



Le mardi 24 juin 2014 de 13h45 à 17h30 - REALIS Montpellier

Gouvernance et management dans les structures de l'économie sociale et solidaire

De notre engagement à nos pratiques



Programme

13h45 **Café d'accueil**

14h00 **Exposé introductif :**

L'ESS, laboratoire d'un management responsable ?

Frédéric Mispelblom, universitaire et auteur avec Catherine Glée de l'ouvrage « Diriger et encadrer autrement » Armand Colin 2012

14h30 **Table ronde 1 : gouvernance, modèle démocratique et dialogue social dans l'ESS**

Exposé introductif : André Cano, ancien directeur de l'INTEFP

Contributeurs : • Marion Polge et Colette Fourcade, groupe de recherche COEPTIS
• Participants au séminaire

15h45 **Table ronde 2 : Un management du travail pour conjuguer valeur et performance de l'organisation**

Exposé introductif : Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact, auteur d'un ouvrage sur le management du travail à paraître aux éditions de l'Anact

Contributeurs : • Participants au séminaire

17h00 **Conclusion :**

Mise en perspective des expériences et réalisations : Patrick Conjard et Frédéric Mispelblom ;

Les pistes de travail sur gouvernance et management au sein de l'ESS



Benoît Holley

Direction du Développement
des entreprises

Conseil Régional



Frédéric Mispelblom

Université Paris UniverSud Evry

**L'ESS, laboratoire d'un
management responsable ?**

De quelques principes d'un management économique, social et solidaire

- **1. L'économie sociale et solidaire (ESS) : l'exception ou la règle ?**
 - la très grande diversité des entreprises du secteur
 - des conceptions sur sa spécificité qui ne sont pas unanimes :
 - Orientation 1 : une économie pas « comme l'autre », supposée ni sociale ni solidaire
 - Impensé 1 : il n'y a pas d'entreprise sans forme de « contrat social », dont la RSE
 - Impensé 2 : les entreprises de l'ESS sont largement investies par les dispositifs de gestion et d'évaluation moderne
 - Orientation 2 : l'ESS est ou devrait être « comme les autres » sur bien des plans
 - diriger et encadrer en s'inspirant du management
 - professionnaliser les salariés
 - être un minimum rentable pour survivre
-) un secteur dont les « valeurs » seraient garanties, ou une question de posture , là et ailleurs ? une histoire de valeurs ou de pratiques ?



2. « L'esprit ESS » dans l'économie ordinaire

- ce qui est présent partout semble être l'objet d'un soin particulier dans l'ESS : l'insistance sur les valeurs, le travail, sur le sens
- ces exigences sont partagées par une partie des dirigeants et de l'encadrement des entreprises « ordinaires »
- l'article L1121-1 du code du travail : la contradiction entre le lien de subordination salariale et la démocratie citoyenne
- sous les méthodologies du management, des postures et des positionnements « politiques », pour le meilleur et pour le pire



3. Ce que les stratégies alternatives de direction et d'encadrement pourraient apporter aux valeurs et pratiques dans l'ESS

- des stratégies toujours singulières, débutant souvent selon le principe du vase qui déborde
- Liberté, Égalité, Solidarité, Pensée
- des principes inspirés de la devise de la République, de l'humanisme, du christianisme social,
- des idéologies du mouvement ouvrier, de la littérature et des sciences sociales et humaines
- penser son travail, sauvegarder des espaces de débat, décroisonner, lutter contre les discriminations, faire primer l'autorité sur le pouvoir
- analyser l'activité déjà existante et les stratégies déjà à l'oeuvre, ou suggérer de « bonnes pratiques » ?

Liberté, Égalité, Solidarité, Pensée : les principes des stratégies alternatives de direction et d'encadrement

1. Être irréprochable dans son propre travail et se conformer à certains habits... pour légitimer le «faire autrement »
2. Pour inventer des stratégies « autres », prendre appui sur des éléments des discours officiels ET sur l'histoire de l'organisation
3. Les stratégies « autres » s'énoncent en se distinguant
4. Penser ce qu'on fait, prendre du temps pour réfléchir : diriger et encadrer sont des activités intellectuelles qu'il s'agit de PENSER
5. Penser la complexité : il n'y a pas de problèmes simples, purement techniques, administratifs, financiers, sociaux
6. Pour résoudre un gros problème, le découper en plusieurs petits (Descartes) ; interroger systématiquement les représentations qui font obstacle au pouvoir d'agir
7. Dans la conduite de projets, le cheminement est aussi important que le but final, les imprévus et à côtés peuvent être des opportunités
8. Penser les divergences d'orientations, les « valeurs en actes et en situation », les alliés et les adversaires ; dimension trans-hiérarchique, trans-métiers et trans-secteurs des orientations

- 
9. L'importance des mots, des discours : le « bien parler », le choix des formules, le respect des formes, l'attention accordée au sens
 10. L'importance des débats, de la discussion, de la dispute : les critiques et les résistances peuvent être des appuis, et énoncées, « faire lien »
 11. La nécessité de connaître le travail réel : mener l'enquête, courir le risque de discuter
 12. Aller sur le terrain, et parfois seul-e ; dimensions spatiales et symboliques du « terrain »
 13. Cultiver ses équipes et ses alliés
 14. Elargir ses bases, au besoin en changeant de terrain : changer de mots c'est changer de stratégie, de réseaux d'exclusion-inclusion, d'appartenances
 15. Tenir compte des stratégies adverses sans trop s'en préoccuper
 16. Décloisonner : les spécialités ne sont pas qu'une affaire de spécialistes, la spécialisation étroite favorise le nez sur le guidon, le découloisonnement élargit les bases et crée des réseaux multi-métiers
 17. Se construire des raisonnements financiers distanciés mais solides en ne laissant pas les finances aux seuls spécialistes de la finance

- 
18. S'abreuver à plusieurs sources, mesurer le pour et le contre, adopter plusieurs points de vue, créer des réseaux d'alliance transversaux
 19. Distinguer les statuts et les personnes qui les occupent : écouter les orientations
 20. Distinguer le management (prescrit) de l'activité d'encadrement (réel)
 21. Les compétences les plus importantes sont souvent celles jugées politiquement incorrectes
 22. La solidarité est plus rentable que le chacun pour soi : pourrait-on définir une performance, efficacité, rentabilité « solidaires » ? et des contributions diversifiées selon les capacités de chacun-e ?
 23. Organiser la coopération : faire travailler les gens ensemble, faire oeuvre commune
 24. Proposer des projets enthousiasmants, libérer les initiatives : un « moyen » fort méconnu
 25. Distinguer autorité et pouvoir, se démarquer des doctrines du leadership : l'autorité vous est confiée par les autres
 26. Équité, justice, égalitarisme : lutter contre les discriminations

- 
27. Respecter les instances et les fonctions avec discernement, en y identifiant les nuances et les divergences d'orientations
 28. Connaître, respecter, utiliser et manipuler le droit du travail
 29. Les partenaires sociaux : distinguer « l'individuel » et le « collectif », les rôles et les personnes, les attitudes en public et en privé
 30. Jouer sur plusieurs registres à la fois : chaque sujet étant multiple, les terrains de conflit et les terrains d'entente sont diversifiés
 31. Il est important de ne parfois « rien faire » et de se promener : le professionnel et le personnel
 32. Le travail n'est pas tout : « cultiver ses ailleurs », un élément important pour la lutte contre les risques psycho-sociaux
 33. Une certaine forme d'écoute et de prise en compte de la fragilité
 34. L'engagement dans le travail quotidien : une forme alternative de politique

