'administrateur, pilier de la gouvernance
Former les administrateurs
Formaliser les pratiques, proposer des réponses : réédition d'un guide

Sous-partie 2 : Jean Gautier, 36 ans de coopération

Débat avec Jean Gautier, ancien secrétaire général de la CGSCOP, conférence du 23 avril 2008

Les Scop, nées de l'histoire
Propriété de qui ?

PARTIE 6 : JEUNES ET GOUVERNANCE

Sous-partie 1 : Quelle place pour les jeunes dans le téléthon ?

Débat avec François Berruer, responsable de réseau à l'Association française contre les myopathies, conférence du 2 juillet 2008

Des actions
Quelles actions dans le futur ?

Sous-partie 2 : La Mutuelle des étudiants (LMDE)

Damien Berthilier, Président de la Mutuelle des étudiants, conférence du 2 juillet 2008

Fonctionnement démocratique
L'étudiant, voyageur nomade de la gouvernance
La Lmde, une ouverture pour la mutualité
Les jeunes salariés et la Lmde
La mutuelle, proposition de sens dans l'engagement

Tous les textes ci-dessous sont issus de débats organisés entre divers invités de l'Observatoire de la gouvernance du Cjdes et les participants. Les propos des auteurs ont été mêlés aux idées apportées par tous et ne sont donc pas de la responsabilité de ces premiers, pas plus des rédacteurs qui ont pris plaisir à retranscrire, ajouter et relier idées et concepts sans avoir la prétention d'en assumer leurs orientations. Ils sont donc libres, critiques et donc perfectibles. Dans tous les cas, ils sont lâchés au débat.

Propos introductifs de Gérard Leseul, Président du Cjdes¹

Le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale a souhaité porter toute son attention à la gouvernance associative, mutualiste et coopérative. L'idée est bien entendu d'enrichir les pratiques de ces organisations sans s'interdire de se nourrir des pratiques d'autres types de structures.

Des travaux sont engagés depuis quelques années sur la thématique de la gouvernance. Ainsi des réflexions ont été poussées du côté des mutuelles d'assurance (Andreck, 2004), des mutuelles de santé (Fnmf, 2007) mais aussi sur les principes communs aux coopératives et aux mutuelles (Pflimlin, 2006).

Le Cjdes s'inspire directement d'une recommandation du rapport Pflimlin qui préconisait la création d'un observatoire national sur la gouvernance (recommandation 29).

La légitimité à traiter de ces questions de gouvernance des organisations associatives, mutualistes et coopératives - que nous qualifierons d'économie sociale - tient en grande partie à la connaissance même qu'il a de ces organisations. Ainsi, logiquement, le Cjdes qui regroupe l'ensemble de ces acteurs et des liens transversaux qu'il a pu tissé entre eux s'avère comme un observateur privilégié. L'idée de créer cet observatoire a-t-elle ainsi naturellement portée par les membres du Cjdes.

Nous entendons donc, à travers cet observatoire, nous pencher sur nos pratiques, engager une réflexion sur des recommandations possibles qui resteront non coercitives, mais également expliciter pédagogiquement une réelle différence de gouvernance. En effet, le rejet de l'administrateur indépendant, par exemple, est une posture qui ne peut s'expliquer qu'au regard de la nature même de la gouvernance de ces organisations.

Une liberté de ton, de parole et de réflexion traversent plusieurs thématiques pertinentes à travers cet ouvrage comme la question du sens et du collectif, du leadership et de la légitimité du dirigeant, de la formation et la sélection des administrateurs, de l'engagement des sociétaires notamment au sein des Assemblées générales, etc.

Très souvent les échanges avec des dirigeants de l'économie sociale arrivent à la même conclusion : ils sont chacun persuadés que leur modèle de gouvernance est le plus équilibré, en somme le meilleur. Leur modèle est donc parfait au regard de l'évolution historique de l'organisation, avec ses contraintes, ses évolutions inéluctables au travers des différents acteurs. Cependant, cela reste vrai si aucune comparaison ne vient éclairer, voire perturber, cette vision idyllique.

Nous prenons, ici, du recul, de la distance sur divers modèles, diverses pratiques, que nous posons et proposons au débat.

¹ Gérard Leseul poursuivi son mandat de Président du Cjdes jusque fin 2007, remplacé, depuis, par Frédéric Massot.

Du sens au collectif²

Le chercheur-praticien offre aux entreprises de l'économie sociale un regard distancié dans une forme de « familiarité distante » (Matheu, 1986) qui permet de combiner approche théorique et pratique. Aujourd'hui, il est indispensable de faire de l'économie sociale un véritable terrain d'étude. Une absence de projets de recherche est constatable sans aucun doute, et tout ce qui n'est pas constatable, visible, à l'heure actuelle n'existe pas. Cette attaque aussi tranchée soit-elle n'a pour objectif que de souligner l'absence d'intérêt du public pour une gouvernance ignorée, même si elle existe.

La gouvernance est fondamentalement liée à la perception que l'on porte sur sa propre organisation. Cette perception est même multiple dans le sens où elle dépend des différentes approches cognitives des personnes au sein même de cette organisation. Ainsi, gérer une organisation, se pencher sur sa gouvernance, implique d'avoir une vision bien au-delà d'un simple événement constatable. La gouvernance des organisations de l'économie sociale en appelle certes à la gestion mais aussi à d'autres disciplines, allant de la science politique à la philosophie. L'évolution de la démocratie dans nos sociétés européennes s'appréhende sous l'histoire de la cité grecque qui s'est ensuite adaptée à des fonctionnements démocratiques modernes à grande échelle. L'évolution démocratique des sociétés européennes est à ce titre un intéressant repère pour la propre inscription des organisations de l'économie sociale dans un processus démocratique de gestion. Une organisation intelligente aurait ainsi réussi à mixer les compétences d'un Conseil d'administration au regard d'une approche philosophique – de compréhension et d'adhésion au projet - et une approche de compétences de gestionnaires.

La réflexion sur la gouvernance de ces organisations s'inscrit ainsi dans une dimension globale, sociétale. Se limiter, en termes de gouvernance, à une réflexion sur l'administrateur apparaît bien insuffisant.

La réflexion n'est pas à porter sur l'élu, l'administrateur mais bien en amont et c'est certainement là une des lacunes essentielles de la réflexion. En effet, de manière générale, la réflexion sur la gouvernance telle qu'elle est menée aujourd'hui au sein des organisations de l'économie sociale souligne un manque criant : l'usager, le consommateur, le bénéficiaire, le sociétaire, l'adhérent, tous sont une même et seule personne au sein des organisations de l'économie sociale, cette même et unique personne oubliée.

Ce n'est pas l'administrateur qui définit la principale caractéristique de la gouvernance de ces organisations mais bien plutôt le sociétaire ou l'adhérent, celui qui en somme participe au processus démocratique, celui qui bénéficie du service produit par ces organisations. Il est le début et à la fois la finalité de ces organisations. Placé au centre, il exprime la réalité de la gouvernance.

La valeur fondamentale est donc le fait de devenir membre et, à la fois, d'appartenir à cette même cohésion des membres qui cimente les organisations.

Premier élément à regretter, à relever, est que le primat du projet collectif par rapport à la rationalisation économique tend à s'affaiblir avec l'accroissement de la taille des organisations de l'économie sociale. En d'autres termes, les processus de gestion et

² Basé sur l'intervention de François Rousseau lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 12 décembre 2007 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

l'obsession d'une rentabilité économique prend le pas sur le projet collectif initial. Un des enjeux majeurs est alors de faire en sorte que la cohérence du projet collectif ne soit pas déconnectée des autres logiques de l'organisation, qui sont la rentabilité, l'expansion, la productivité etc. Une autre tension importante est également bien réelle, puisque les clients tendent à choisir un produit plus en fonction du prix qu'il affiche que des valeurs de l'organisation. Le prix ne connaît pas ici toutes les acceptions du terme de « valeur » et de sens.

Qu'est-ce que le projet ?

Le projet tient à la finalité de l'organisation, si nous allons plus loin nous pouvons nous interroger sur la finalité organisationnelle. La définition des associations nous apporte un éclairage des plus intéressants.

Prenons l'article 1^{er} de la loi de 1901 :

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »³.

L'idée de mise en commun est ici déterminante. Or, la production de sens si elle tient à la notion de collectif, force est de constater que dans les entreprises la question du « nous collectif » est bien souvent entre les mains des dirigeants de l'organisation. Ces derniers peuvent ainsi s'avérer être des « manipulateurs », ce qui en soi n'est pas condamnable si la transparence est assurée. Il est, de plus, bien difficile de résoudre la multiplicité des centres d'intérêt, l'urgence des situations quotidiennes vient ainsi surpasser l'importance du projet commun. Ainsi, dans les organisations de l'économie sociale il est nécessaire, lorsqu'une réflexion stratégique est engagée de ne pas être défaillant dans la production de sens, dans « l'intention politique du projet ». Il est aujourd'hui absolument possible et nécessaire de produire du sens tout en gérant totalement son organisation, l'un et l'autre loin d'être antagonistes peuvent devenir pleinement complémentaires.

Taille et effets

La taille de l'organisation a un effet majeur sur la gouvernance, or la conduite d'un projet est à mettre en corrélation avec la taille. Il ne faut pas oublier que le projet de ces organisations peut être « mortel » si l'on n'est pas capable de l'adapter et le faire vivre.

Cette distance entre l'administrateur et l'organisation s'explique au regard de la transformation de ces organisations. En effet, le passage d'un processus artisanal à un processus industriel a largement relégué l'administrateur d'un rôle d'acteur principal à celui d'enregistreur de situations imposées. La montée des outils, la gestion de la performance, la logique industrielle prend le pas sur la logique artisanale, les administrateurs ne gèrent plus et finissent par se lamenter sur le passé qui était plus conforme à leur perception du projet collectif.

Or, la reconquête est à opérer, il s'agit de faire que les préoccupations de construction collective reprennent le pas sur les autres.

3 Loi du 1 juillet 1901 relative au contrat d'association, art. 1er.

Les outils, les mesures sociétales

La construction collective nécessite également d'être mesurée, appréhendée. Si ce qui n'est pas constatable n'existe pas, une réflexion doit être menée sur la façon de mesurer ce qui doit être constaté.

Une nécessité d'étudier des critères pour évaluer l'aspect sociétal des organisations de l'économie sociale est une nécessité. Des indices propres n'obligeraient pas les organisations de l'économie sociale à obéir à cette lourde tendance d'opter pour la création de rapports sur leur Responsabilité sociale de l'entreprise, à l'instar de toute autre entreprise. Une différenciation mérite de s'imposer.

Cependant, un bémol, une attention doivent être portées à la création d'outils. Il ne faut pas voir dans l'outil de gestion une finalité absolue, les outils ont souvent tendance à devenir autonomes, puis, paradoxalement, à s'imposer à l'organisation et à « diriger » ceux qu'ils étaient sensés servir. « Quand le seul outil connu est un marteau, tout problème est considéré comme un clou » précise Paul Watzlawick. Il s'agit donc de rester prudent.

Un ballon, un jeu, un projet commun

Prenons un exemple illustrant les différents intérêts de personnes mêlées à un même projet.

Un centre aéré qui accueille des enfants durant l'été est un gisement d'acteurs.

Les enfants qui vont jouer, en deux équipes distinctes, peuvent avoir des perceptions différentes sur le jeu, et donc des comportements distincts. Certains vont vouloir briller par leur capacité à marquer de nombreux buts, Zidane est l'égérie et modèle. Certains vont simplement vouloir prouver combien ils sont rapides, pour épater leurs amis, pour commencer à séduire les filles...N'oublions pas que le penchant à sélectionner les joueurs s'est réalisé selon un comportement des plus nobles : le plus « coq » des enfants ayant choisi ceux qu'il estime être les meilleurs.

L'animateur, quant à lui, souhaite amener les enfants vers une autre approche de la vie en groupe, il impose aux filles et à ceux qui généralement ne sont pas les coéquipiers favoris de choisir les membres des équipes respectives. De même, cette approche peut très bien ne pas être partagée par un autre animateur.

Le directeur de la structure a, lui aussi, une autre ambition qui est de simplement voir ces enfants respecter les règles du jeu et de respecter l'arbitre, marques d'une meilleure intégration dans la société.

Le maire de la commune, enfin, voit-il uniquement dans le centre aéré l'opportunité d'occuper, ailleurs, des enfants turbulents et effrayants pour certains de ses concitoyens.

Autour d'un seul et même jeu, une multitude de perceptions y sont attachées.

Cependant, le jeu fait sens pour tous et tous sont rassemblés autour de sa dynamique. Les organisations de l'économie sociale peuvent ainsi se comparer à cette métaphore. Le jeu commun est une offre de service produite à destination de tous, les différentes parties prenantes y sont associées malgré les différences de perception.

L'enseignement à tirer est que ce type de projet collectif ne doit pas souffrir d'un dirigeant qui cherche à construire du sens collectif au projet, ce qui reviendrait à imposer une vision unique qui rapidement prendrait des tournures sectaires et dogmatiques.

