



CJDES

## L'Observatoire de la Gouvernance du CJDES

[www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

Newsletter N°2 – Décembre 2007

### Première édition des Rencontres de la Gouvernance le 12 décembre

« Du sens au collectif »

Par François Rousseau, professeur à polytechnique.

#### Propos introductifs de Gérard Leseul, Président du CJDES

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 été naturellement portée par les membres du CJDES.

Très souvent les échanges avec des dirigeants de l'économie sociale arrivent à la même conclusion : **chacun est persuadé que son modèle de gouvernance est le plus équilibré, en somme le meilleur.** Le modèle de gouvernance vu comme point d'équilibre est donc considéré comme presque parfait par ses acteurs. Il est ainsi le reflet de l'histoire de l'organisation, de ses contraintes, parfois de ses stratifications de consensus et de ses évolutions inéluctables. Cela reste d'autant plus vrai qu'aucune comparaison ne vient éclairer, voire perturber, cette vision idyllique. Il nous a semblé important, alors que de nombreux observateurs, parfois même les régulateurs s'interrogent sur les modes de gouvernance que nous puissions prendre, ici, du recul, de la distance envers divers modèles, diverses pratiques, pour que nous ne laissions pas un modèle unique s'imposer progressivement à nos organisations. **A travers cet observatoire, il s'agit de participer pleinement au débat et de valoriser par l'échange et la réflexion une gouvernance qui reste garante de l'intérêt collectif et d'une démocratie efficace.**

# « Du sens au collectif »

Basé sur des extraits de 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.

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**. L'insuffisance de véritables projets de recherche est constatable sans aucun doute, et tout ce qui n'est pas observé, visible, à l'heure actuelle n'existe pas. Cette remarque 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**.

Indépendamment des phénomènes conjoncturels qui mettent ce sujet en avant, **la gouvernance, vue de l'intérieur, est fondamentalement liée à la perception que l'on porte sur sa propre organisation**. Cette perception est forcément multiple puisqu'elle dépend des différentes approches cognitives des personnes au sein même de cette organisation. Ainsi, pour le dirigeant, se pencher sur sa gouvernance, implique d'avoir une vision des finalités poursuivies par sa propre organisation. 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 préalable 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 actuelle. **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 souvent 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, dans cette double qualité, à placer au centre de la réflexion** et c'est à partir de son point de vue que peut s'exprimer la réalité de la gouvernance.

La question est donc comment devient-on membre et, à la fois, par quel processus se développe les liens, l'appartenance à un ensemble cohérent de membres qui cimenter les organisations.

## 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. Parce qu'il convient de se rappeler qu'à la base historique et factuelle de chaque coopérative ou mutuelle se trouve le principe d'association, la définition des associations nous apporte un éclairage des plus intéressants.

Prenons l'article 1er 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 »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Loi du 1 juillet 1901 relative au contrat d'association, art. 1<sup>er</sup>.

**L'idée de mise en commun est ici déterminante.** Or, si la production de sens 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 et le cadre connu. Il est, de plus, bien difficile de résoudre, sans les dissoudre, la multiplicité des centres d'intérêt dans le projet d'association. **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.

## 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.

**Étudier les critères d'évaluation de l'impact sociétal des organisations de l'économie sociale est une nécessité.** L'existence d'indicateurs spécifiques n'obligerait 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 approche différenciée mérite d'être réfléchie et de s'imposer en dehors ou au delà de la RSE trop souvent prise comme un simple moyen de communication.

Cependant, une attention doit être portée à la création d'outils. Il ne faut pas non plus avoir une confiance aveugle dans l'outil de gestion qui doit conserver une certaine plasticité et rester soumis à l'examen critique des finalités qu'il véhicule. 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* » aimait à dire Paul Watzlawick. Il s'agit donc de rester prudent.

## Un projet commun

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.** Ce qui suppose d'établir des liens solides entre l'offre de service produite et le projet « d'association » en ayant placé effectivement le sociétaire au centre du dispositif puisque c'est lui qui synthétise ces deux dimensions inséparables. Si décrochage il y a, les administrateurs et donc les adhérents, sociétaires se retrouveront hors jeu du processus de construction du projet collectif. Ils, appartiendraient alors 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.

**Réservez dès présent une place dans vos agendas pour la prochaine conférence : « La recherche des équilibres dans différents modèles de gouvernance »** le 30 janvier 2008, 11h-13h00 (lieu à préciser).

Contacts :

Olivier Boned : [Olivier.boned@creditmutuel3d.com](mailto:Olivier.boned@creditmutuel3d.com)

Jean Iozia : [ioziaje@cmsem.creditmutuel.fr](mailto:ioziaje@cmsem.creditmutuel.fr)

CJDES : [info@cjdes.org](mailto:info@cjdes.org)

L'Observatoire est sur [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)!