Frederik Mispelblom Beyer, CRF (Cnam)/ETE (université d'Evry), ARACT
Montpellier 2014



Table ronde 1

Gouvernance, modèle démocratique et dialogue social dans l'ESS



André Cano, ancien directeur de l'INTEFP
Marion Polge et Colette Fourcade, COEPTIS

Témoignages d'entreprises :
Simon Cossus, Enercoop
Laurent Rodrigues, Cleaning bio
Xavier Pequin, CPCV Sud Est

Animation : Marie-Hélène Izarn, CRESS LR

André Cano

**Comment les valeurs de l'ESS peuvent
elles irriguer les pratiques de
gouvernance, de management des
équipes et les relations sociales ?**

L'hypothèse de travail

Le management et le dialogue social dans les organisations de l'ESS gagneraient en efficacité et en qualité à s'inspirer du socle de valeurs de l'ESS et de l'engagement social et moral de ses acteurs

I / Statut et portée du Dialogue social... en général en France

1- Une institution d'ordre public social

- Le dialogue social, sous ses diverses formes et fonctions, information, concertation, consultation, négociation, médiation, gestion paritaire... participe de ***l'ordre public social***
- Ses sources sont diverses, au niveau international et européen (Conventions de l'OIT, directives de l'UE), *Constitution de la République Française*, lois sociales nationales, accords interprofessionnels et conventions collectives.
- De nombreuses jurisprudences, administratives, judiciaires (sociales et pénales) confirment sa nature *d'ordre public*.
- Le *Dialogue social* (négociation interprofessionnelle et/ou de branches) est source de droit, producteur de *normes sociales*.
- « *Prééminence* » du dialogue social dans la *chronologie* de la production législative des normes de *Droit du travail* (cf article L1 du code du travail) .



2- Fonctionnement du dialogue social : niveaux et domaines.

- Sa *portée* est générale: il couvre toutes les dimensions de la *relation de travail* (rémunération, durée du travail, conditions d'emploi et de travail...) ; son *exercice* est possible à différents niveaux (européen, national interprofessionnel, branches, territoires, entreprises).
- NB : A noter que les dispositions légales relatives à l'application des procédures et instances de dialogue social ne *distinguent pas* les entreprises selon leur *statut* (capitalistique, patrimonial, associatif, coopératif) mais seulement selon les *seuils d'effectifs* salariés occupés (+ 10, + 50...)

...La réalité « contrastée » du dialogue social...

- Le dialogue social a du « *potentiel* », des moyens, des procédures et des outils d'action...Encore faut il que ses acteurs se mettent en situation de l'investir et de le faire produire.



3- des résultats positifs

- Couverture conventionnelle est très large: 98% des salariés couverts par une convention collective ;
- Négociation collective des dernières années connaît des avancées notables (nombre d'accords en augmentation, diversification des niveaux et des objets de négociation (cf derniers bilans annuels de la négociation collective publiés par la DGT) ;
- Présence dans le débat politique comme un axe de modernisation et de progrès économique et social.

4-Difficultés et dysfonctionnements :

- La représentativité des acteurs
La représentativité « *relative* » des organisations syndicales et patronales est une faiblesse...ou est perçue et vécue comme telle... à tort ou à raison ;
- Faible taux de *syndicalisation* des salariés.
- Revendication d'autonomie... mais recours fréquent à la puissance « *tutélaire* »
La revendication d'autonomie des partenaires sociaux par rapport à l'Etat est forte... mais ne se traduit pas toujours, de leur part, par une *prise de pleine responsabilité*...(tenue des engagements...construction de la confiance...) ; L'Etat, pour sa part a, parfois, du mal à « *lacher la bride* » !
- Représentations et légitimités: des actualisations ...à faire
Dans de nombreux domaines, l'actualisation des représentations et des références reste largement à faire (méconnaissance des réalités des entreprises par certains syndicalistes ; non reconnaissance de la légitimité des syndicats par de nombreux employeurs...)



5- La problématique des PME et des TPE : des solutions...à inventer !

6- Questions de méthodes

- *Méthode générale de travail du dialogue social* à améliorer (poids du court terme, insuffisance de l'information, expertises contradictoires, manque d'anticipation, manque de formation économique et sociale des acteurs et aux techniques de la négociation et de l'élaboration des compromis et des équilibres ;
- Faiblesse de la culture de la *médiation préventive* des conflits ;
- Insuffisance du suivi de la bonne application et de l'évaluation des résultats des accords.

Dialogue social dans l'ESS, voies et moyens d'une dynamique de qualité ?

1- Des perspectives encourageantes

- Organisation et action des structures et réseaux employeurs dans le dialogue social national et des secteurs ESS :
 - Revendication de représentativité au sein des instances du dialogue social institutionnel interprofessionnel
 - Impulsion et suivi de négociations « multiprofessionnelles » et suivi de l'application des accords: plusieurs domaines investis....insertion professionnelle, risques psycho sociaux...
 - Groupe transversal dialogue social
 - La formation des cadres dirigeants



2- Valeurs, modèle démocratique...gouvernance...et dialogue social : des clarifications indispensables

(Les valeurs et les principes de l'ESS. ref. Intervention de Sébastien Darrigand Délégué général USGERES, avril 05/04/2012 Montpellier) :

- *Solidarité: primauté de l'homme sur le capital*
- *Responsabilité: vis à vis des parties prenantes de l'entreprise*
- *Démocratie: gouvernance transparente et contrôlée*
- *Articulation entre projet politique et projet d'entreprise*
- *Binôme salarié/ bénévole au coeur du projet*
- *Responsabilité sociale de l'employeur: recherche de l'adéquation valeurs/ principes et pratiques*
- *Socle identitaire et culturel partagé dans la gestion RH*