Renversons un instant cette démarche et soulignons deux postures antagonistes entre la « recherche du sens collectif » et la « recherche collective du sens ». Cette dernière se base sur l'association des visions et attentes des différentes parties prenantes. La nécessité de maintenir l'administrateur dans la construction collective du sens est alors vitale pour les organisations de l'économie sociale. Si décrochage il y a, les administrateurs et donc les adhérents, sociétaires se retrouveront hors jeu du processus de construction du projet collectif, ils appartiendront donc à une organisation qui confie à d'autres, en interne, la construction du sens, avec le risque que cela comporte de voir une définition autoritaire s'imposer.

Ce qui relie les gens est ici le projet, projet collectif à faire vivre et perdurer, selon un triptyque : idées, homme, pratiques.

La recherche des équilibres

Gérer des organisations de l'économie sociale appelle à la recherche d'équilibres au pluriel.

Équilibrer la gestion est une nécessité connue, entendue. Cet équilibre ne se fait pas sans des processus interne de consensus entre les acteurs-militants, de partage de pouvoirs et de responsabilités entre administrateurs et directeurs.

Les structures de l'économie sociale grandissent, se complexifient et interpellent la recherche de nouveaux équilibres.

Ces recherches seront présentées par deux acteurs différents dans leur construction, leurs revendications et leur mode de fonctionnement : deux exemples éclairant pour tout un secteur en mutation.

Cette recherche des équilibres est ici abordée selon deux cas pratiques. Le premier est celui de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname et la mutuelle des motards. La première est en pleine expansion sur un modèle économique, social et humain singulier, la seconde est une des grandes mutuelles récentes dans l'histoire mutualiste mais fait face, au bout de 25 ans d'existence, à une recherche de nouveaux équilibres, notamment avec les pionniers de cette aventure. Tensions et réalités différentes, recherches d'équilibres liés à des réalités et des enjeux d'entreprise, de taille, distincts. Pourtant au centre, ces organisations se retrouvent dans le souci de la gestion d'une entreprise démocratique avec sa finalité économique et sociale en ligne de mire.

Coopaname, un entrepreneuriat collectif en expansion⁴

Le développement du micro-entrepreneuriat individuel est aujourd'hui, en France, une forme sourde de précarisation sociale. En réponse à ce contexte de multiplication de micro-entreprises, d'une immatriculation croissante de chômeurs comme travailleurs indépendants et la très grande précarité issue de cet entrepreneuriat individuel, la Scop Coopaname se crée début 2004 à Paris.

Le projet

Le projet d'entrepreneuriat collectif des Coopératives d'activités et d'emploi vise à mutualiser et construire, entre entrepreneurs, des entreprises d'un nouveau type. A « s'offrir collectivement » de l'entreprise pour se donner, ensemble, le droit du travail, la protection sociale, les mécanismes de sécurisation, les effets d'échelle, la mutualisation des compétences, les opportunités d'affaires auxquels un travailleur indépendant ne pourrait prétendre. Ce qui ne peut être fait tout seul, est recherché dans cette nouvelle forme d'association qui recrée du collectif.

L'idée de Coopaname repose sur un choix : créer, autour de ses savoir-faire, son emploi salarié au sein d'une entreprise coopérative que l'on partage avec des dizaines d'autres

⁴ Basé sur l'intervention de Stéphane Veyer, entrepreneur-associé et gérant de Coopaname, lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 30 janvier 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

entrepreneurs, plutôt que de créer sa propre entreprise. Plutôt que d'être indépendant, être autonome dans un cadre d'interdépendances. Autrement dit : travailler pour soi dans un ensemble qui accueille et protège.

Avec un rythme de doublement annuel, Coopaname regroupe désormais 300 personnes. Chacun s'implique dans la gestion, à son rythme. Aujourd'hui, deux ans semblent nécessaires pour voir les entrepreneurs émerger financièrement. Arrivés à ce stade de maturité ils deviennent pleinement sociétaires et partie-prenantes de la gouvernance de l'organisation.

Les raisons de s'y engager

Les raisons qui poussent les personnes à s'engager dans Coopaname peuvent être variées : volonté de valoriser son savoir-faire, gagner sa vie avec ses compétences et ce que l'on sait faire, refus de retourner dans une entreprise où le management s'est durci ces dernières années, désir d'appartenir à un collectif. Coopaname n'est pas l'illustration d'un refus de l'entreprise de la part de ses membres mais bien, plutôt, la volonté de s'y engager différemment et d'inventer une entreprise d'entrepreneurs basée sur la création de collectif.

La forme d'association de personnes au sein de cet ensemble bouleverse la perception classique du management basée sur une subordination hiérarchique.

Il est proposé à chacun de venir créer sa propre activité économique dans un ensemble salarié. Chacun est autonome et à la fois juridiquement et socialement salarié d'une entreprise lui apportant appuis techniques et juridiques. La gouvernance de cet ensemble est sans cesse adaptée, puisque le nombre de personnes qui se salarient est en constante évolution.

Coopaname, un cadre entrepreneurial au seul service de ses salariés

Paradoxalement, au regard des autres entreprises, Coopaname prend le contre-pied en n'ayant pas d'activité principale. L'objet social peut apparaître surprenant : dix lignes sont nécessaires pour préciser les diverses facettes de l'objet social qui dépend des différentes activités de chacun, anciens et nouveaux.

L'objet en lui-même n'est pas le plus important, le projet et le savoir-faire sont alors les priorités essentielles. Coopaname n'est donc pas une entreprise à finalité économique précise, elle se présente comme un cadre juridique, d'accueil. Son essence n'est donc pas son métier mais bien son mode de gouvernance et sa façon de gérer ensemble ce cadre pour qu'il accueille et protège au mieux.

Le monde du logiciel libre permet par analogie de mieux cerner ce qu'est Coopaname. Linux est un projet créé au départ par des informaticiens souhaitant créer un logiciel alternatif à Microsoft. Ce système d'exploitation repose sur le libre accès de chacun, gratuitement. En contrepartie chacun est sollicité pour y apporter des améliorations pour que ce système, ouvert à tous, s'améliore avec le temps au bénéfice de tous.

Coopaname se base sur une logique similaire. L'utilisation de l'ensemble est libre. Chacun peut être salarié de Coopaname, se faire signer un contrat à durée indéterminée, mais pour être rémunéré chacun doit faire avancer ses propres projets. S'investir dans la coopérative revient

à la faire progresser sur de nouvelles thématiques : une meilleure protection sociale, une meilleure coopération entre acteurs, etc.

Enfin et surtout, la confiance est fondamentale dans ce système. Chacun est autonome et libre, mais chacun fait confiance à l'autre pour faire progresser l'ensemble.

Evolutions

Aujourd'hui, Coopaname est en perpétuelle évolution, la structure grandit, se transforme. Une notion, ou une approche de groupe serait à même de répondre, dans les faits, à l'évolution de la coopérative. Une préoccupation majeure anime Coopaname qui s'interroge sur la façon de toujours plus et toujours mieux répondre à ses membres qui souhaitent entrer et s'impliquer dans l'organisation.

Comment faire pour que la volonté de participation se fasse de plus en plus positivement ? Indéniablement, l'engagement se gère.

En imaginant l'entreprise comme un cadre co-construit d'intégration, de sécurisation, de mutualisation, de coopération et de salariat mutuel pour de multiples démarches entrepreneuriales se reconnaissant dans un même projet d'innovation économique et sociale, l'ambition de Coopaname est à présent de réinventer l'entreprise sur des bases radicalement nouvelles.

La Mutuelle des motards, face à la turpide actuelle⁵

Assurer un motard, trop risqué !

Au début des années quatre-vingts les motards s'organisent. Peu populaires, ils créent la Fédération française des motards en colère (Ffmc) pour revendiquer plusieurs avancées à leur égard. Face aux tarifs élevés pratiqués dans le monde de l'assurance, ils décident alors, sur la base de ce mouvement spontané que représente la Ffmc de créer leur propre système d'assurance. La Mutuelle des motards apparaît en 1983 grâce à la contribution solidaire de 40 000 motards qui cotisent chacun à hauteur de 280 francs. Gérée par et pour ses membres, la mutuelle est basée sur un système de décision de démocratie participative.

Vingt-cinq ans plus tard, les « pionniers » du mouvement sont toujours impliqués, avec des visions qui peuvent diverger avec les dirigeants d'aujourd'hui. Au contexte interne vient se greffer une croissance importante de la mutuelle et donc de transformation de ses modes d'organisation, dans une dynamique de tension normalisatrice européenne et internationale.

Aujourd'hui, la mutuelle fait face à la recherche de nouveaux équilibres.

⁵ Basé sur l'intervention de Françoise Valigny, Directrice générale adjointe, et de Patrick Jacquot, Président directeur général de la Mutuelle des motards, lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 30 janvier 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

La difficulté de se projeter dans le futur avec les racines de son passé

La recherche de l'équilibre est pour la mutuelle une quête permanente, chaque étape, chaque évolution de l'organisation ou de la réglementation de la profession d'assureur le remettant en cause.

La vision des dirigeants doit donc sans cesse être précisée afin qu'il soit vérifié qu'elle reste en cohérence avec les fondamentaux, le sens collectif. Cette vision semble toujours être menacée car perçue en deçà ou au delà de ce que les acteurs d'origine avaient eux imaginé comme le mieux pour la mutuelle. La gestion doit ainsi rester en adéquation avec la vision collective et les principes fondamentaux liés à sa création.

Le débat permanent est une bonne chose s'il s'exerce dans un contexte de confrontation d'idées mais non pas lorsqu'il débouche sur de l'obstruction systématique.

Or, un des écueils aujourd'hui pour la mutuelle des motards est la confrontation entre deux visions. Le militant de la mutuelle ne parvient pas à projeter son organisation dans le futur en dehors de sa perception essentiellement axée sur le passé de celle-ci. Le futur comme reproduction du passé n'est pas réellement, dans le cas de cette mutuelle, perçu comme un atout. Comme si le poids du passé, les principes qui ont guidé à sa création pesaient un poids tel qu'il est à présent difficile de voir le passé autrement qu'à travers les yeux et les réflexes initiaux.

Dès lors, dans cette logique, toute proposition nouvelle visant à développer l'offre de services aux sociétaires semble suspecte, voire invalidante pour l'entreprise et son indépendance. La gouvernance revient donc ici à gérer un décalage entre les perceptions d'origine, les valeurs initiales de revendication d'une assurance moins chère, plus complète, et les contraintes de l'environnement économique et social en mutation.

Les enjeux actuels sont de chercher et trouver un équilibre entre les principes issus de la création et les nécessités présentes d'adaptation du projet mutualiste. L'équilibre est à maintenir entre l'adéquation avec les principes, en lien avec les attentes et les contraintes nouvelles des sociétaires et de l'environnement au sens large.

Comme outil de « propagande » d'un mouvement motard rebelle et contestataire, délimité, défendu, isolé du monde extérieur et du même coup isolant doit gérer en permanence le décalage entre ses objectifs originels et son environnement économique et social.

Patrick Jacquot, Président de la Mutuelle des motards

L'organisation de la mutuelle mérite une attention particulière afin de cerner la recherche des équilibres entre les différentes visions des acteurs de la mutuelle.

Le système de gouvernance de la mutuelle

Le système de gouvernance de la mutuelle des motards se compose d'une assemblée générale constituée par des représentants élus des sociétaires. Soixante assemblées régionales permettent d'élire les délégués nationaux selon un principe de représentativité numérique : un représentant pour 1 000 sociétaires. Les assemblées régionales présentent néanmoins un taux de participation physique faible, puisqu'à hauteur de 0,75%.

L'Assemblée générale a vocation à se renouveler tous les ans, le mandat de délégué à l'Assemblée générale est d'un an, renouvelable. Ce renouvellement dynamique présuppose une adhésion forte des délégués au projet de la mutuelle et à ses principes fondateurs. Le jeu de l'équilibre se réalise ici également sur la question du principe de l'adhésion de ses membres au projet. Le Président s'adresse ainsi à une nouvelle Assemblée dont il suppose que, constituée par des sociétaires motards, les sociétaires qu'ils représentent, seront dans l'état d'esprit de la création.

Cette Assemblée élit un Conseil d'administration de neuf membres renouvelé par tiers tous les deux ans auxquels viennent s'ajouter trois administrateurs élus par le personnel.

Le Conseil élit son Président pour la durée de son mandat d'administrateur, lequel est depuis 2001 également Directeur général.

En relais de ce Conseil, des sociétaires sont choisis par lui pour assumer une mission d'accueil, de promotion, de conciliation et d'assistance auprès des sociétaires, lesquels sont appelés Délégués bénévoles. La durée de leur mandat n'est pas limitée dans le temps.

L'organisation de l'entreprise tient compte de ces délégués bénévoles, un service en assure la gestion au quotidien afin de maintenir ce réseau de 120 personnes en intelligence avec le fonctionnement de l'entreprise et les décisions du Conseil d'administration.

