

**6 avril
2013**

TRAVAILLER EN ÉQUIPE : ÉLUS & SALARIÉS DU RÉSEAU

Atelier Partage d'expériences – Christian Oyarbide

Dirigeant de sociétés d'assurance

- **environnement société anonyme**
- **environnement coopératif**
- **environnement mutualiste**

Consultant développement, RSE, gouvernance

- **environnement mutualiste**
- **environnement associatif**

Expérience grosse structure : Directeur général

- **La France mutualiste**

mutuelle d'épargne-retraite pour anciens combattants

- ✓ **220 000 adhérents**
- ✓ **7 milliards d'actifs gérés**
- ✓ **300 salariés**

En local

- ✓ **300 bénévoles dont 55 élus hiérarchiques de 120 salariés**

En central

- ✓ **un président élu hiérarchique du DG**

- **Une mutuelle lyonnaise**
 - ✓ 3 élus, 3 agents salariés
- **Des associations de tailles diverses**
 - ✓ de 0 à 60 salariés

- **Difficile de traiter à l'identique petites et grosses structures**
 - ✓ dans les petites structures : les élus pilotent directement les salariés opérationnels et prennent leur part des tâches de fonctionnement courant.
 - ✓ dans les grosses structures, un responsable salarié encadre les salariés (qui assurent le fonctionnement) et rend compte aux élus.

- Dans les petites structures, le pouvoir « politique » et « opérationnel » n'est pas dissocié
- La question du rapport élus/salariés est plus simple dès lors que les élus
 - ✓ veulent bien assumer leur rôle de « manager »
 - ✓ délèguent au fur et à mesure que la structure grossit

Et surtout délèguent à bon escient : ie l'opérationnel

- **Le modèle de la petite structure est menacé**
- **La pression des contraintes technocratiques**
 - ✓ **judiciarisation et principe de précaution**
 - ✓ **technicité croissante des opérations à traiter**
 - ✓ **concurrence**
 - ✓ **économies d'échelle**
 - ✓ **homogénéisation des pratiques**

Le poids des contraintes :

- ✓ Induit une concentration des structures et une professionnalisation croissante.
- ✓ « technocratise » le modèle de fonctionnement et relègue les valeurs, les différences... au second plan.

→ *Les élus peinent à trouver leur place,
le bénévolat perd son sens originel...*

Conséquence : superposition des territoires d'intervention

- ✓ **Les élus se mêlent de l'opérationnel**
- ✓ **Les salariés se piquent de faire de la stratégie**

→ *Personne ne s'y retrouve et chacun cherche sa légitimité.*

Bénévole et élu : ce ne sont pas les mêmes notions

Le bénévole

- ✓ Apporte son soutien « gratuitement » à l'institution sur les domaines choisis par elle.
- ✓ Ce soutien doit être reconnu et valorisé
- ✓ Mais cela ne donne au bénévole aucun droit « naturel » à intervenir dans la gestion ou dans la politique

L'élu

- ✓ incarne la légitimité « politique » de l'institution
- ✓ la représente vis-à-vis des parties prenantes externes, des bénéficiaires...
- ✓ décide (dans le cadre des statuts) des orientations
- ✓ contrôle les opérationnels (bénévoles compris) et arbitre sur les choix de gestion
- ✓ Mais son élection ne lui confère pas de compétence opérationnelle

- **Les salariés**
 - ✓ **assurent l'opérationnel, quel que soit le niveau**
 - ✓ **appliquent les directives « politiques »**
 - ✓ **ont un devoir d'efficacité**
 - ✓ **et de loyauté**

Partage des rôles

- Elus répondent au « pourquoi », arbitrent les allocation de moyens accordés à l'opérationnel et contrôlent leur bonne utilisation
- Salariés et bénévoles opérationnels répondent au « comment » et gèrent les moyens à « l'économie »

Les salariés responsables doivent alimenter les élus en informations pour la prise de décision stratégique et le contrôle.

Les élus doivent déléguer la mise en œuvre aux salariés (ou aux bénévoles opérationnels) sans intervenir sur le comment.

Un fonctionnement exigeant

Des missions différentes

■ Elus

- ✓ vision et éthique « militante »
- ✓ représentation
- ✓ vie démocratique

■ Salariés

- ✓ professionnalisme
- ✓ efficacité
- ✓ loyauté

- Respect des prérogatives réciproques
- Evaluation partagée des résultats

*Il faut organiser cette gouvernance
en fonction de la taille des organismes*