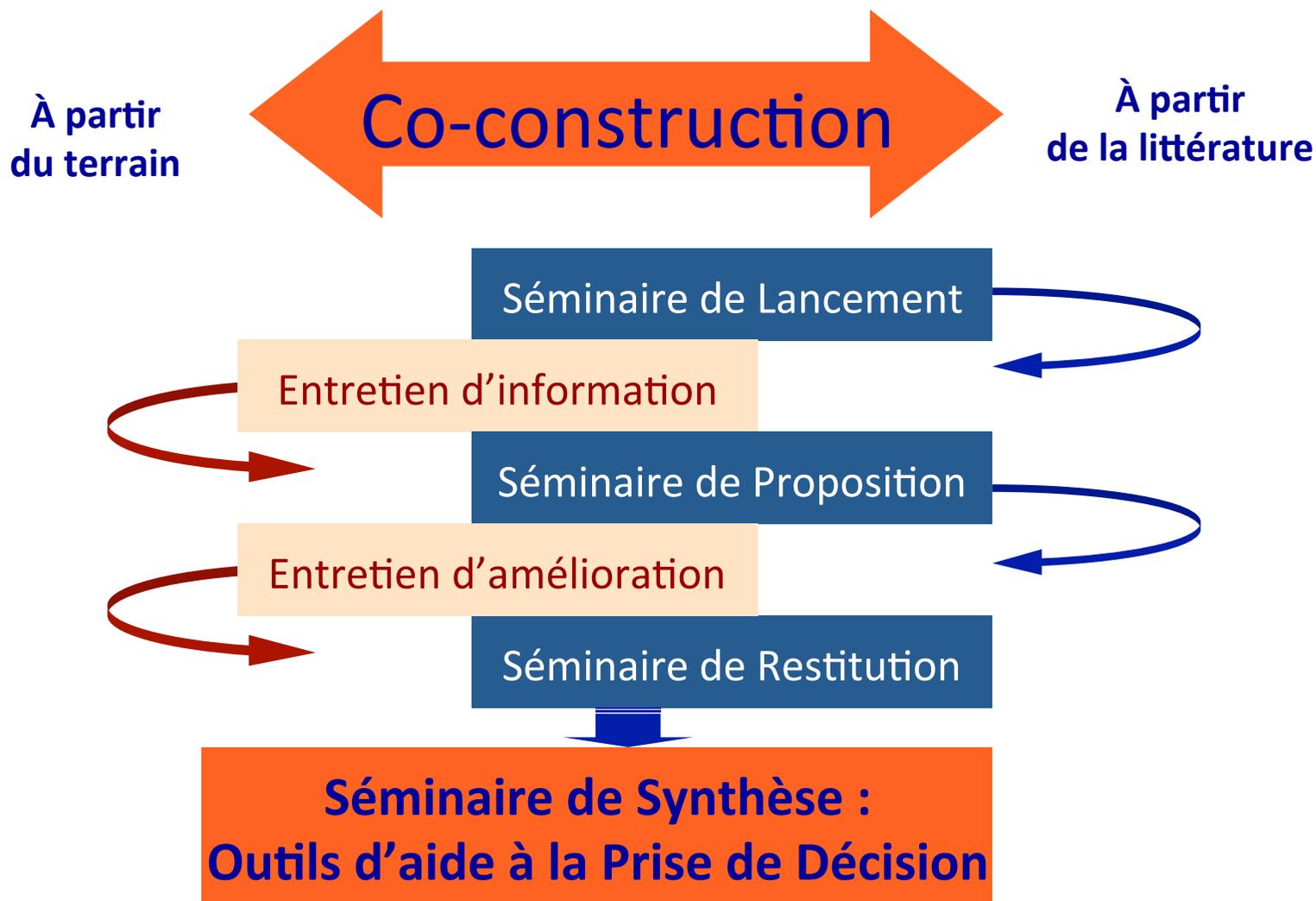
André Cano



Marion Polge Colette Fourcade

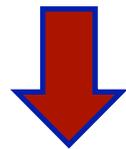
Les Ateliers de recherche de
COEPTIS Club Economie
Sociale et Solidaire

Le cadre méthodologique de co-construction



Les finalités des Ateliers de Recherche COEPTIS

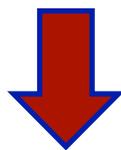
- **Construire dans un champ nouveau : l'ESS**
- **Etablir de nouveaux principes de gouvernance**
- **Concevoir des outils de management responsable innovants**



Créer un cadre académique dans un domaine inexploré

Les enjeux des Ateliers de Recherche COEPTIS

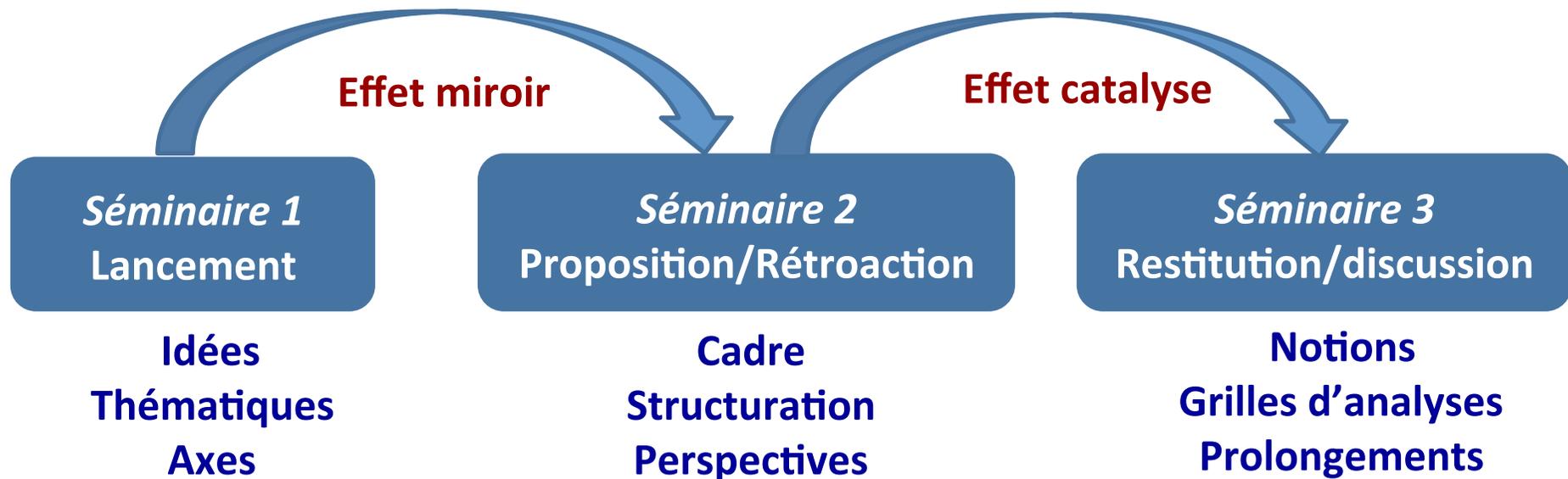
- **Apporter une argumentation solide pour la construction de projets en ESS**
- **Développer des moyens d'accompagnement et de formation**
- **Définir les points d'ancrage et le périmètre de l'ESS**



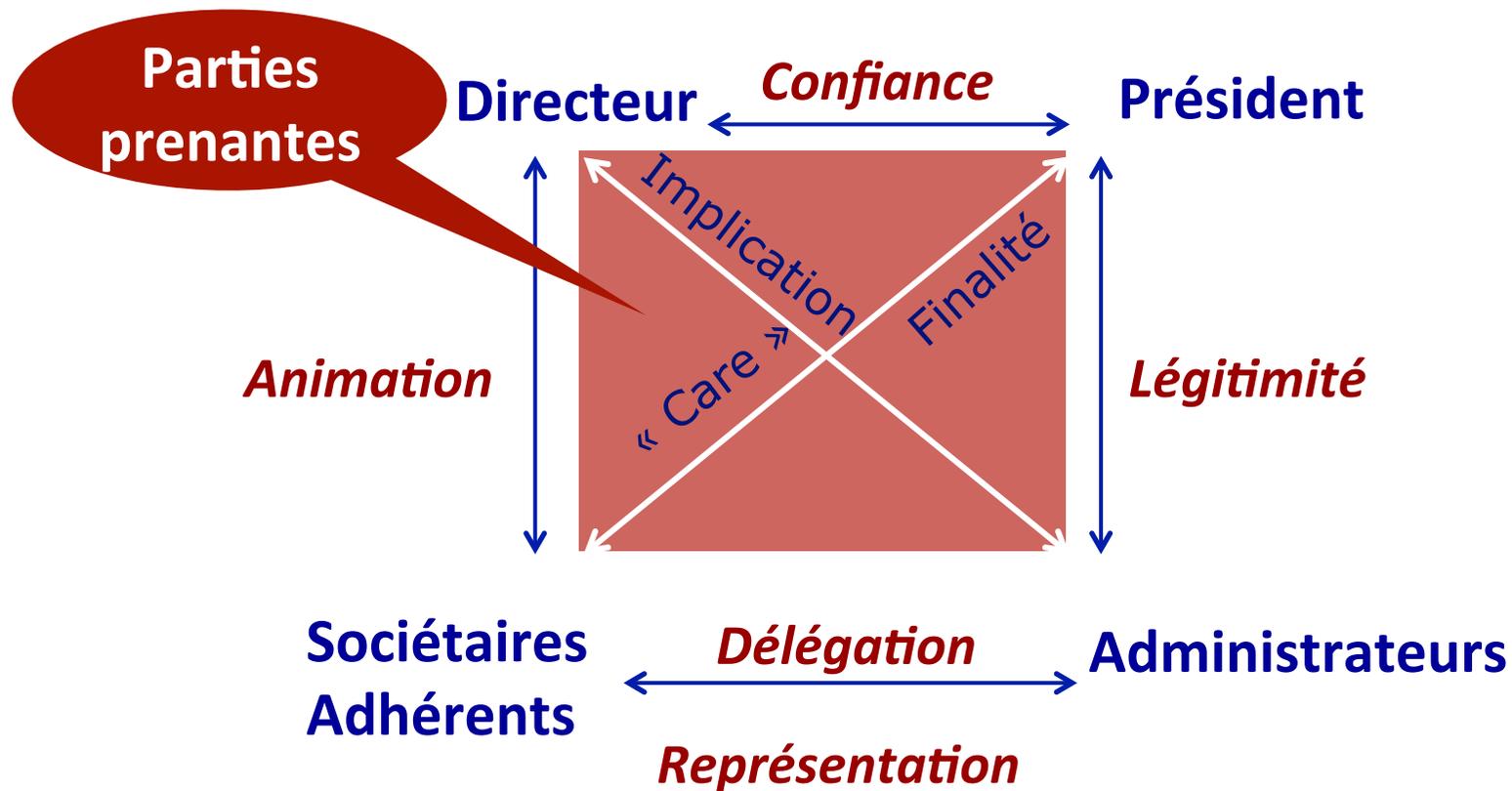
Poser les fondements de l'ESS en tant que domaine spécifique