Cette complexité structurelle entraîne un contre-pouvoir intéressant en termes de gouvernance. A la gestion par le Conseil d'administration de la mutuelle vient s'ajouter le regard et l'expression des délégués bénévoles, locaux, actifs en Assemblée régionale, qui pour partie d'entre eux se sont institués « gardiens du temple des valeurs ». Cette posture d'opposition vient aujourd'hui heurter la gestion par le Conseil d'administration, lui-même composé de délégués bénévoles.

Le fonctionnement du conseil d'administration est passé de la recherche du consensus en séance à l'animation d'une majorité. Le consensus recherché dans une organisation démocratique fait face à une dynamique de résistance au changement interne. Deux acteurs majeurs : des délégués bénévoles à l'intérieur du Conseil viennent s'opposer entre eux sur la gestion de l'organisation, certains délégués relayant une tension issue et manifestée par d'autres délégués bénévoles locaux, hors du Conseil, s'opposant au changement.

Une problématique d'équilibre

L'affectif et le poids du passé génèrent probablement une incapacité à avancer collectivement.

Le rappel constant du nécessaire respect des valeurs fondatrices plonge les dirigeants dans une complexité de gestion dans la mesure où la représentation de ces valeurs semble pour nombre de délégués comme ne pouvant pas évoluer. Considérées comme fondatrices ces valeurs ne peuvent pas être remises en cause par toute évolution, en somme l'évolution est synonyme d'abandon partiel ou total des principes qui ont guidé la mutuelle à ses débuts.

Les valeurs se sont figées dans les règles de gestion de la mutuelle en 1983, règles appréhendées comme inaltérables et non modifiables. Toute évolution conduisant à une perception de remise en cause systématique de la vocation première de la mutuelle.

Un affrontement de perceptions et de valeurs se cristallise aujourd'hui. Le Conseil d'administration souhaite affirmer pleinement son appartenance et son inscription dans le mouvement de l'économie sociale. Cette implication se matérialisant par la participation active, par exemple, aux Chambres régionales de l'économie sociale (Cres). Ce simple positionnement sociétal vient heurter la tendance « non évolutionniste » de la mutuelle.

Or, à y regarder de plus près, il est indéniable que la direction choisie aujourd'hui est bien en lien avec les principes premiers de la mutuelle qui est née d'un mouvement plus revendicatif que politique et qui portait en lui une certaine philosophie sociétale.

En reprenant comme postulat que la philosophie Ffmc reposait avant tout sur la nécessaire responsabilisation de chacun, il est dans cette ligne logique que l'éducation et l'information s'affirment comme la base de l'apprentissage du comportement citoyen.

Autour de la mutuelle ont donc vu le jour une association de formation à la conduite d'un deux roues à moteur, une association de loisirs pour les jeunes les plus défavorisés en matière d'expériences éducatives, une société d'éditions. Enfin, au cœur du dispositif, une association de défense des usagers de la route, particulièrement experte dans le domaine des deux roues à moteur, a été créée.

Aujourd'hui le contexte sociétal nécessite que la mutuelle, tout en respectant son devoir initial, s'affirme politiquement d'une part dans sa gestion économique et sociale pour l'entreprise, d'autre part dans la revendication et la protection des deux roues à moteur afin que les avancées d'hier ne soient pas en recul demain.

Cette problématique nécessite un engagement des administrateurs de la mutuelle des motards afin qu'ils prennent position politiquement, sortant ainsi du cadre de leur rôle d'administrateur d'une société d'assurance. Le rôle d'administrateur se présente donc plus complet que ne peut l'être un rôle de gestion. Une forme d'engagement militant est prégnante et indissociable de la fonction d'administrateur. Cet engagement, demandé aujourd'hui, est d'ailleurs en adéquation avec les revendications sociales, sociétales de l'origine. Une preuve de la pérennité des valeurs de la mutuelle.

Cela souligne une recherche d'équilibre qui se réalise actuellement. Au-delà du Conseil d'administration, le rôle du délégué bénévole, hors du Conseil, est particulièrement important. Il promeut les valeurs et la revendication sociétale de l'organisation.

La difficulté consiste donc à maintenir en intelligence un réseau de bénévoles totalement hétérogène de par la diversité de ses membres avec la vision des dirigeants élus par les représentants des sociétaires au sein du Conseil d'administration. Ces sociétaires étant également le relais des administrateurs localement pour développer des actions de pédagogie.

L'équilibre passe par la recherche de consensus et de partage de valeurs et de projets avec les relais que sont les délégués.

Le réseau de bénévoles est pour l'entreprise structurant, il constitue une force relais du Conseil d'administration auprès des sociétaires et auprès des salariés. De même, cette force doit être source de motivation permanente pour les salariés car elle constitue le lien entre le sociétaire et le métier, elle demande de se sentir concerné, elle est en partie le sens.

Le modèle peut se résumer selon certains principes majeurs :

- ⇒ un équilibre entre les parties prenantes : sociétaires, salariés et militants du mouvement motard (Ffmc) ;
- ⇒ des pratiques sociales marquées par l'emploi garanti et un investissement lourd dans la formation et la promotion des salariés,
- ⇒ un mode de gouvernance cohérent et respectueux de la culture de l'entreprise, respectant les réglementations ;

« Or le sens, aux dires de certains et pas les moindres – comme les administrateurs, les délégués bénévoles, les militants FFMC-, s'estompe, des attitudes de divergence apparaissent à partir d'a priori, l'amitié se perd dans des relations conflictuelles et pourtant sans que le projet ne diffère au fil des années.

Rien de palpable, de rationnel simplement il semblerait que les acteurs d'hier ne trouvent plus leur place dans le dispositif actuel.

Si ce n'est le passage d'une étape d'évolution où la difficulté pour les « fondamentalistes » vient du fait qu'il n'y a pas renoncement aux fondamentaux - bien au contraire - de la part de ceux qui portent l'évolution en question.

Evolution quasi imposée par l'évolution structurelle de notre cible et l'évolution du marché par voie de conséquence ».

(Patrick Jacquot, Président de la mutuelle des motards)

Gérer et contrôler

La gouvernance évolue entre deux dynamiques qui se complètent, qui s'observent et se « surveillent ».

Elle comprend un premier volet indéniable qui est celui de la « gestion » des orientations de l'entreprise, en somme cela relève de la décision. L'autre volet qui émerge et tend aujourd'hui à prendre une place de plus en plus prépondérante est celle de « contrôle ». Pas de bonne gestion sans un bon contrôle...les deux sont imbriqués, indissociables, même. Un administrateur doit savoir bien gérer comme il doit savoir bien contrôler.

Les deux exemples cités ci-dessous, permettent d'éclairer cette dimension de gestion-contrôle.

Le Comité de la Charte est un organisme de contrôle à l'égard des organisations faisant appel à la générosité du public. Elle a pour membres des associations et des fondations et pour vocation de répondre aux exigences croissantes des donateurs qui souhaitent que leurs dons servent bien l'organisme et donc directement la cause qu'ils ont choisie de soutenir. Ce comité vient de réformer sa gouvernance, processus et résultats qui sont porteurs d'enseignements.

Le deuxième cas est celui des mutuelles. L'arrivée de la directive européenne Solvabilité II, qui vise à mieux mesurer la solidité financière des organismes d'assurance, va radicalement bouleverser leurs modes de gouvernance.

Le rôle des administrateurs pourrait être fondamentalement renforcé. Leur responsabilité, pénale, civile pleinement réaffirmée. Au regard de l'application de la future directive Solvabilité II, les administrateurs auront l'obligation d'être pleinement impliqués dans la gestion mais aussi dans le contrôle des mutuelles.

Ces deux cas sont pertinents pour ce qu'ils recouvrent de processus visant à la modification de règles, d'habitudes et de gestion. Ils redéfinissent les pouvoirs des administrateurs, les modalités d'organisation de la structure en elle-même. Ces dynamiques, qu'elles soient imposées par une norme européenne ou bien par une demande venue de personnes physiques, poussent les organisations, en lien avec des projets humains, à se redéfinir et se retrouver.

Une charte dans le monde associatif : le Comité de la charte⁶

Les éléments qui ont présidé à la création du Comité de la Charte

Le Comité de la Charte de déontologie est une association loi 1901 fondée à l'initiative de François Bloch-Lainé en 1989 et 18 grandes associations et fondations sociales et humanitaires. Cette organisation compte aujourd'hui 55 associations et fondations membres qui font appel à la générosité du public. Ces organisations pèsent 1,2 milliard d'euro de don, soit le tiers du don global en France. Elles interviennent dans différents secteurs ce qui permet au Comité de la Charte d'avoir des membres tels que la Ligue nationale contre le cancer, Médecins du Monde, Action contre la faim, Sol en si ou encore Petits princes.

⁶ Basé sur l'intervention de Cyrille Cohas-Bogey, Directeur du Comité de la Charte, lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 28 février 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

La vocation de départ du Comité est de promouvoir une plus grande rigueur dans le don, l'idée qui s'impose alors est celle du « don en confiance ». La notion d'autorégulation, avec ce qu'elle revêt d'auto-organisation, est alors un élément important qui s'impose dans la réflexion. La Charte qui relie tous les membres du Comité vise la mise en place d'un processus de contrôle, de pratiques de transparence et donc de gouvernance. Signer la Charte revient donc à s'inscrire dans un processus permanent de contrôle indépendant. Les différentes modifications successives de l'organisation interne ont fait basculer le Comité de la Charte d'un mécanisme d'autorégulation vers un processus d'agrément.

Le Comité élabore des règles de déontologie résumées dans la « Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public dans un but d'intérêt général ». Cette Charte, établie il y a près de 20 ans, fixe des règles de bonnes pratiques pour la collecte et la gestion des dons. Elle est complétée par des textes d'application. L'ensemble constitue le référentiel du Comité.

L'approche globale du Comité de la Charte

Le Comité s'attache à vérifier quatre points majeurs auprès de ses membres signataires.

Tout d'abord, il observe que les membres respectent bien leurs statuts et que des conflits d'intérêts ne soient pas constatables.

Ensuite, à l'approche statutaire s'ajoute une procédure de contrôle quant à la gestion des fonds, élément fondamental dans ce type d'association.

Puis, la dimension communication au regard de la collecte est abordée. Il s'agit d'identifier l'adéquation entre la communication et l'usage des fonds, en somme de voir si l'association agit bien dans le sens qu'elle annonce.

Enfin, le dernier point tient à la transparence financière et à ce qu'il est commun d'appeler les « comptes d'emploi des ressources », qui relèvent plus de la comptabilité analytique. Une enquête est alors réalisée à ce stade sur les dons collectés.

Les exigences du Comité vont bien au-delà des exigences de transparence de l'emploi de ces dons. L'adhésion au Comité de la Charte impose ainsi d'envoyer aux donateurs un ensemble de documentation, dont différentes notes explicatives, informant le donateur. Le Comité se fait ainsi le « militant de la transparence ». Signer la Charte revient ainsi, pour les signataires, à ouvrir leurs comptes au Comité.

Les trois niveaux du contrôle

Le Comité revêt une dimension de prévention et de cadre à travers des règles qu'il propose, de plus sa dimension de contrôle est également fondamentale.

Il contrôle que les organisations agréées respectent la Charte. L'agrément signifie que l'association ou la fondation s'est engagée à respecter la Charte, à se soumettre aux contrôles du Comité. L'agrément est renouvelé tous les 3 ans avec un contrôle dans cet intervalle.

Le premier niveau de contrôle est exercé par les « contrôleurs » qui sont des personnalités bénévoles, indépendantes des organisations contrôlées, ces contrôleurs sont désignés - pour un mandat de 3 ans - par le Président du Comité auprès de chaque organisation pour :

- ✓ contrôler le respect de la déontologie exprimée dans la Charte, en continu ;
- ✓ produire un rapport sur leurs contrôles, soumis à la Commission d'agrément et de contrôle.

Le deuxième niveau est constitué par la Commission d'agrément et de contrôle composée de neuf experts bénévoles et d'un président, tous indépendants des organisations. Ils sont nommés par le Conseil d'administration pour une durée de trois ans. Cette Commission décide :

- ✓ de l'agrément des nouvelles organisations ;
- ✓ du renouvellement des agréments, le cas échéant assorti de demandes d'amélioration des pratiques ou d'avertissements ;
- ✓ des sanctions en cas de manquement à la déontologie : elle peut dans les cas graves ou de refus des contrôles, prononcer le retrait de l'agrément.

Le troisième niveau, nouveau dans la gouvernance du Comité, est le rôle joué par le Conseil d'administration. Ce dernier peut reprendre le pouvoir donné à la Commission d'agrément en cas de manquement constaté.

Le contrôle est régulier et représente actuellement un peu moins de cinquante jours par an.

