

## Qu'est-ce qu'un Dirigeant de l'Economie Sociale ?

Cette Question a été présente de nombreuses années dans ma vie professionnelle et de bénévole.

Au début des années 2 000 celle-ci est apparue en force dans les instances transversales de l'Economie Sociale comme le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale) avec la concentration des secteurs mutualistes et associatifs plus particulièrement, sous la pression réglementaire (Code la Mutualité et démarche qualité).

Les acteurs de proximité sont devenus aujourd'hui des acteurs économiques de grande importance avec plusieurs associations ou entrepreneurs sociaux de plus de 10 000 salariés. Quant au futur groupe Harmonie-Istya MGEN celui-ci avoisinera les 30 000 salariés dès la fin de l'année. Bien entendu, je n'oublie pas les banques coopératives, pour certaines d'entre-elles avec des effectifs encore plus importants.

Dans ce contexte, un Dirigeant de l'économie sociale : coopérateur, associatif ou mutualiste est-il de fait un Dirigeant comme un autre, un expert d'un métier, un technicien ?

Pour les associations humanitaires, la question ne se pose pas, le Directeur ou Directeur Général doit adhérer aux valeurs du mouvement et les porter en qualité de militant. Le recrutement est conditionné par cet engagement

Pour les autres organismes, les compétences techniques et managériales sont dominantes, le savoir être est certes un élément du profil mais sur des critères banalisés. Un Dirigeant qu'il soit de l'économie capitaliste ou de l'économie sociale doit être du porteur et promoteur du projet de l'organisme.

J'ai toujours pensé que cette approche d'ites pour l'exercice réaliste, était erronée, le Directeur Général doit être certes le garant de la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi le porte-parole en interne et auprès des institutionnels notamment, à ce titre son discours doit être habité une conviction incarnée.

La vraie question me semble-t-il est qu'est-ce l'expertise technique ?

Elle ne peut selon moi se résumer à une connaissance et à une expérience d'un ou des métiers exercés, mais doit être élargie à une connaissance des tenants et aboutissants du projet, soit à une appropriation de conviction.

La Gouvernance de l'Economie sociale, ses exigences et attendus

Les représentants de l'économie sociale sont des représentants des usagers, par définition, ils représentent les intérêts des adhérents, sociétaires ou coopérateurs, leurs compétences par leurs pairs sont appréciées sur les critères de représentativité, distinctes de la compétence professionnelle.

Une association de malades, regroupe des « usagers » qui ont une véritable expertise de la maladie, aujourd'hui enfin reconnue, je fais référence à la création de l'UNASS qui aura un droit d'auto saisine, qui parfois est plus pertinente que l'expertise médicale, mais celle-ci est distincte de la connaissance scientifique.

Les compétences d'un élu de l'économie sociale sont avant tout le bon sens et le courage, le bon sens pour poser les questions portant sur la compréhension d'un nouveau projet et le bon sens pour s'opposer à la pensée commune pour des raisons d'appartenance et de commodité.

Certes, un trésorier doit avoir une compréhension générale de la comptabilité et de la gestion, un secrétaire des connaissances juridiques de la vie institutionnelle et organisationnelle (entités juridiques, conventions..), un président une vision stratégique. Mais doivent-ils être des professionnels, tout en n'exerçant la ou les professions portées par leur organisme ? Assurément, non. Comment le pourraient-ils ?

Aujourd'hui à ces élus, il leur ait demandé d'être des « sachants professionnels », cette exigence est de fait en opposition avec le projet fondateur des organismes de l'économie sociale, celle-ci conduit souvent à une institutionnalisation et à une perte de proximité. Bref à une banalisation de l'économie de l'entreprendre autrement.

De plus l'économie capitaliste a récemment inventé l'administrateur indépendant pour « aérer ou vivifier » les débats des conseils d'administrations. Cette « novation » n'est-elle pas une reconnaissance des vertus de la Gouvernance des organismes de l'Economie sociale ?

### En guise de débat

Le Directeur Général associatif, mutualiste et coopératif, n'est pas un dirigeant comme un autre, mais comme un dirigeant de l'économie dominante, il doit être compétent et promoteur.

La différence fondamentale selon moi est dans sa capacité démocratique et pédagogique à démontrer que les tenants et aboutissants des actions opérationnelles s'inscrivent dans, les orientations stratégiques de l'organisme, qu'elles sont à leur service. Ainsi les actions de reporting doivent être guidées par un partage approprié des réalisations et des écarts observés en faisant appel au bon sens des administrateurs. Cet impératif est de fait en tension avec les tableaux de bord exigés par les métiers, souvent, ceux-ci sont augmentés pour la satisfaction à la fois des exigences des autorités de contrôle et celles d'une organisation démocratique.

Comme le débat n'est pas récent, il est à poursuivre, les entrepreneurs sociaux ont apporté leurs réponses à une institutionnalisation des structures établies en proposant un modèle démocratique nouveau en privilégiant la voie entrepreneuriale. C'est une voie, d'autres sont possibles, notamment celle d'un débat collectif

permanent sur la cohérence des actions et du projet ont ma préférence, avec au cœur du projet les usagers comme acteurs de la stratégie.