La démarche : co-construction et créativité

Selon trois temps de co-construction

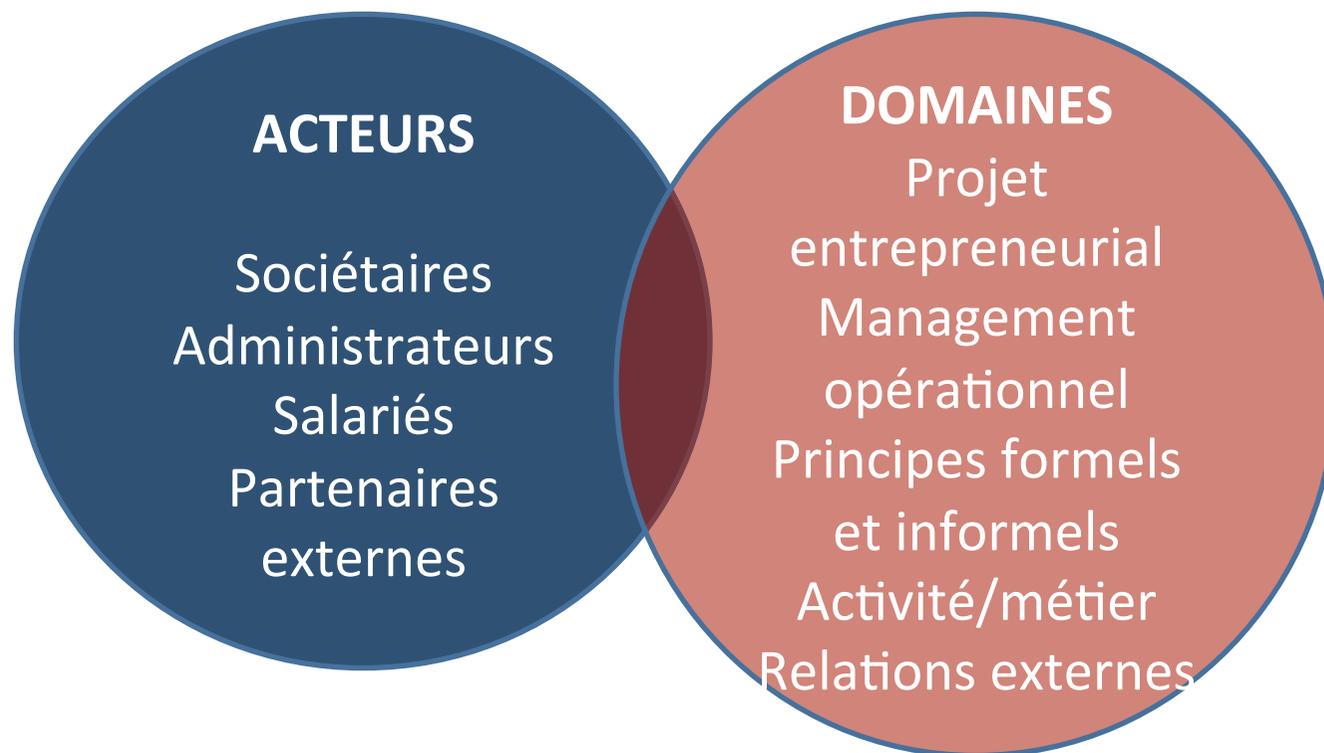


Les principes de gouvernance

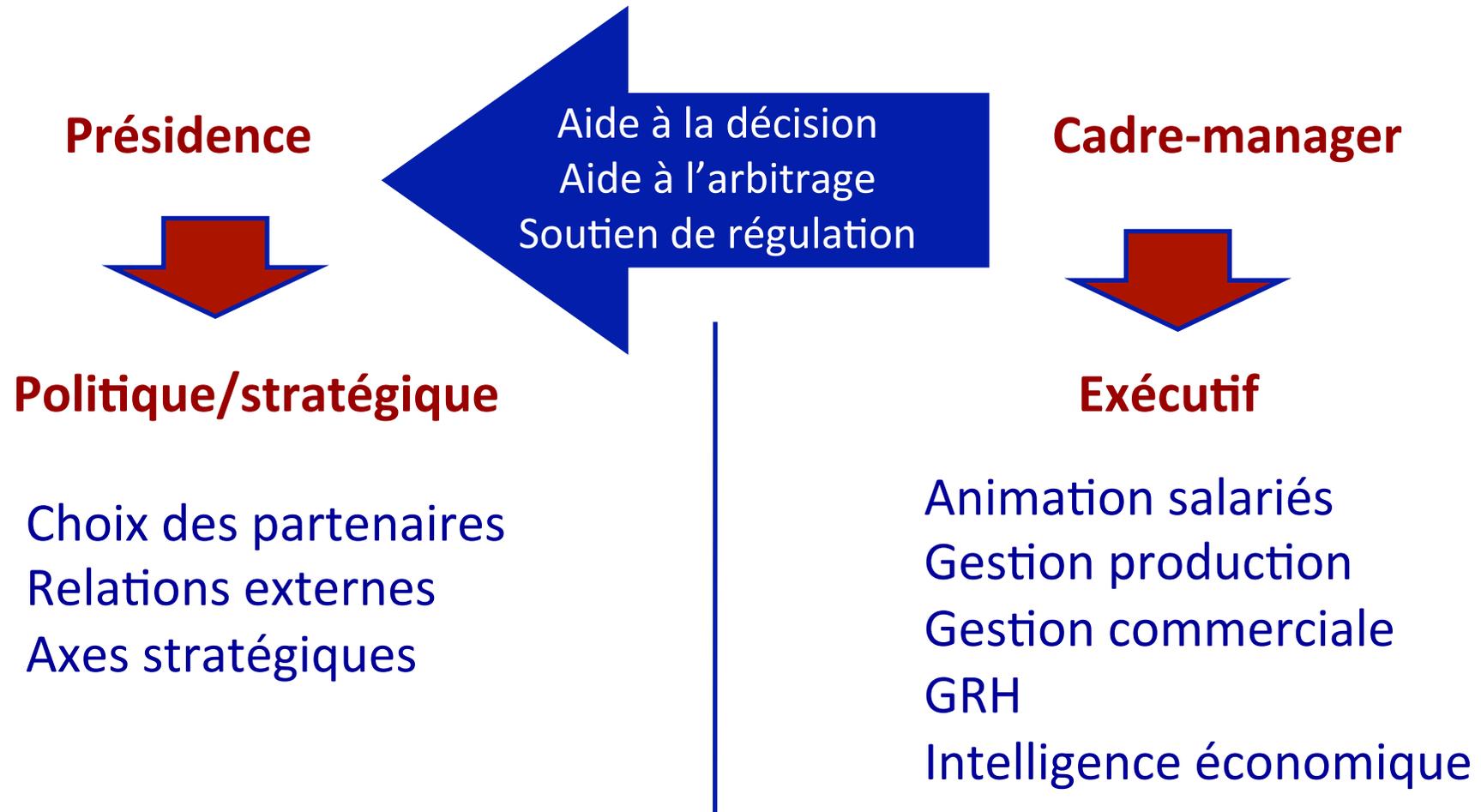


Parties prenantes : fournisseurs, clients, salariés, collectivités, Etat, fondateurs

Les domaines d'intervention de la gouvernance



Démocratie et prise de décision



Quelles décisions ? Par qui ?

Co-leadership : dialogue et partenariats externes

	PRESIDENT	DIRECTEUR
Sociétaires	CATALYSEUR Assure la finalité	CONSULTATIF Peut être interrogé
Administrateurs	INCITATEUR/CONCERTATEUR Affine les axes stratégiques	PROACTIF Rôle pédagogique
Collaborateurs	CONSULTATIF Conforte le sens des actions	GESTIONNAIRE Rôle de mobilisateur
Collectivités Etat	RESEAUTAGE STRATEGIQUE Assoit la légitimité de l'organisation	MAILLAGE DU RESEAU Consolidation/Relais
Clients/ Fournisseurs	REPRESENTATION Diffuse l'image	GESTIONNAIRE Négociations/Suivi
Confrères	RESEAUTAGE COOPETITIF Intelligence économique	GESTION CONCURRENTIELLE Intelligence économique
Banquiers	REPRESENTATION Convaincre de l'action menée	GESTIONNAIRE BANCAIRE Argumentation et sécurisation

Co-leadership : dialogue et résolution des conflits

	CONFLITS MINEURS (sans impact durable)	CONFLITS MAJEURS (impact sur la vie de l'organisation)
Sociétaires & Administrateurs	PRESIDENT Analyse et solution	
Collaborateurs	DIRECTEUR Désamorce/ Gestion/ Résolution	PRESIDENT Arbitrage et décision ultime
Collectivités Etat	DIRECTEUR Gestion/ Résolution	PRESIDENT Assume la responsabilité légale
Clients Fournisseurs Confrères	DIRECTEUR Désamorce/ Gestion/ Résolution	PRESIDENT Régule en appui Assume la Responsabilité légale
Banquiers	DIRECTEUR Désamorce/ Gestion/ Résolution	PRESIDENT Assumption du risque vital

En guise de conclusion...