La gouvernance du Comité de la Charte

Un changement de taille vient de s'opérer au sein même de la gouvernance du Comité. Au départ, les administrateurs du Comité de la Charte étaient uniquement de représentants des membres du Comité. Il est clairement apparu que le caractère de « juge et partie » favorisait le conflit d'intérêts, du moins théoriquement. La perception du Comité comme un « club d'amis » risquait de poindre, notamment dans la perception que pouvaient en avoir les pouvoirs publics et plus largement le public. Un comité d'experts indépendants a alors été créé en 2004 et a fonctionné aux côtés du Conseil d'administration jusqu'en 2007. A cette date, une réforme a été entreprise pour réfléchir à une indépendance des administrateurs à l'égard des membres adhérents. Afin de rendre le comité de la charte pleinement indépendant, la solution choisie a été d'opter pour une majorité d'administrateurs choisis hors du cercle de membres. Aujourd'hui, sept administrateurs sont indépendants et siègent à côté de six administrateurs agréés par les membres.

En 2006, sur les vingt demandes d'agrément, trois ont été octroyées sans demande d'amélioration, les dix-sept autres ont dû améliorer certaines pratiques et certaines règles pour obtenir l'agrément. Ainsi, cette démarche permet aux membres du Comité de la Charte d'entrer dans une dynamique d'amélioration de leurs pratiques. En lien avec cette recherche de bonnes pratiques, le Comité de la Charte a travaillé avec l'Institut français des administrateurs à la réalisation d'un rapport pour aider à l'évaluation du Conseil au sein des associations et fondations⁷.

7 Site Internet de l'IFA, in www.ifa-asso.com

Le Comité de la Charte s'attache à combler les manques, à montrer le sens des responsabilités en s'engageant dans un système d'auto-évaluation. Aujourd'hui, le monde associatif du don n'a pas connu de mésaventures depuis l'affaire de l'Arc.

Le Comité de la Charte s'inspire des référentiels existants, en veillant à conserver ce double équilibre entre une juste distance avec les organisations contrôlées et tout à la fois en veillant à ne pas se comporter comme une tierce partie. Le Comité est un organisme vivant, en évolution permanente, qui ne souhaite pas être coupé de sa base associative.

Solvabilité II pour les mutuelles⁸

Solvabilité II est un des chantiers importants de la Commission européenne pour le monde de l'assurance. Ce futur régime prudentiel repose sur une règle simple : les sociétés devront avoir des fonds propres calibrés en fonction de tous leurs risques. Une mauvaise gouvernance représente un risque, il faut donc s'en prémunir. Cette approche est totalement nouvelle puisque l'autorité de contrôle pourra être en mesure d'exiger plus de fonds propres si elle n'est pas satisfaite de la gouvernance d'une société d'assurance.

Solvabilité II est à l'heure actuelle un projet de directive, qui devrait être adopté en 2008 et appliqué entre 2009 et 2010. Un certain nombre de règles méritent une attention particulière.

Les règles principales

La responsabilité de l'application de la directive reviendra aux Etats qui devront « exiger » que les sociétés d'assurance mettent en place une bonne gouvernance.

Un certain nombre de principes de bonne gouvernance sont posés à travers Solvabilité II : des procédures écrites, des contrôles de gestion, des audits, une identification des relations de sous-traitance.

L'obligation est posée de passer désormais par des règles écrites, qui seront facilement contrôlables.

Il sera également obligatoire de mettre en place un système de gestion des risques qui portera à la fois sur la politique de souscription des risques, de gestion des fonds propres, d'allocation actifs-passifs...

Ensuite, il sera exigé que les dirigeants respectent des normes d'honorabilité et de compétences. L'honorabilité aisément identifiable vise à ne pas mettre à la tête de l'entreprise des repris de justice. La compétence est plus difficile à saisir en l'absence de définition. Néanmoins, les attentes à l'endroit des dirigeants peuvent se résumer à certaines règles. Ils doivent faire preuve de présence et de jugement permettant une bonne gestion de l'entreprise. Le fait d'être membre et utilisateur de l'entreprise constitue un modèle intéressant d'autocontrôle : les mutuelles fonctionnent comme des associations de consommateurs contrôlées par les consommateurs eux-mêmes.

⁸ Basé sur l'intervention de Jean-Luc de Boissieu, Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA), lors de la conférence de l'observatoire de la gouvernance du 28 février 2008 ainsi que sur l'ensemble des interventions des participants.

Quant à la question du diplôme, le texte de la directive ne l'impose pas probablement parce qu'il n'est pas une garantie de bonne gestion. Le système démocratique tel qu'il est pratiqué dans les mutuelles favorise l'autocontrôle et l'émergence de personnes issues de la base de l'organisation. Si l'autorité de contrôle venait à imposer des polytechniciens au nom d'une meilleure gestion, il apparaîtrait évident que cela poserait la question du fonctionnement même des mutuelles : la démocratie se verrait substituer un système autoritaire de technocratie. Les autorités de contrôle pourraient aussi vouloir imposer des administrateurs indépendants, sur le modèle des grands groupes cotés en Bourse. Les mutuelles du GEMA sont convaincues de la nocivité du système des administrateurs indépendants. De la même manière, les jetons de présence d'un administrateur indépendant ne garantissent pas sa capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment. La responsabilité ne se motive pas avec la rémunération ; inversement, il est difficile d'affirmer que le bénévolat génère naturellement des déficits de gestion.

Les fonctions à mettre en place

Solvabilité II imposera de créer et de distinguer au moins les quatre fonctions suivantes :

- ⇒ une personne sera responsable de la gestion des risques ;
- ⇒ une personne s'occupera du contrôle interne ; elle sera indépendante de la première personne et mettra en place des contrôles, rendra compte au Conseil d'administration et sera responsable de la conformité, c'est-à-dire de l'application de l'ensemble des normes et lois par l'entreprise ;
- ⇒ une personne s'occupera de l'audit interne, cette fonction étant exercée de manière objective et indépendante ;
- ⇒ enfin, un actuaire indépendant révisera, entre autres, les passifs.

La logique européenne est d'affirmer que toute société d'assurance, qu'elle soit capitaliste, mutualiste ou coopérative, devra être gérée avec rigueur et par des professionnels, la compétence étant jugée comme un facteur primordial de réduction et de prévention du risque de faillite. Cette logique s'imposera donc aux mutuelles françaises.

La transparence

Élément fondamental, lié à l'édiction de règles et procédures, la transparence qui permet le contrôle du bon fonctionnement de cet ensemble. L'obligation s'imposera de communiquer à l'extérieur un certain nombre de données. La logique mutualiste est, quant à elle, plus orientée sur une communication interne en direction des sociétaires-adhérents. Solvabilité II apporte une dimension autre à la transparence, qui devra être mise en œuvre non seulement en direction des élus (administrateurs ou délégués) ou des sociétaires-adhérents mais également en direction des autorités de contrôle, de la presse, du grand public. Cette exigence de communication n'est pas neutre, puisqu'elle permet de vérifier le respect des standards de gestion imposés par les autorités de contrôle et inspirés par les agences de notation. Le risque est alors de voir les mutuelles être obligées de communiquer de la même manière et sur des points similaires à toute autre entreprise. Il sera difficile aux mutuelles de revenir à une communication identique à celle pratiquée dans le passé ; une nécessaire adaptation va devoir s'opérer rapidement.

Politique et technique, les deux jambes des mutuelles

L'évolution de Solvabilité II va amener une nouvelle approche du contrôle et de la gestion fondée sur une nouvelle répartition des pouvoirs avec la généralisation du couple conseil d'administration et direction générale, le premier contrôlant et orientant la gestion technique mise en œuvre par le second. Ce schéma d'organisation n'est pas encore généralisé dans les mutuelles, tant s'en faut. Le Code de la mutualité ne mentionne même pas la fonction de Directeur général. Cette fonction est souvent occupée par un élu, ce qui constitue un moyen de contrôler la sphère technique par le politique. Solvabilité II risque de sonner la fin de cette pratique en séparant la gestion politique – donnée avec un mandat par les électeurs – et la gestion technique déléguée à un professionnel de l'assurance. La structure des « quatre yeux » permet de généraliser un partage équilibré des pouvoirs entre l'élu et le salarié dirigeant.

Dans cet environnement, les mutuelles devront probablement se préparer à encadrer leur mode de suffrage universel pour la désignation de leurs administrateurs. Cela peut, par exemple, prendre la forme d'un comité qui sera chargé d'étudier la compétence des candidats au poste d'administrateur. Si aucun travail n'est réalisé en ce sens, les mutuelles pourraient se voir imposées des administrateurs indépendants par l'autorité de contrôle. Dans la notion d'administrateur indépendant, l'indépendance trouve rapidement ses limites : de quelque façon qu'on tourne le problème, il y a toujours une personne qui doit bien choisir l'administrateur indépendant, ce qui accroît le risque de constitution de réseaux d'influence et d'amitiés qui n'ont rien à voir avec la compétence de la personne proposée *in fine*. A l'inverse, qu'y a-t-il de plus indépendant à l'égard de la structure et de la techno-structure qu'un administrateur élu par les sociétaires-clients ? L'élection protège et favorise l'indépendance.

Si les mutuelles ne se mettent pas en mouvement, des règles telles que l'administrateur indépendant leurs seront imposées.

Les mutuelles cherchent à rester mutualistes et elles ont besoin de leurs deux pieds pour marcher et avancer : un pied représenté par l'administrateur élu, l'autre par le dirigeant salarié.

Le message mutualiste sera donc clair à l'égard des autorités de contrôle ; si elles acceptent l'exigence de gestion et de contrôle techniques tel qu'il est envisagé aujourd'hui, en revanche elles doivent conserver un Conseil d'administration démocratique fort et prépondérant.

Le fil démocratique est un élément à réaffirmer dans le cadre de la logique européenne. Face au mouvement anglo-saxon, la vision d'administrateurs élus démocratiquement et responsables, permettrait de redonner du sens à la notion de contrôle et de gestion. Solvabilité II serait alors une occasion pertinente de repositionnement du modèle mutualiste par rapport à une dimension idéologique et mercantile de la gouvernance.

LEADERSHIP ET LEGITIMITE

« La caractéristique la plus importante du leadership est la légitimité » explique Henry Mintzberg dans une interview donnée au quotidien montréalais La Presse et publiée le 14 avril 2007. La charge est directe contre une vision dominante pour le sens commun qui associe trop rapidement leadership à leader. Par là, le biais est introduit : en réduisant le leadership à un, nous oublions les autres sans lesquels le leader n'est pourtant rien. Plus avant, il en est même pour proposer d'étudier ce qui leur semble être un cas significatif de leadership, à savoir le leur propre. Combien de fois peut-on entendre par quelque cadre ou dirigeant de diverses organisations (y compris des gens bien sous tous rapports) : « vous voulez parler de leadership ? Vous devriez m'interviewer. » Par un raccourci qui en dit long sur la perception que certains individus ont d'eux-mêmes, le leadership c'est le leader et le leader c'est eux. Du coup, sont prêtées au leader des qualités magiques : il est non seulement celui qui incarne le pouvoir, mais aussi celui qui « fait la pluie et le beau temps » dirait-on trivialement ou le « rain maker » dirait-on pour faire plus business, parfois sans voir que nous ne soulignons par ces expressions et ces schémas mentaux que nos propres archaïsmes.

Tout ceci ne doit pas nous faire perdre de vue que les conséquences de ce que nous ne voulons voir peuvent être dramatiques. « La quête de leaders flamboyants est la cause de plusieurs problèmes économiques et sociaux actuels » affirme Henry Mintzberg dans la même interview. Selon lui, la vision héroïque que nous avons du leadership serait problématique, ce alors même que les meilleurs dirigeants sont souvent selon lui ceux qui font le moins de vagues. Sur ce point, le bon sens populaire pourrait aussi être consulté, tel ce proverbe italien selon lequel « les rivières les plus profondes sont celles qui font le moins de bruit ». Rien n'y fait : Mintzberg nous explique combien « le leader, pour une certaine littérature business pop, c'est l'équivalent du cavalier qui, du haut de son cheval blanc, arrive en sauveur pour régler tous les problèmes. Seul. Comme par magie. » Quelle serait alors la solution qui pourrait nous aider à briser ce cercle vicieux où, face à des situations de plus en plus complexes, nous rechercherions des solutions de plus en plus radicales, portées par des individus de plus en plus radicaux ? « On ne devrait jamais nommer un manager sans demander à ceux qu'il a dirigés ce qu'ils pensent de lui » nous dit Mintzberg.

Certes, si Mintzberg est un universitaire de renom, auteur internationalement reconnu, comptant parmi les théoriciens du management les plus influents, il n'en demeure pas moins que ses propos sont souvent en décalage avec le discours dominant dans les milieux des affaires cercles d'affaires, comme dans les milieux académiques. Les perspectives proposées sont souvent critiques, mais elles sont appréciées par les décideurs souhaitant porter un regard neuf sur leur organisation. Ici, il convient de bien mesurer ce qui nous est dit : « en matière de leadership, tout reste à revoir, à inventer et il reste beaucoup d'humilité à acquérir ».

