



## L'Observatoire de la Gouvernance du CJDES [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

Newsletter N°3 – Janvier 2008

### Rencontres de la Gouvernance du 30 janvier 2008

#### « La recherche des équilibres »

Regards croisés et partagés avec

La Mutuelle des motards et Coopaname

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 expansion<sup>1</sup>

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*

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

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.

### *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.

---

<sup>1</sup> 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.

## La Mutuelle des motards, face à la turpide actuelle<sup>2</sup>

Assurer un motard, trop risqué !

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

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

Un des écueils aujourd'hui pour la mutuelle des motards est la confrontation entre deux visions. 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.

### *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. 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.

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 vient aujourd'hui heurter la gestion par le Conseil d'administration, lui-même composé de délégués bénévoles.

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.

---

<sup>2</sup> Basé sur l'intervention de Françoise Valigny, Directrice générale adjointe, et de Patrick Jacquot, président 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.

## Les prochaines thématiques de l'observatoire :

Février 2008 : Rôle et responsabilité du Conseil d'administration : gérer et contrôler.

Mars 2008 : Professionnaliser les administrateurs ? Mutualiser les professionnels ? Recruter et rémunérer.

Avril 2008 : Crédibilité et légitimité, la notion de leadership.

Mai 2008 : Former les dirigeants de demain.

Juin 2008 : Mobiliser les sociétaires et les adhérents pour revitaliser la démocratie.

### **Contacts :**

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

Jean lozia : [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)!