- **Un cadre spécifique ?**

**une méthodologie de co-construction
des effets créatifs
la conception d'outils innovants**

- **Un domaine inexploré ?**

**des principes de gouvernance spécifiques
des décisions en intersection
un leadership dual**

L'ESS : creuset d'un management innovant

Les Ateliers de Recherche COEPTIS

Club Economie Sociale et Solidaire

Merci de votre attention



Table ronde 2

**Un management du travail
pour conjuguer valeurs et
performance de l'organisation**



Patrick Conjard, Anact
Marie Boyer, CHORUM-CIDES
Antoine Soive, Drôle de pain

Animation : Vincent Maurage, Aract LR

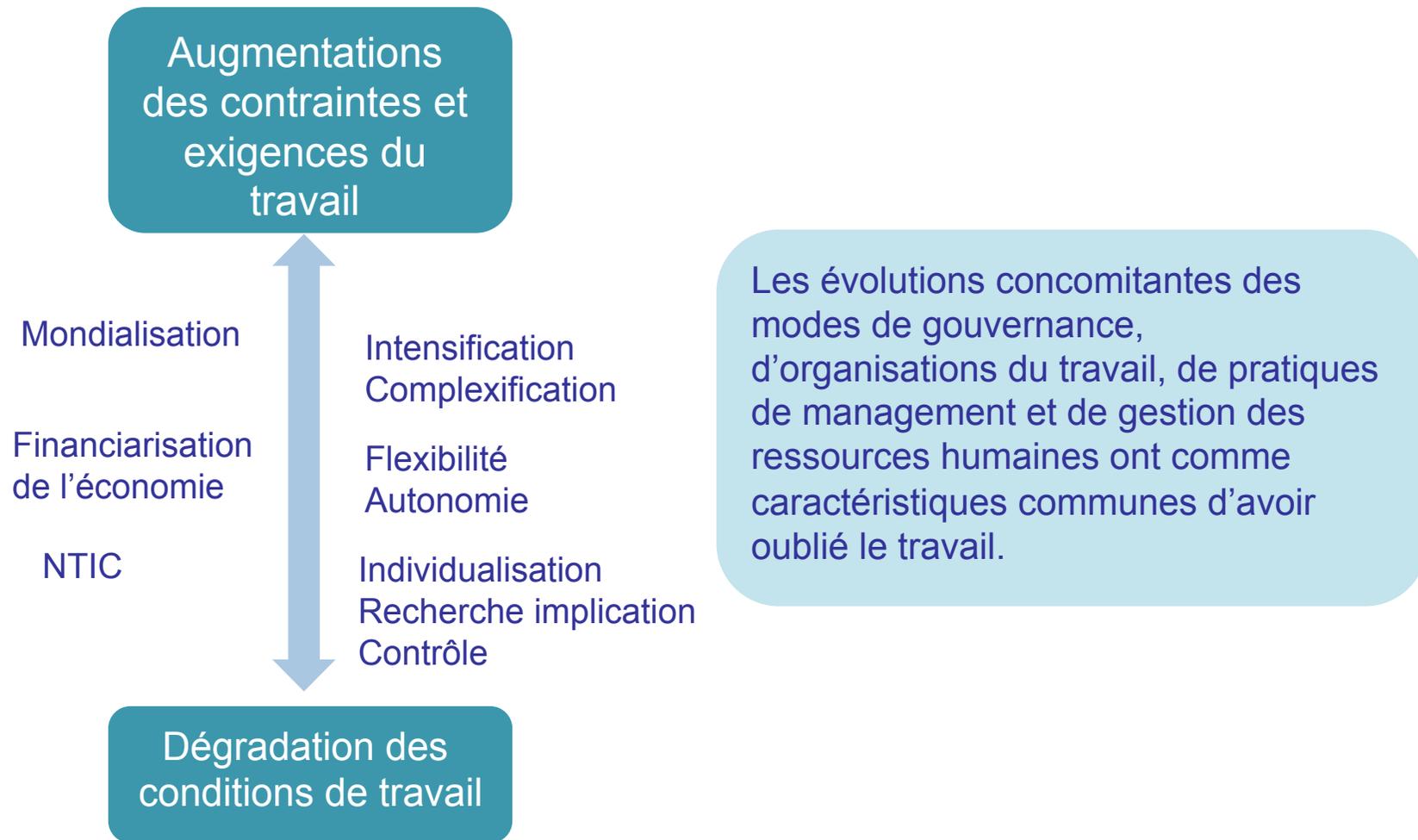


Patrick Conjard

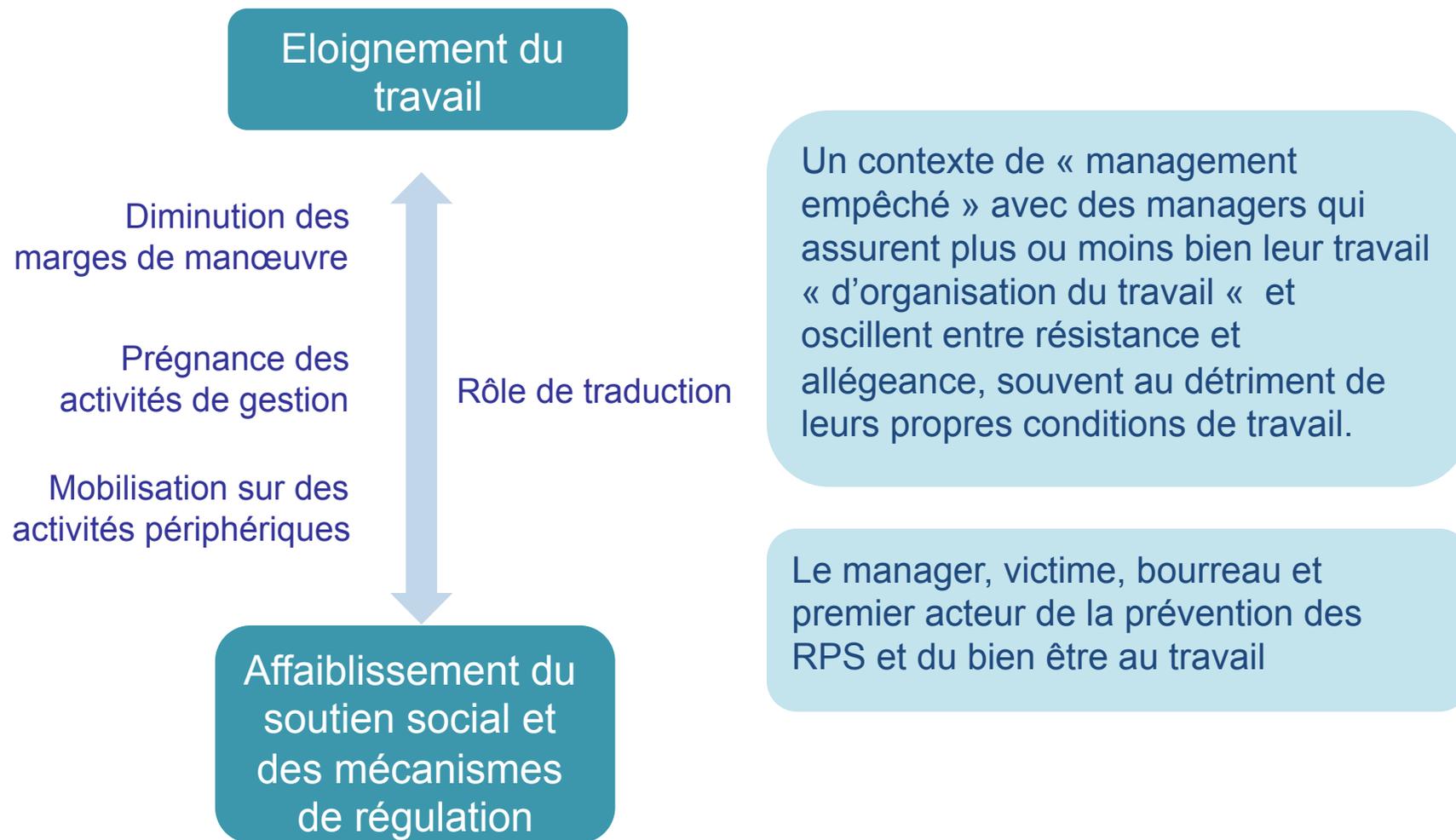
Anact

Le Management du travail

L'évolution du travail et ses incidences sur le management

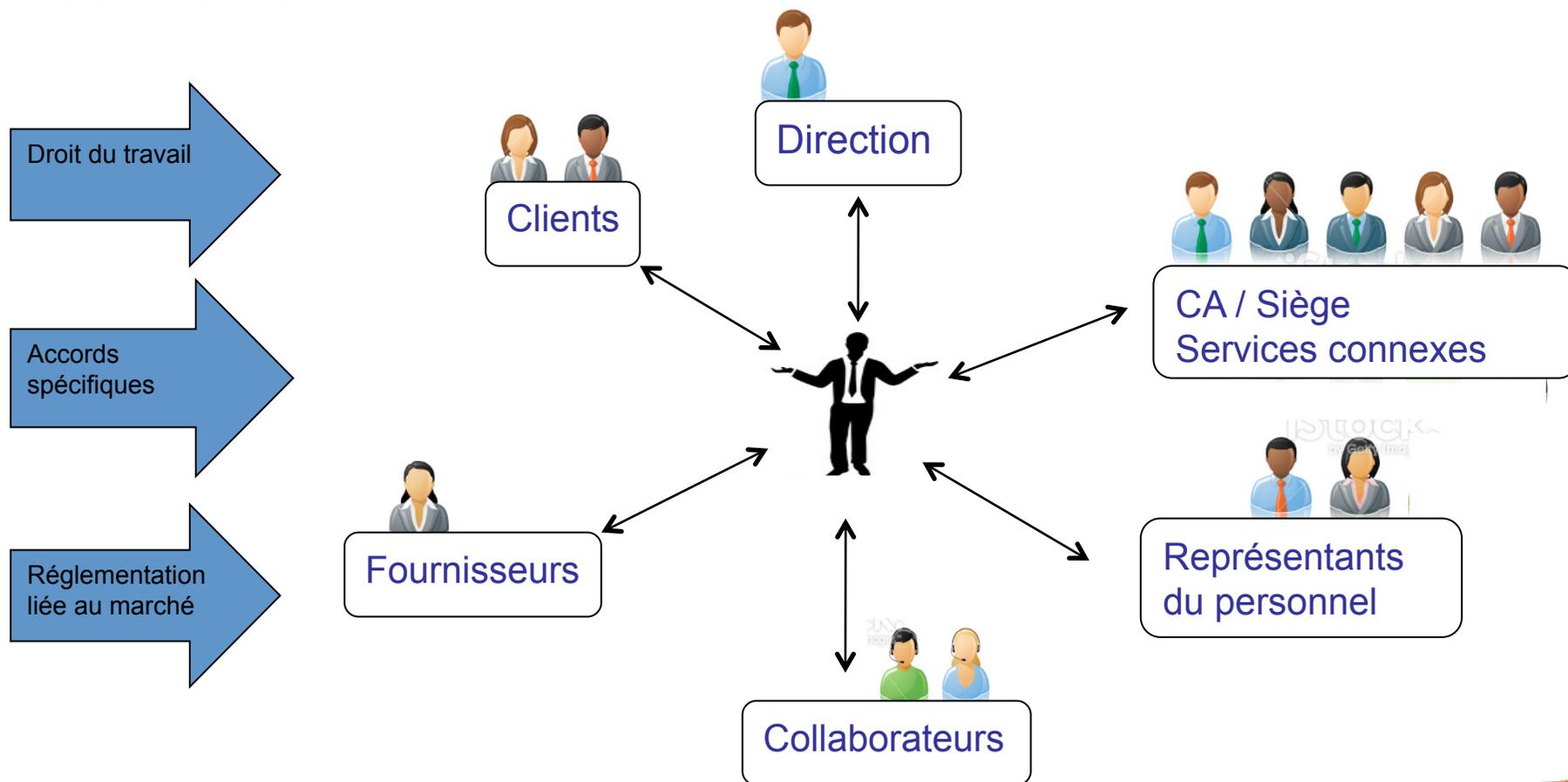


L'évolution du travail et ses incidences sur l'activité des managers



Le manager, une activité plurielle marquée par une position d'interface

L'activité du manager : une activité de « traduction » avec des régulations, des compromis pour articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain et les enjeux de l'action du service