Le fait d'associer leadership et légitimité n'est donc pas neutre et les propos qui seront tenus ici devraient provoquer deux effets prévisibles. Le premier effet est de faire entrer les participants à ce séminaire dans une phase de questionnement intense quant à leur organisation, leur position et leur position dans l'organisation. Or, dans un premier temps, à la question « suis-je un leader », il nous est facile de répondre « oui bien sûr ». Je peux même renforcer vos certitudes : vous vous intéressez au leadership, vous écoutez un professeur de leadership et un leader va nous parler de leadership sur le mode « les leaders parlent aux leaders » : CQFD). Pourtant, dans un second temps, vous ne pourrez répondre seul à la

question « êtes-vous un leader légitime ? », ce parce qu'il conviendrait de poser la question à ceux que vous dirigez ou avez dirigés et qu'ils ne sont pas ici présents. Le mécanisme qui se met en place est donc redoutable, puisqu'il relève d'une forme de mise en abîme qui peut nous perturber notre entendement : s'il n'est pas possible de se penser soi-même leader hors le groupe, comment se penser leader dans le groupe tout en étant conscient qu'il revient au seul groupe de vous penser leader ?

Des éléments de réponse nous sont donnés par Henry Mintzberg et nous proposerons ici de réfléchir sur ceux-ci, ceci de deux façons. Premièrement, seront mises en exergue trois citations de son entretien :

« Le vrai leadership s'acquiert à l'interne, dans une unité, une organisation, une communauté voire même une nation ».

« Les vrais leaders ne gravitent pas en orbite au-dessus de leur organisation. Ces leaders légitimes font preuve de «juste assez» de leadership ».

« Mais nous aurions tort de nous en remettre à ces seuls individus pour faire avancer nos organisations et nos sociétés ».

Deuxièmement, ces citations seront croisées avec un discours prononcé par un dirigeant américain cité dans le dit entretien. « Depuis une trentaine d'années, nous dit Mintzberg, Steve Jobs a été présenté comme LE héros, puis LE zéro, et encore LE héros d'Apple. » Nous allons proposer de mettre en perspective cette réflexion autour du leadership et de la légitimité à l'aune d'un discours donné par Steve Jobs le 12 juin 2005.

Le discours débute ainsi :

« C'est un honneur de me trouver parmi vous aujourd'hui et d'assister à une remise de diplômes dans une des universités les plus prestigieuses du monde. Je n'ai jamais terminé mes études supérieures. A dire vrai, je n'ai même jamais été témoin d'une remise de diplômes dans une université. Je veux vous faire partager aujourd'hui trois expériences qui ont marqué ma carrière. C'est tout. Rien d'extraordinaire. Juste trois expériences. »

Nous construirons donc ainsi notre propos autour d'un thème : Leadership et légitimité ; d'un postulat de départ selon lequel « la caractéristique la plus importante du leadership est la légitimité » ; de trois axes de réflexion et de trois expériences.

« Le vrai leadership s'acquiert à l'interne, dans une unité, une organisation, une communauté voire même une nation » disions-nous. Partant de là, nous avancerons l'idée que le leadership n'est pas le véritable leadership.

La première explication de ce constat est que nous sommes, et peut être pour notre plus grand malheur, des obsédés du leadership. Cette obsession relevée d'ailleurs par Mintzberg se traduit, entre autres, par le nombre de publications, de forums, de colloques, de congrès et de

formations consacrées au leadership, l'Observatoire de la Gouvernance n'étant pas épargné par le mal. Le leadership, c'est 124 millions d'occurrences sur Google et plus de 250 000 ouvrages sur Amazon. Bien évidemment, il est impossible de distinguer le bon grain de l'ivraie, ce d'autant plus que derrière toute cette offre se cache aussi le pire : dans le moins pire des productions de piètre qualité surfant sur une mode, dans le pire du pire des discours à même de causer des dégâts sur des individus et dans des organisations, voire des dérives sectaires. Par ailleurs, cette surabondance nuit à la compréhension que nous pouvons avoir du leadership, à la lisibilité de la notion, mais aussi et surtout à la vision que nous pouvons en avoir. La spirale que nous créons et auto entretenons nous conduit à pousser de plus en plus loin nos délires obsessionnels. C'est ce que Mintzberg relève dans son interview : « Une organisation connaît du succès? C'est à cause de l'individu qui la dirige. Elle va mal ? Trouvons un meilleur leader et tout rentrera dans l'ordre. Comme des drogués, nous cherchons à chaque fois un «hit» plus fort. » Pourtant, il n'est pas si difficile de voir que nous sommes pris à notre propre jeu : à trop vouloir du leadership, nous n'avons plus de leadership. La deuxième explication est que, trop centré que nous sommes sur le leader, nous ne savons plus ce qu'est le leadership. Nous nous laissons aveugler par les fortunes et les désastres causés par des individus et nous avons tendance à oublier que ces individus sont d'abord des membres d'organisations pour chacune d'entre elles leur propre rapport au temps et à l'espace. Chaque organisation va produire une culture qui lui est propre, écrire une histoire qui lui est sienne, réunir des hommes et des femmes participant à ce mouvement global. Or, restreindre le leadership au seul leader revient à couper les organisations de celles et ceux qui les caractérise et les fait vivre, à savoir ses membres. C'est ce danger que Mintzberg entrevoit lorsqu'il dit : « en prétendant responsabiliser les leaders, on déresponsabilise tout le monde. » Partout dans le monde politique comme dans celui des affaires, nous sommes portés à en appeler à des leaders brillants sous les feux des projecteurs devant les parties prenantes de toute organisation qu'elle soit entreprise, ONG, parti politique, collectivité locale ou Etat. Confondre leadership et leader est la pire crise que puisse connaître le leadership, parce qu'elle porte en elle le germe d'une catastrophe majeure pour nos organisations : à trop vouloir des leaders, nous n'avons plus de leadership.

La troisième explication est que nous tombons dans un piège pourtant bien grossier, connu comme le mythe de la Pierre Philosophale, celle-là même qui était censée nous permettre de transformer le plomb en or : nous voulons apprendre le leadership, ce parce que nous voulons être leader, attirés que nous sommes par le pouvoir, l'argent, la gloire ou même les trois. Or, comme le relève Mintzberg, "le leadership ne s'apprend pas dans les salles de cours. Il s'acquiert au fil des ans, avec des essais, des erreurs et des cicatrices pour en témoigner." L'enseignement du leadership ne peut donc consister donc pas en des recettes, des outils, des méthodes qui viseraient à faire de nous des leaders. Pourtant, quelques professeurs peuvent se vanter d'avoir fasciné des générations d'étudiants et d'avoir contribué à développer les aptitudes au commandement de ceux-ci. Parmi ceux-là, James March a su durant ces années d'enseignement à l'Université de Stanford donner un cours de leadership inspirant. March expliquait que son cours reposait sur quelques convictions, parmi lesquelles la première était que la grande littérature est une source d'enseignement primordiale pour les gens éduqués. Shakespeare, Cervantès ou Tolstoï auraient plus à nous dire sur le leadership que beaucoup de manuels. Lorsque Mintzberg nous dit que seule l'expérience nous permet d'inventer le management, que seul le terrain construit le leadership, March nous dit que seule la littérature est à même de nous aider à réfléchir sur le leadership, en ce qu'elle soulève plus de questions sur la vie qu'elle n'en résout. Rien n'y fait : la demande est forte dans les business schools ou dans les Universités d'entreprise pour des cours sur l'exercice du pouvoir. Force est de constater que l'offre prolifère, à coup de littérature de management d'aéroport, de biographies sur les recettes du succès de personnalités en vue du moment, de produits sans cesse

renouvelés proposés par certains vendeurs de conseil et de formation. Nos incantations s'amplifient et se répondent entre elles : nous avons besoin de leaders, nous avons besoin d'être ces leaders et nous voulons apprendre à l'être rapidement, à coup de trucs et d'astuces. A trop vouloir des leaders, nous n'avons plus de leaders.

Le véritable leadership n'est pas le leadership. Quelle est la première expérience contée par Steve Jobs ? « Pourquoi j'ai eu raison de laisser tomber l'université »

Tout n'était pas rose. Je n'avais pas de chambre dans un foyer, je dormais à même le sol chez des amis. Je ramassais des bouteilles de Coca-Cola pour récupérer le dépôt de 5 cents et acheter de quoi manger, et tous les dimanches soir je faisais 10 kilomètres à pied pour traverser la ville et m'offrir un bon repas au temple de Hare Krishna. Un régal. Et ce que je découvris alors, guidé par ma curiosité et mon intuition, se révéla inestimable à l'avenir. Laissez-moi vous donner un exemple : le Reed College dispensait probablement alors le meilleur enseignement de la typographie de tout le pays. Dans le campus, chaque affiche, chaque étiquette sur chaque tiroir était parfaitement calligraphiée. Parce que je n'avais pas à suivre de cours obligatoires, je décidai de m'inscrire en classe de calligraphie. C'est ainsi que j'appris tout ce qui concernait l'empattement des caractères, les espaces entre les différents groupes de lettres, les détails qui font la beauté d'une typographie. C'était un art ancré dans le passé, une subtile esthétique qui échappait à la science. J'étais fasciné.

Rien de tout cela n'était censé avoir le moindre effet pratique dans ma vie. Pourtant, dix ans plus tard, alors que nous concevions le premier Macintosh, cet acquis me revint. Et nous l'incorporâmes dans le Mac. Ce fut le premier ordinateur doté d'une typographie élégante. Si je n'avais pas suivi ces cours à l'université, le Mac ne posséderait pas une telle variété de polices de caractères ni ces espacements proportionnels. Et comme Windows s'est borné à copier le Mac, il est probable qu'aucun ordinateur personnel n'en disposerait. Si je n'avais pas laissé tomber mes études à l'université, je n'aurais jamais appris la calligraphie, et les ordinateurs personnels n'auraient peut-être pas cette richesse de caractères. Naturellement, il était impossible de prévoir ces répercussions quand j'étais à l'université. Mais elles me sont apparues évidentes dix ans plus tard.

« Les vrais leaders ne gravitent pas en orbite au-dessus de leur organisation. Ces leaders légitimes font preuve de «juste assez» de leadership. » Par là, nous montrerons que le leadership est aussi architecture sociale.

Premièrement, nous nous appuyerons sur un article de Kotter qui insiste sur le fait que le leadership diffère du management, mais pas pour les raisons que généralement perçues. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux. Il n'a rien à voir avec le « charisme » ou quelque autre caractéristique personnelle exotique et n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus. Il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer. Kotter nous invite plutôt à voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Mais la distinction opérée par Kotter entre leadership et management ne s'arrête pas là. Appliquée aux organisations, elle lui permet d'établir le constat suivant : la plupart des entreprises aujourd'hui sont sur-managées et sous-dirigées. Trop de planification et de budgétisation nous dit Kotter, pas assez de gestion du changement permanent. Selon lui, les organisations développer leur pratique du leadership. Ainsi, créer une vision, indiquer une direction

stratégique et conduire du changement, actions éminemment structurantes pour l'ordre social des organisations qui les vivent, relèvent du leadership.

Deuxièmement, à l'instar de Zaleznik, nous partons de l'idée selon laquelle ni le management, ni le leadership ne peuvent se départir l'un de l'autre. Zaleznik explique que les organisations ont besoin à la fois de managers et de leaders pour exister et prospérer. Pourtant, dans un grand nombre de structures, ce qu'il nomme la « mystique managériale » semble régner et tend à favoriser le développement de managers. Ceux-ci sont des individus soucieux de maintenir l'ordre et la stabilité de l'organisation. Cette tendance s'explique notamment par le fait que la conception du pouvoir qu'ont les managers privilégie une forme de leadership collectif et tend à éviter la prise de risque. Dans le même temps, cet élément est de nature à tempérer les ardeurs des leaders plus soucieux de laisser une trace dans l'histoire, via une méga fusion ou la conquête d'un nouveau territoire, plus que de gérer le quotidien. De fait, les organisations se doivent de trouver le moyen de former à la fois de bons managers et de bons leaders.

Manager consiste à trouver des solutions, diriger consiste à gérer des paradoxes.

Ici, nous reviendrons sur un des quatre mythes analysés par Mintzberg, plus précisément le quatrième) : le management devient, ou est en passe de devenir, une science ou une profession. FAUX ! « Quel que soit le sens qu'on donne aux mots science et profession, cette affirmation est presque toujours fautive. Il suffit d'observer brièvement n'importe quel manager pour abandonner aussitôt l'idée qu'il pratique une science. »

Rappelons que le texte auquel il est fait référence ici a été publié dans la HBR en 1975. Cette critique de la gestion et de son enseignement est-elle encore d'actualité ? Après tout, même s'il critiquait sévèrement la formation des managers, cet article fut étudié dans les universités et les écoles de gestion. « Il n'y a pas de travail plus essentiel à notre société que celui de manager, car c'est lui qui détermine si nos institutions sociales nous servent véritablement ou si elles gaspillent nos ressources et nos talents. Il est temps de débarrasser la fonction de manager du folklore qui l'entoure et d'étudier celle-ci avec réalisme si l'on veut entreprendre la tâche difficile de l'améliorer. » Depuis cet article, l'enseignement de la gestion a valorisé et surtout enseigné la façon de résoudre les problèmes (par l'approche problem-solving) auxquels étaient confrontées les organisations. La gestion des paradoxes, pourtant inhérente au gouvernement des organisations est occultée, peut être parce que difficilement abordable en salle de classe. Or, cette aptitude du leader à penser le désordre est bien celle qui lui permet de continuer à structurer l'organisation, notamment en permettant à ses acteurs de mieux appréhender une complexité de l'environnement qui pourrait les paralyser dans leurs actions. Nous touchons là à un enjeu majeur du leadership et ceci n'a pas échappé à certains des plus grands penseurs du management, dont Warren Bennis qui écrit : « Le problème auquel seront confrontés presque tous les leaders à l'avenir sera de développer l'architecture sociale de leur organisation de manière à ce qu'elle génère du capital intellectuel. »

Le leadership est architecture sociale. Quelle est la deuxième expérience contée par Steve Jobs ? « Pourquoi mon départ forcé d'Apple fut salutaire »

Ma deuxième histoire concerne la passion et l'échec. J'ai eu la chance d'aimer très tôt ce que je faisais. J'avais 20 ans lorsque Woz [Steve Wozniak, le co-fondateur d'Apple N.D.L.R.] et moi avons créé Apple dans le garage de mes parents. Nous avons ensuite travaillé dur et, dix ans plus tard, Apple était une société de plus de 4 000 employés dont le chiffre d'affaires

atteignait 2 milliards de dollars. Nous venions de lancer un an plus tôt notre plus belle création, le Macintosh, et je venais d'avoir 30 ans.

C'est alors que je fus viré. Comment peut-on vous virer d'une société que vous avez créée ? C'est bien simple, Apple ayant pris de l'importance, nous avons engagé quelqu'un qui me semblait avoir les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise à mes côtés et, pendant la première année, tout se passa bien. Puis nos visions ont divergé, et nous nous sommes brouillés. Le conseil d'administration s'est rangé de son côté. C'est ainsi qu'à 30 ans je me suis retrouvé sur le pavé. Viré avec perte et fracas. La raison d'être de ma vie n'existait plus. J'étais en miettes. Je restais plusieurs mois sans savoir quoi faire. J'avais l'impression d'avoir trahi la génération qui m'avait précédé – d'avoir laissé tomber le témoin au moment où on me le passait. C'était un échec public, et je songeais même à fuir la Silicon Valley. Puis j'ai peu à peu compris une chose – j'aimais toujours ce que je faisais. Ce qui m'était arrivé chez Apple n'y changeait rien. J'avais été éconduit, mais j'étais toujours amoureux. J'ai alors décidé de repartir de zéro. Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite, mais mon départ forcé d'Apple fut salutaire. Le poids du succès fit place à la légèreté du débutant, à une vision moins assurée des choses. Une liberté grâce à laquelle je connus l'une des périodes les plus créatives de ma vie. Pendant les cinq années qui suivirent, j'ai créé une société appelée NeXT et une autre appelée Pixar, et je suis tombé amoureux d'une femme exceptionnelle qui est devenue mon épouse. Pixar, qui allait bientôt produire le premier film d'animation en trois dimensions, Toy Story, est aujourd'hui la première entreprise mondiale utilisant cette technique. Par un remarquable concours de circonstances, Apple a acheté NeXT, je suis retourné chez Apple, et la technologie que nous avons développée chez NeXT est aujourd'hui la clé de la renaissance d'Apple.

« Mais nous aurions tort de nous en remettre à ces seuls individus pour faire avancer nos organisations et nos sociétés. » Le leadership est phénomène social.

Premièrement, selon Mintzberg, le vrai leadership « se gagne ». Certes, nous ne pouvons méconnaître le fait qu'il peut être octroyé par le haut, dès lors qu'un niveau supérieur de l'organisation intronise un individu afin que celui-ci préside aux destinées de tout ou partie d'un niveau inférieur. Mais le leadership est confirmé par la base, par une foule d'individus qui décident d'appuyer une direction et ceci étant entendu autant dans le sens d'une voie à suivre que de la personne qui indique cette voie. Il est possible de parler de légitimité informelle lorsqu'un groupe choisit de suivre quelqu'un à cause de ses qualités de leadership, comme cela est très souvent le cas dans nos vies. Dans les organisations, les gens sont souvent nommés à des postes de directions sans qu'ils aient d'abord suscité ce genre d'adhésion.

Ne pas penser le leadership comme un phénomène social revient à ne pas penser le mécanisme dans son ensemble : les personnes qui dirigent sont certes importantes, mais ni plus ni moins que les personnes dirigées. Omettre cette dimension remet en cause le leader, mais plus largement le leadership même. En effet, il n'y a pas loin à remettre en cause l'organisation en même temps que la personne, le système en même temps que la fonction, l'ordre social en même temps que son sommet. Tout cela est-il souhaitable ?

Deuxièmement, selon Mintzberg, la solution revient à pousser jusqu'au bout cette dimension sociale du leadership, notamment lorsqu'il dit : « Je crois que le moment est venu de penser à nos organisations et à nos sociétés comme des communautés de coopération. »

C'est l'avènement de ce qu'il nomme le COMMUNAUTESHIP, garant d'un meilleur équilibre entre le leadership - juste assez de leadership - et la reconnaissance de l'apport des processus collectifs dans la vitalité de nos organisations et de nos sociétés explique-t-il.

Troisièmement, de fait, comme l'explique Warren Bennis, « le véritable leadership est une vocation exigeante. » La prise en compte de problématiques de plus en plus complexes, la conduite d'organisations composées d'individus de plus en plus concernés par leur sort, l'interface avec des parties prenantes de plus en plus réactives et de mieux en mieux informées fragilise le leader moderne et le rend de plus en plus interdépendant des autres.

Sa carrière, telle celle d'un produit, peut être vue au travers d'un cycle de vie avec son départ, son ascension et sa chute, ce cycle incluant des points d'inflexion (la rising star) ou des stabilisations (la théorie de l'enracinement).

Enfin, il ne peut nous échapper qu'entrevoir la possibilité que le groupe puisse porter le leader contient également le fait que ce même groupe peut le destituer. Si le leadership, vu en tant que phénomène social, correspond bien aux théories du social basées sur l'émergence de points fixes endogènes, le leadership correspond tout autant à l'hypothèse qui a inspiré nombre de ces travaux, à savoir l'hypothèse du bouc émissaire de René Girard. Le leadership vu comme phénomène social, c'est le leader vu comme un bouc émissaire potentiel. Le leadership architecture du social, c'est le leader qui peut payer le prix fort à l'ordre qu'il incarne. Comme l'écrivit René Girard : « il y a toujours mort d'homme à l'origine de l'ordre culturel ». Dans le même temps, derrière le message girardien, il est certaines vérités qui nous donnent à voir une réalité détachée de tout romantisme.

Le leadership est phénomène social. Quelle est la troisième expérience contée par Steve Jobs ? Pourquoi la mort est la meilleure chose de la vie.

Ma troisième histoire concerne la mort. A l'âge de 17 ans, j'ai lu une citation qui disait à peu près ceci : « Si vous vivez chaque jour comme s'il était le dernier, vous finirez un jour par avoir raison. » Elle m'est restée en mémoire et, depuis, pendant les trente-trois années écoulées, je me suis regardé dans la glace le matin en me disant : « Si aujourd'hui était le dernier jour de ma vie, est-ce que j'aimerais faire ce que je vais faire tout à l'heure ? » Et si la réponse est non pendant plusieurs jours à la file, je sais que j'ai besoin de changement.

Avoir en tête que je peux mourir bientôt est ce que j'ai découvert de plus efficace pour m'aider à prendre des décisions importantes. Parce que presque tout – tout ce que l'on attend de l'extérieur, nos vanités et nos fiertés, nos peurs de l'échec – s'efface devant la mort, ne laissant que l'essentiel. Se souvenir que la mort viendra un jour est la meilleure façon d'éviter le piège qui consiste à croire que l'on a quelque chose à perdre. On est déjà nu. Il n'y a aucune raison de ne pas suivre son cœur. Il y a un an environ, on découvrait que j'avais un cancer. A 7 heures du matin, le scanner montrait que j'étais atteint d'une tumeur au pancréas. Je ne savais même pas ce qu'était le pancréas. Les médecins m'annoncèrent que c'était un cancer probablement incurable, et que j'en avais au maximum pour six mois. Mon docteur me conseilla de rentrer chez moi et de mettre mes affaires en ordre, ce qui signifie : « Préparez-vous à mourir. » Ce qui signifie dire à ses enfants en quelques mois tout ce que vous pensiez leur dire pendant les dix prochaines années. Ce qui signifie essayer de faciliter les choses pour votre famille. En bref, faire vos adieux.

J'ai vécu avec ce diagnostic pendant toute la journée. Plus tard dans la soirée, on m'a fait une biopsie, introduit un endoscope dans le pancréas en passant par l'estomac et l'intestin. J'étais inconscient, mais ma femme, qui était présente, m'a raconté qu'en examinant le prélèvement

au microscope, les médecins se sont mis à pleurer, car j'avais une forme très rare de cancer du pancréas, guérissable par la chirurgie. On m'a opéré et je vais bien.

Ce fut mon seul contact avec la mort, et j'espère qu'il le restera pendant encore quelques dizaines d'années. Après cette expérience, je peux vous le dire avec plus de certitude que lorsque la mort n'était pour moi qu'un concept purement intellectuel : personne ne désire mourir. Même ceux qui veulent aller au ciel n'ont pas envie de mourir pour y parvenir. Pourtant, la mort est un destin que nous partageons tous. Personne n'y a jamais échappé. Et c'est bien ainsi, car la mort est probablement ce que la vie a inventé de mieux. C'est le facteur de changement de la vie. Elle nous débarrasse de l'ancien pour faire place au neuf. En ce moment, vous représentez ce qui est neuf, mais un jour vous deviendrez progressivement l'ancien, et vous laisserez la place aux autres. Désolé d'être aussi dramatique, mais c'est la vérité.

La conclusion de ce propos est simple : si la légitimité est la caractéristique principale du leadership, les conséquences de cette caractéristique sont très dérangeantes. Il arrive à Mintzberg de conclure ces propos en répondant au malaise que ses propos génèrent comme ceci : « le leadership, c'est l'engagement ». Or, il se trouve que les principes énoncés en management ont ceci de commun avec les proverbes : leurs contraires sont bien souvent aussi justes. Ainsi, au final, il est possible de se demander si sous le poids que peut représenter pour le leadership le fait de le penser comme un phénomène social ne nous permettrait pas de dire : « le leadership, c'est le détachement ».

Rudyard Kipling aurait donc vu juste : « tu seras un homme mon fils » pourrait être revu et corrigé afin d'être appliqué au leadership moderne : « tu seras un leader mon fils ou ma fille ».

Formaliser la gouvernance⁹

Une dynamique de Coop de France¹⁰

Signe d'une relation avec le Cjdes, Coop de France a eu recours dans un passé récent au bilan sociétal, cet outil développé par le Cjdes.

Philippe Mangin, Président du mouvement coopératif agricole, déclarait ainsi en 2001 :
« les coopératives doivent servir leurs adhérents au quotidien à travers leurs performances mais aussi par leurs spécificités, qui ne se limitent pas à des obligations statutaires. Le bilan sociétal permettra de faire apparaître les retombées non lisibles dans un rapport d'activité classique ».

Les entreprises coopératives représentent un poids économique important dans le paysage agricole et alimentaire :

- leur chiffre d'affaires global est évalué à près de 80 milliards d'euros pour l'année 2007 (en incluant les filiales) ;
- 3 200 entreprises industrielles et commerciales (coopératives, unions et SICA) et 12 700 CUMA ;
- Plus de 1 500 filiales type SA, SAS, SARL ;
- 40% de l'agroalimentaire français ;
- Au moins 150 000 salariés permanents ;
- Sur 406.000 d'exploitations agricoles (exploitations à temps plein uniquement), les 3/4 sont adhérentes d'une coopérative au moins.

Du contrôle à la définition des instances de la gouvernance

Créé en 2006 le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) est le garant du respect des textes et des règles de la Coopération agricole. Il délivre et retire l'agrément des coopératives. Il définit également les principes et élabore les normes de la révision des coopératives agricoles. Ainsi, elles doivent se conformer à des statuts types homologués par le ministère de l'agriculture et, désormais, leur création est subordonnée à un agrément délivré par le Haut Conseil de la Coopération Agricole.

La question de la formalisation de la gouvernance et du contrôle, en l'occurrence, amènent à s'interroger sur le périmètre de la gouvernance et sa définition. La gouvernance s'entend globalement c'est-à-dire au regard non seulement des rôles respectifs et des missions du

⁹ Cette conférence a été organisée autour de Chantal Chomel, directrice juridique et fiscal de Coop de France, et de Jean Gautier, ancien secrétaire général de la SGSCOP.