Nos hypothèses

- ✓ Les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail
- ✓ L'éloignement du travail des managers, y compris ceux qualifiés « de proximité », est préjudiciable à la performance des équipes et au bien être des salariés (managers et managés)
- ✓ La nécessité de remettre le travail au cœur de l'activité managériale et de repositionner l'encadrement dans son rôle d'interface avec des régulations, des compromis pour articuler les différentes prescriptions et attentes avec les réalités du terrain
- ✓ Positionner le manager de proximité comme un acteur de la prévention doit nécessairement conduire à une réflexion sur son rôle et ses marges de manœuvres dans l'organisation
- ✓ Sortir de la stigmatisation sur les insuffisances du manager pour aller vers une approche systémique. Au-delà de l'évolution des compétences des managers, un changement des modes de management (le modèle management du travail)

Pistes d'action envisagées pour repenser le management



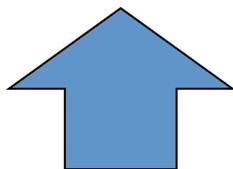
L'approche management du travail : pour améliorer la performance économique et sociale

Le management du travail

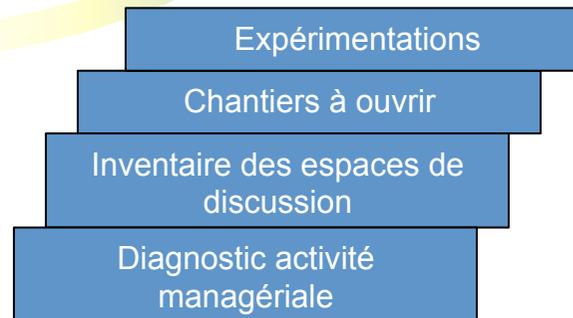


Un modèle idéal, **cadre de référence** qui définit des modes et principes de gouvernance, d'organisation et de management

Situation A de l'entreprise



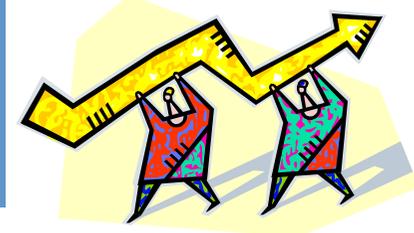
Clefs d'entrées



Des réponses et démarches de changement variables

Situation B

Formes de Management du travail



Différentes **démarches et leviers d'action** en fonction du contexte et de la situation de l'entreprise, des orientations et cadre de référence des promoteurs / accompagnateurs du projet

Le management du travail : définition

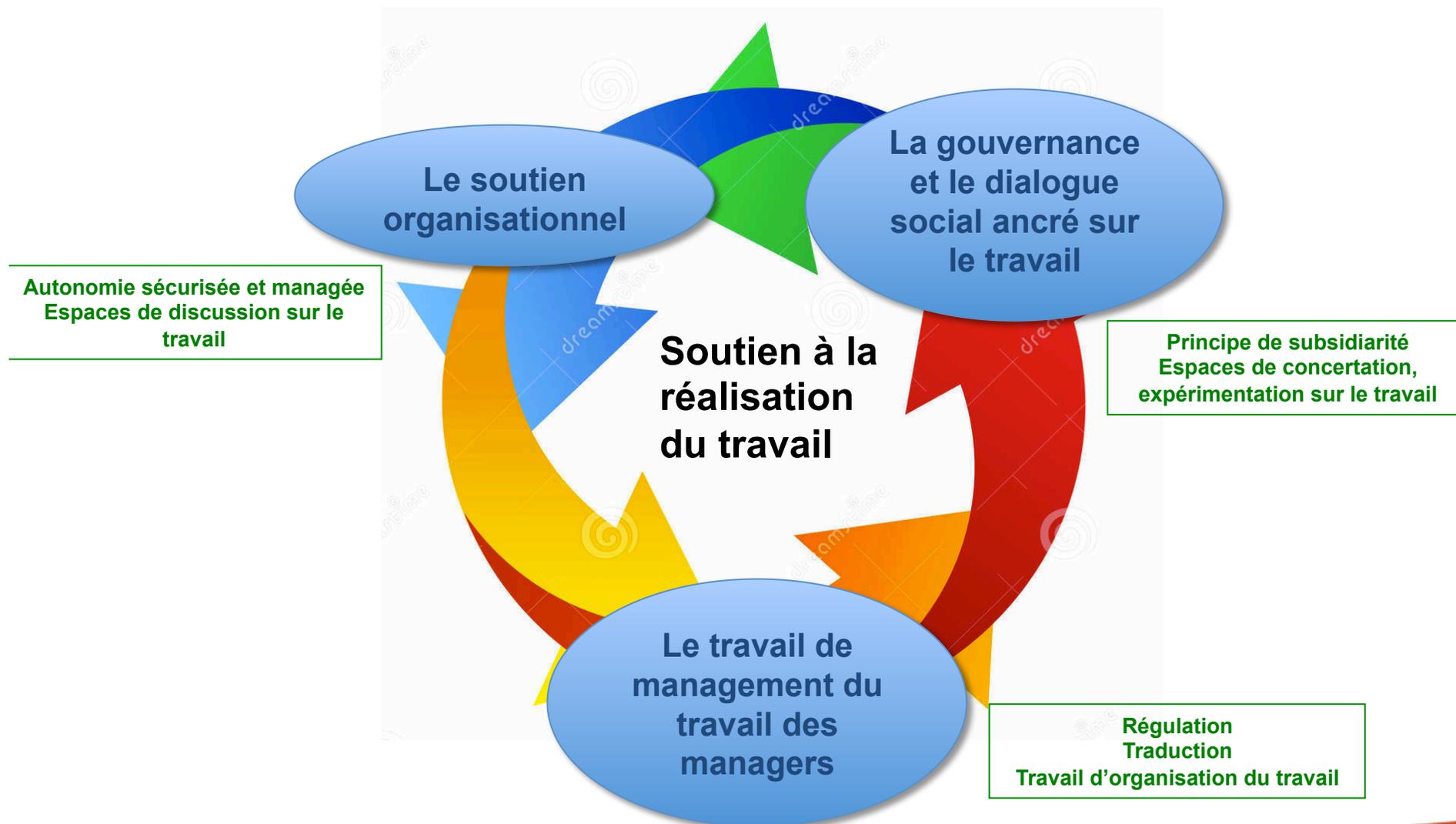
Manager le travail :

C'est prendre en compte le travail, ses conditions de réalisation, besoins de reconnaissance et de régulation dans les processus et pratiques de management pour améliorer la performance collective et la qualité de vie au travail des salariés.

Ce modèle de management renvoi à des processus et pratiques managériales qui visent à faciliter la réalisation d'un travail « soutenable » ayant du sens pour ceux qui le réalisent.