¹⁰ Basé sur l'intervention de Chantal Chomel.

Président et du directeur général mais aussi du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale.

L'Assemblée souligne que la place des coopérateurs est fondamentale. Dans le monde agricole les adhérents sont souvent très présents car les résultats de la coopérative déterminent une part non négligeable de leurs propres résultats économiques.

Une coopérative agricole est une entreprise qui obéit à des finalités qui lui sont propres : propriété des agriculteurs qui détiennent son capital et lui apportent leur production, elle a reçu pour mission de valoriser et de commercialiser la production de ses adhérents. Ce qui explique largement l'interaction entre la coopérative et l'adhérent et donc son implication dans le mode de gouvernance opéré par la coopérative.

Les coopératives agricoles sont nées de la volonté des agriculteurs de créer des outils d'approvisionnement, de collecte, de transformation et de commercialisation qui soient le prolongement de leur exploitation. Des outils qui leur permettent de ne pas être réduits au simple rôle de fournisseurs de matières premières, sans pouvoir ni influence. A cet effet, ils sont engagés par l'apport en produits agricoles et en capital social.

Formaliser les règles de gouvernance induit aussi une façon de produire ensemble, et s'exprime comme un gage d'efficacité collective.

Instances de consultation, les coopératives agricoles permettent aux adhérents de se positionner sur des stratégies d'entreprise. Par exemple, dans une coopérative importante, la consultation et le vote récent de 3 000 adhérents qui se sont déclarés contre l'usage des OGM, car jugés insuffisamment perfectionnés, en est une illustration.

Cet exemple illustre une fois de plus que le clivage « grandes coopératives/petites coopératives est relativement artificiel et réducteur : on peut avoir des très grandes coopératives qui ont construit des systèmes de délibérations décentralisés et des petites coopératives qui vont fonctionner de façon très « autocratique ».

L'administrateur, pilier de la gouvernance

L'administrateur est le pilier constant de la gouvernance dans les coopératives agricoles. Il représente la délégation de la démocratie de la part des adhérents. Chaque année un renouvellement partiel des administrateurs est opéré et permet de conserver une base stable.

Au sein des entreprises coopératives, le couple président-directeur traduit l'association du "monde paysan" au monde économique, tout en garantissant la mobilisation et la responsabilisation des sociétaires et des administrateurs à l'égard de l'entreprise et de ses résultats. La bonne entente et complémentarité des deux fonctions est un gage de la réussite de la coopérative.

L'administrateur a, pour sa part, comme mission essentielle d'assurer la réalité du pouvoir de l'agriculteur, d'entretenir le sentiment d'appartenance et d'assurer la cohésion du groupe. Son rôle est à la fois décisionnel et aussi de relais des intérêts des adhérents. Il est donc, à ce titre, un relais d'information entre les adhérents et le Conseil. Son rôle dans la stratégie de l'entreprise est de taille puisqu'il oriente la stratégie de l'entreprise et en contrôle la mise en œuvre. Enfin, il est le garant du respect des finalités de l'entreprise coopérative et de sa

pérennité. Il incarne l'animation de la coopérative et sa transmission dans le temps aux générations suivantes.

La fonction d'administrateur s'est largement diversifiée ces dernières années avec une complexification croissante des marchés et des avec des évolutions importantes.

Il s'est vite avéré nécessaire de bien former ses administrateurs.

Former les administrateurs

Très tôt, Coop de France s'est engagée dans la formation de ses administrateurs et ce depuis les années 50. Aujourd'hui, un parcours de perfectionnement au gouvernement de l'entreprise coopérative agricole est engagé et un Institut de management stratégique de la coopération agricole est lancé avec comme partenaire pédagogique l'ESSEC.

Ce projet vise à aider les participants à développer une approche stratégique de leur mission dans ses aspects conceptuels mais aussi pratiques. Il vise à donner des méthodes de travail et à trouver des solutions innovantes à des problèmes de plus en plus complexes qui doivent être traités au sein de l'entreprise coopérative : conduire des réunions, favoriser l'adhésion des membres et des salariés, mobiliser les acteurs, décider des orientations cohérentes et contrôler leur efficacité, gérer des enjeux de pouvoir, anticiper et négocier des conflits, et globalement construire l'entreprise coopérative agricole en développant des relations de solidarité et de confiance.

L'objectif des formations est également de créer un vivier d'administrateurs pour demain, d'anticiper les départs et de préparer les renouvellements. Les renouvellements sont souvent source de déperdition d'informations et de connaissances. Une personne qui part est un peu une part de l'histoire de la coopérative qui s'échappe. Afin de toujours maintenir une transmission de notre patrimoine culturel la question des supports et de la formation reste fondamentale.

Formaliser les pratiques, proposer des réponses : réédition d'un guide

10 ans après la sortie du guide : "l'administrateur en questions, osez savoir !" qui a été diffusé à plus de 5 000 exemplaires, la 2^e édition vient d'être publiée en 2007. Cette nouvelle version actualisée et enrichie conserve sa formule originelle de traitement par questions/réponses, en apportant aux différents thèmes un triple éclairage : aspects juridiques, pratiques coopératives et préconisations de Coop de France.

En plus de 120 points et en une centaine de pages, ce guide à destination des élus reprend l'ensemble des questions qu'un administrateur peut être amené à rencontrer dans le cadre de son mandat d'élu : répartition des rôles, responsabilités, contrôle, présentation des fonctionnements statutaires etc.

Un ensemble de règles formalisées au regard des pratiques de chacun, qui ne doivent pas faire oublier que la place de la culture de chaque coopérative, dans sa gestion, son mode d'organisation joue également un rôle déterminant.

Enfin, une coopérative qui améliore ses pratiques a un impact large puisqu'elle va venir influencer sur la totalité des membres de la coopérative. Le bilan sociétal a, par exemple, permis

l'identification de bonnes pratiques qui se sont avérées être des pratiques que plusieurs coopératives ont pu suivre. La force du collectif s'impose.

La révision coopérative est l'autre outil de contrôle externe que se sont donné les coopératives. La révision est d'abord un outil d'aide à la gouvernance pour le conseil et les dirigeants afin de s'assurer que la coopérative présente un fonctionnement coopératif conforme à ses principes.

Reste un des moteurs du projet coopératif qui est de faire progresser les hommes ensemble et de manière organisée. A la question posée à un coopérateur « que vous apporté la coopérative ? » celui-ci répondait « l'émancipation ».

Jean Gautier, 36 ans de coopération¹¹

36 ans passés au sein dans les coopératives de production, dont 13 en tant que secrétaire général de la Confédération générale des SCOP font de Jean Gautier un témoin des coopératives et de leur évolution.

Pour suivre le propos précédent, la Comédie Française a pour devise Simul et singulis qui signifie être ensemble et être soi-même. L'idée sous-jacente est qu'un individu se valorise par le collectif. L'individu et le groupe étant profondément liés et se nourrissent l'un de l'autre. La notion d'équilibre est fondamentale, si jamais le groupe prend le dessus sur les individus, ou si les individualités prennent le pas sur le groupe, un blocage s'instaure.

Les Scop en 2007

- 1 826 Scop
- 38 156 salariés (hors filiales)
- 3,5 milliards d'€ de chiffre d'affaires dont 9,5% à l'export
- 1,5 milliard d'€ de valeur ajoutée
- 169 millions d'€ de résultat avant impôt sur les sociétés
- Taille moyenne : 21 personnes
- Taux de sociétariat à plus de 2 ans : 87 %

Les Scop, nées de l'histoire

Une des spécificités très fortes de la coopérative de production tient au fait qu'elle est « fille de la misère et de la nécessité ». Créées à la fin du 19^e siècle, les coopératives de production ont pour mission, alors, de veiller à abolir le salariat considéré comme une condition de l'exploitation. La révolution française en interdisant l'organisation de défense collective est

11 Basé sur l'intervention de Jean Gautier.

venue heurter frontalement le développement de toute forme de rassemblement, même si cela avait pour visée une dimension économique. La Révolution française a imposé deux pôles à la société française, tout d'abord l'Etat, qui représente la communauté des citoyens, et les individus, pris individuellement. Entre ces deux pôles il est alors impossible de structurer un quelconque « corps intermédiaire » venant défier la logique bipolaire du tout Etat ou du tout individu.

Toute l'activité économique du 18^e siècle qui était organisée autour des métiers et des corporations est alors démantelée. Le système avec ses différentes parties, sous-parties organisées, explose alors.

Face à un recours massif d'ouvriers qui ne sont plus en mesure de se protéger collectivement, commence à apparaître une forte mobilisation de la part de divers acteurs. Il était impossible de négocier une augmentation de salaire, puisque ce dernier ne correspondait qu'à un coût de maintien et de subsistance de l'ouvrier. Le réflexe naturel est alors de s'associer pour acheter, de s'associer pour produire. Le principe de l'association capital/travail va s'imposer. Les travailleurs apportent leur capital, et produisent ensemble. Les organisations en métiers, tels que connus avant 1789 jouent alors une influence déterminante dans la construction du mouvement Scop.

Propriété de qui ?

Les premiers socialistes utopiques posent le problème de l'indépendance qui est à conquérir grâce à l'appropriation de l'outil de travail. Si certaines réponses se sont manifestées via une étatisation des outils de production, les coopérateurs apportent, quant à eux, une autre vision. Dans les coopératives, la propriété est transférée à la coopérative, elle n'est pas partagée entre les membres de la coopérative, elle est encore moins étatique, ce qui est particulièrement révolutionnaire pour le droit français, voire absurde.

Sur cette base, la gouvernance démocratique pose les fondements de sa naissance.

La démocratie se présente alors comme la conséquence de l'accumulation des réserves et du capital variable. Le vrai capital est celui de la coopérative, forme de propriété collective. Le seul pouvoir sur la gestion de la coopérative est alors celui de la démocratie sous le principe « une personne, une voix ».

Ainsi, la loi de 1978 sur les SCOP précise dans son article 1^{er} : « les sociétés coopératives ouvrières de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein »¹².

L'entreprise ne se présente donc pas comme un outil de maximisation du rendement, mais bien comme un outil au service des associés. Le mode de fonctionnement et la finalité de ces organisations est original et ne vise pas la valorisation du capital. La gouvernance utopique tient alors en grande partie dans la volonté de valoriser du savoir-faire humain.

12 Loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production, version consolidée au 31 décembre 2006.

Aujourd'hui, les divers outils de formalisation que l'on rencontre dans le monde de l'entreprise avec les rapports de développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise devraient pousser à une valorisation du mode de fonctionnement des coopératives. La question de la vocation sociale, de la viabilité et de la vivabilité des organisations, des finalités organisationnelles vont mettre en exergue la question de la valeur des individus et des finalités sociales, économiques des entreprises.

Il sera demandé aux entreprises, très certainement et dans un avenir proche, d'évaluer leur utilité sociale, de valoriser leur caractère participatif, de mesurer leur gouvernance et l'apport de celle-ci. Les coopératives apportent des contributions sociales, sociétales de taille, ce travail permettra de valoriser les pratiques collectives.

Jeunes et Gouvernance

Cette conférence sur les jeunes et la gouvernance s'est déroulée autour du témoignage de François Berruer, responsable de réseau à l'Association française contre les myopathies, et Damien Berthilier, Président de la Mutuelle des étudiants. Tous deux sont en contact avec la problématique de l'engagement des jeunes dans la gestion et le fonctionnement de leur organisation. François Berruer accompagne et anime un réseau de bénévoles qui a pour objectif de développer le téléthon sur le plan local. Damien Berthilier, étudiant, préside une mutuelle de santé dans laquelle les étudiants désignent leurs dirigeants.

Une association et une mutuelle, deux types d'organisation, et deux profils différents nous apportent ici une vision complémentaire à travers leur engagement respectif.

L'Association française contre les myopathies (AFM)

Créée en 1958 par des malades et parents de malades, reconnue d'utilité publique en 1976, l'Association Française contre les Myopathies (AFM) vise un objectif clair : vaincre les maladies neuromusculaires qui sont des maladies qui tuent muscle après muscle.

Elle s'est fixée deux missions - guérir les maladies neuromusculaires et réduire le handicap qu'elles provoquent - et quatre axes prioritaires pour les maladies neuromusculaires : le développement des thérapeutiques, les actions vers les familles, la myologie et la revendication.

Pour remplir ces deux missions, l'AFM organise, depuis 1987, chaque premier week-end de décembre, le Téléthon. Cette opération de collecte de fonds et de sensibilisation du grand public combine une émission télévisée de 30 heures et des dizaines de milliers de manifestations dans toute la France. Le Téléthon est le moyen de collecte quasi-exclusif de l'Association et à la fois un vecteur d'information, de communication et de pédagogie essentiels pour l'AFM.

Depuis le premier Téléthon, des évolutions et révolutions déterminantes ont marqué le combat de l'AFM, porté par la volonté des malades, des familles, des scientifiques, des bénévoles et la générosité de millions de Français.

Quelle place pour les jeunes dans le téléthon ?

L'organisation téléthon comprend des antennes locales téléthon qui se chargent de recruter des « organisateurs téléthon » qui seront les véritables coordinateurs locaux des actions menées dans le cadre du téléthon.

Un des objectifs désormais prioritaires pour l'AFM est de faire des jeunes de véritables relais locaux pour l'ensemble des actions. L'engagement des jeunes est ainsi déterminant. Pour cela, l'association s'appuie sur des relais existants. Ainsi, les étudiants mais aussi les associations étudiantes et de jeunes, en général, sont des leviers de mobilisation importants. L'AFM a ainsi développé des partenariats avec un réseau d'associations étudiantes, la Fage, ou encore avec les scouts et guides de France.

L'ambition est multiple dans la recherche de ce relais jeune. L'image joue naturellement un rôle important, mais la pédagogie auprès de ces jeunes qui seront les donateurs de demain est également nécessaire. Cette démarche est ainsi une réponse aux résultats d'une enquête réalisée en 2007 qui a mis en exergue l'image vieillissante du téléthon. La partie don et médiatisation télévisée de l'opération a d'ailleurs tendance à occulter, auprès de l'opinion, les autres dimensions du téléthon, dont l'animation locale est une composante importante. L'AFM est en phase de réflexion afin de mobiliser les jeunes, localement, sur des actions concrètes. Ces dernières seront alors menées durant le week-end du téléthon. La présence de jeunes dans les équipes départementales a alors un effet entraînant : d'autres jeunes se joignent plus facilement à l'opération. Les actions qui s'ensuivent peuvent alors toucher une population estudiantine et ainsi rajeunir et dynamiser le téléthon.

L'engagement des jeunes ne se fait pas simplement au seul profit de l'association, cela va bien au-delà du sens unique. En effet, l'engagement dans l'AFM permet d'exercer des responsabilités et d'acquérir une expérience. Bénévolat et première expérience professionnelle vont alors ensemble.

Pour l'AFM, l'implication croissante de jeunes a eu pour conséquence de redynamiser complètement plusieurs équipes en place qui ont intégré ces nouvelles ressources, ces nouvelles visions et attentes. Un effet bénéfique indéniable a été constaté dans la complémentarité des profils.

Les jeunes constituent également un enjeu quant au renouvellement des bénévoles. Dans la mesure où la majorité d'entre eux sont à la retraite, se projeter vers l'avenir c'est aussi se préparer au passage de témoin.

La problématique jeune impose également de prendre en compte l'instabilité liée au statut d'étudiant. Les départs sont réguliers et la pérennisation des équipes est ainsi peu évidente à engager. Cet avantage d'intégration d'étudiants a également ses limites et ses contraintes de gestion. Le métier impose des contraintes en termes de flexibilité et de déplacement qui sont acceptées. Enfin, la formation représente un investissement important et difficile à capitaliser dans la mesure où les bénévoles risquent de partir dans un délai souvent court.

Des actions

Diverses actions ont été entreprises afin de valoriser la mobilisation de jeunes. Un visuel de communication, une bannière sur Internet et des dépliants ont permis de déployer une vaste action de sensibilisation. Cette action engagée l'année dernière est reconduite en 2008.

Enfin, un projet « grande ville » est également mené cette année et vise à avoir des actions de visibilité qui seront menées par des jeunes sous un format « rando parade ». Un itinéraire en ville est suivi pour sensibiliser un public large.

Quelles actions dans le futur ?

Les outils sont fondamentaux. Il s'agit ainsi de continuer à en produire et en diffuser. Les actions vont également se poursuivre en direction des équipes locales, il s'agira de trouver des équilibres pour intégrer des jeunes aux équipes en place et d'adapter leur positionnement aux spécificités locales. Enfin, le travail en réseau doit être poursuivi, notamment avec des écoles

de type IUT, IAE et grandes écoles. Ces réseaux permettront ainsi d'accueillir des jeunes dans les équipes téléthon. Comme une ouverture sur l'avenir et la pérennisation de notre engagement.

La Mutuelle des étudiants (LMDE)

L'engagement étudiant dans l'économie social a une double caractéristique - militante et professionnelle - qui mérite d'être au moins souligné dans tous les cas connus et reconnus.

L'histoire de la mutualité étudiante débute au sortir de la guerre en 1948. Le Congrès de l'Union nationale des étudiants de France (Unef) de Grenoble, tenu en 1946, définit l'étudiant comme un « jeune travailleur intellectuel ». Ce projet vise à protéger l'étudiant et à la fois lui reconnaître une place à part et entière dans la société. Événement original, la Mutuelle nationale des étudiants de France voit le jour dans cette dynamique et se présente comme une création ex nihilo.

Ces dernières années, le contexte a fortement évolué et nous assistons à une véritable « massification de l'enseignement supérieur ». La France comptait 150 000 étudiants au début des années 80 et en dénombre, aujourd'hui, 2 millions. Cette massification a naturellement généré un effet positif d'un accès généralisé, facilité, pour un plus grand nombre de personnes.

Dans ce contexte, la Lmde représente aujourd'hui la seule mutuelle étudiante nationale face à d'autres mutuelles étudiantes qui, elles, ont une dimension régionale. Elle gère 800 000 étudiants en régime obligatoire et 250 000 étudiants en complémentaire santé.

La Mutuelle des étudiants (LMDE)

En assurant la gestion de la Sécurité sociale de près de 800 000 affiliés en France métropolitaine et Outre-mer, La LMDE est au cœur de la vie des étudiants.

La LMDE constitue un lieu d'expression de la citoyenneté étudiante et des valeurs mutualistes pour ses 240 000 adhérents par l'intermédiaire de 234 élus étudiants qui définissent les grandes orientations politiques et stratégiques lors de l'Assemblée Générale annuelle. La LMDE permet ainsi aux étudiants d'être acteurs en matière de santé, en étant associés aux décisions qui guident l'action de leur mutuelle et, notamment, la définition d'une gamme de compléments de santé répondant spécifiquement aux besoins et préoccupations des étudiants (forfaits contraception et arrêt tabac, forfait journalier hospitalier, aide psychologique...).

Fonctionnement démocratique

Le fonctionnement démocratique de la mutuelle implique la désignation par les étudiants de leurs représentants, via une élection. L'Assemblée générale est donc composée d'étudiants élus par des étudiants. Celle-ci désigne ensuite 29 administrateurs âgés de moins de 29 ans, âge limite fixé à la date de l'élection pour garantir une réelle adéquation avec les adhérents. Les délégués à l'Assemblée générale sont également impliqués dans la gestion locale de la mutuelle dans chaque département, ils sont alors le véritable lien avec l'ensemble des

adhérents étudiants. Les jeunes s'occupent de jeunes puisqu'ils se ressemblent, ce qui est certainement l'équation garante de la réussite du projet.

Cette gouvernance originale est ancrée dans l'entreprise et à la fois soutenue par tout le mouvement mutualiste français. S'il y a eu des crises dans le passé, elles sont certainement à chercher du côté de la gouvernance. La Lmde s'est alors organisée pour garantir un projet étudiant réellement géré par les étudiants, en réaction.

En termes de gestion, une mutuelle est soumise à toutes les règles connues dans le monde de l'assurance et se trouve, ainsi, dans le giron de l'autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam). C'est donc une entreprise comme les autres à cet égard. A la différence, néanmoins, que les mutuelles sont soumises à un contrôle, un regard démocratique qui se présente comme un contrôle supplémentaire et à la fois comme une véritable école sociale et entrepreneuriale.

L'étudiant, voyageur nomade de la gouvernance

La force mais aussi la contrainte de la gouvernance d'une mutuelle étudiante tient en grande partie à la forte mobilité des étudiants. Tous les trois ans, le Conseil d'administration est en partie renouvelé. Dans la pratique ce turn over peut se faire à un rythme plus élevé. Cela implique, pour la mutuelle, de toujours faire preuve de plus de pédagogie pour convaincre des étudiants de s'engager dans la gestion d'une mutuelle. Défi qui est loin d'être évident. Ensuite, ceci implique de former rapidement, et presque continuellement, nos responsables, que ce soit au niveau local ou national. Cette obligation est quasi « vitale » puisque nous devons disposer de personnes aptes à comprendre et gérer au mieux les intérêts des étudiants. Très souvent, les étudiants ne disposent pas de compétences particulières en termes de gestion, et n'ont jamais occupé de fonction de dirigeants, les former, les préparer est alors un véritable défi. La formation ne fait pas tout, dans une mutuelle la notion d'engagement militant est fondamentale. Nous ne pouvons donc limiter le rôle de l'administrateur au simple aspect du « bon professionnel ». Nos responsables doivent être avant tout des personnes engagées, qui croient dans les valeurs de la mutuelle et dans la gestion démocratique. Nous sommes ainsi une véritable école d'apprentissage professionnel et à la fois d'expression militante. Nos liens avec le monde syndical étudiant est pour nous également très important, c'est ce lien qui nous permet de bénéficier de compétences humaines, de militants sensibilisés à nos logiques de gestion.

La Lmde, une ouverture pour la mutualité

Notre inscription se fait dans ce large mouvement qu'est la mutualité française et ses 2 000 mutuelles de santé. Nous sommes impliqués dans les orientations de la Mutualité au travers de son Conseil d'administration, ce qui confirme le partage de valeurs communes.

Une de nos forces réside dans le fait que nous sommes une véritable porte d'entrée de la mutualité française. En effet, cette dernière s'interroge sur le renouvellement de ses administrateurs et le travail de sensibilisation que cela implique auprès de personnes pour les orienter vers des fonctions d'administrateurs. La mutualité étudiante se présente ainsi comme une véritable école de formation et de renouvellement pour le monde de la mutualité mais aussi pour l'ensemble de l'économie sociale. Faire le choix de l'économie sociale n'est pas faire le choix de la facilité. Lorsque l'on implique des personnes dans la gestion de l'entreprise, naturellement nous sommes obligés de nous engager assez loin pour une réussite

de l'opération. Des discours qui tendent à condamner l'absence d'implication des jeunes doivent être mesurés, de manière générale, assez peu de liberté est laissée aux jeunes pour s'investir, nous nous présentons donc comme une réelle opportunité.

L'expérience de la Lmde allie pragmatisme et expérience professionnelle, au bénéfice de plusieurs acteurs. Dernier exemple en date, la Lmde a initié et porte le prix des entrepreneurs en économie sociale qui permet de récompenser des projets et de mieux faire connaître l'économie sociale. Notre projet futur serait de faire un prix de la recherche en économie sociale. Nos actions doivent ainsi être perçues comme une volonté de mutualiser. Nos actions de prévention par exemple, bénéficient à tous, notamment aux mutuelles qui vont ensuite assurer les étudiants. Cette « mutualisation tout au long de la vie » que nous introduisons doit ensuite être l'affaire d'autres mutuelles, les connexions sont donc nécessaires, voire indispensables. Enfin, nous ne pouvons que regretter les faibles débouchés pour les jeunes dans l'économie sociale. Une certaine fascination pour des profils qui n'appartiennent pas à l'économie sociale est constatable aujourd'hui dans les mutuelles alors même que nous formons des personnes aptes à occuper, efficacement, certaines fonctions.

Les jeunes salariés et la Lmde

Au-delà des jeunes qui s'impliquent dans la gestion de la mutuelle, à titre bénévole, nous disposons également de jeunes que nous salarions, naturellement. Les campagnes de rentrée nous amènent à recruter 1 000 étudiants par an pour une durée précise. Nous avons donc un défi de faire passer des messages assez rapidement sur la réalité de la mutualité en direction de ces étudiants. Les valeurs, l'identité mutualiste sont à transférer en un temps record.

La mutuelle, proposition de sens dans l'engagement

Les raisons de l'engagement dans la mutuelle pour les étudiants sont similaires à celles d'un engagement dans le monde associatif. Une véritable recherche de sens se manifeste.

Très régulièrement, la question de l'engagement des jeunes est énoncée comme en déclin, avec pour raison avancée celle de l'individualisme croissant dont les jeunes, reflets de la société ne peuvent être les seuls responsables. Nous constatons à la Lmde que les jeunes ne s'engagent pas moins mais plutôt différemment, sur une durée plus réduite avec des objectifs précis, un projet délimité. A nous, en tant que mutualiste, alors, à formaliser notre projet. Un peu comme un contrat passé entre deux personnes. Ce que propose alors la Lmde aux étudiants doit être clairement énoncé et doit correspondre à une demande de la part des étudiants. Nous clarifions les raisons et délimitons, certainement, la durée de l'engagement sans que le sens en soit altéré, bien au contraire.

Cette problématique des jeunes est partagée par de nombreuses associations, mutuelles ou coopératives. Les aperçus du débat sur cette thématique nous amènent à constater, voire regretter, un relatif isolement des structures de l'économie sociale. Des rencontres pour partager les pratiques et confronter les problématiques communes amèneraient d'autres regards et d'autres compréhensions sur nos sujets.