Il concerne à la fois la dimension stratégique et la dimension opérationnelle du management et s'attache à mieux les articuler via, notamment, l'existence d'espaces de discussion sur le travail

Le management du travail : 3 composantes



L'encadrement de proximité manager du travail

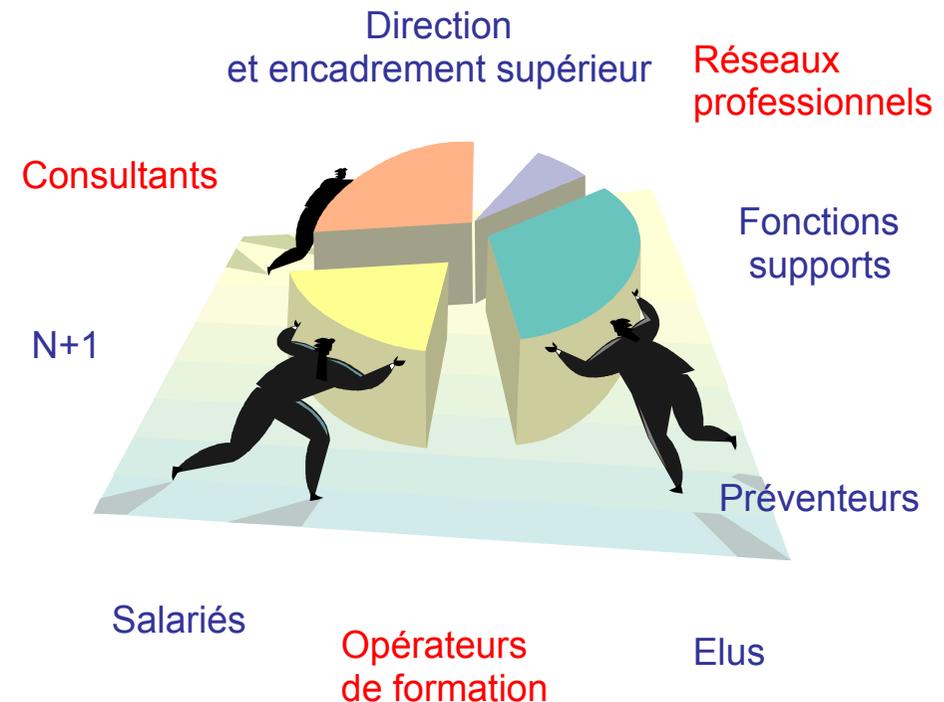


Les leviers d'action et acteurs à mobiliser

Profiter des opportunités qui s'offrent à l'entreprise (RPS, QVT, projet de changement, formation managers,..)

Un projet managérial spécifique :
- diagnostic de l'activité managériale, des espaces de discussion
- expérimentation dans un cadre concerté (observatoire)

Pas seulement l'affaire des managers.
La mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise





Marie Boyer

Chorum-Cides

**Baromètre 2013 qualité de vie
au travail dans l'ESS**



2013

BAROMETRE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS L'ESS

Présentation des résultats | 1^{ère} édition





CHORUM, la mutuelle de l'économie sociale

- **Une mutuelle du livre II du Code la mutualité**, issue de la Caisse de la retraite et de prévoyance de la Mutualité française.
- CHORUM met en œuvre des garanties et services en **prévoyance, santé, épargne, retraite** et **d'ingénierie sociale** adaptés aux besoins des salariés et employeurs de l'ESS.
- **Une mutuelle qui accompagne l'Homme de la petite enfance à la fin de vie.**
Une expertise qui se traduit par la désignation dans de nombreux accords de branches.
- Un **conseil d'administration mutualiste et paritaire** composé exclusivement des employeurs et des salariés de l'économie sociale et solidaire.

→ LE RÔLE
DE L'ENCADREMENT

2013
BAROMETRE
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS



ENCADREMENT de proximité



- *Avez-vous un manager, un encadrant de proximité ?*



Salariés non cadres : 74%
Salariés cadres : 60%



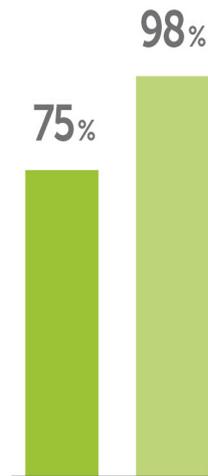
Base salariés : 5616



ÉCHANGES SUR LE TRAVAIL : regard croisé encadrés-encadrants



Prendre en compte les propositions des salariés concernant le travail



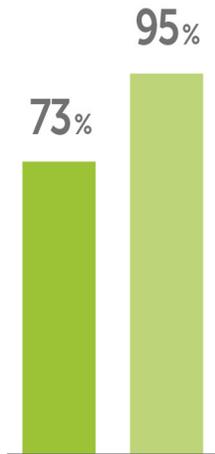
Favoriser le dialogue, le partage d'information au sein de l'équipe

+50 salariés
+ FAIBLE

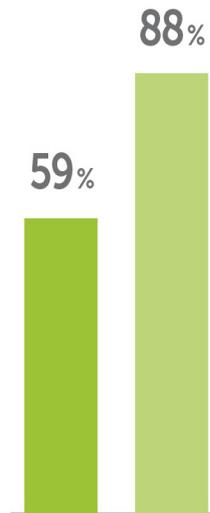
Base salariés ayant un manager ou un encadrant de proximité : 3881



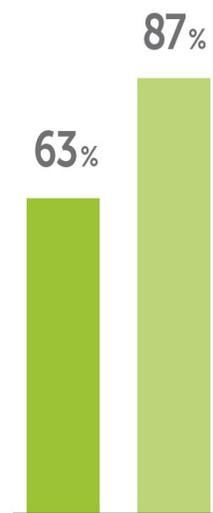
SOUTIEN MANAGERIAL : regard croisé encadrés-encadrants



Suivre et soutenir le travail de chacun au quotidien



Gérer les conflits interpersonnels



Former et développer les compétences de ses collaborateurs

20-49 salariés

+ FAIBLE

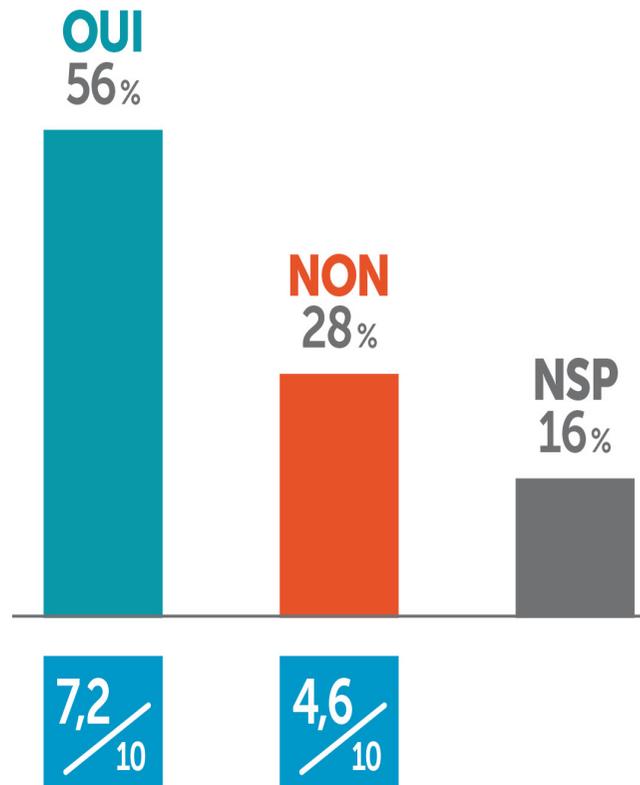
Base salariés ayant un manager ou un encadrant de proximité : 3881



SOUTIEN MANAGERIAL



- Recevez-vous un soutien satisfaisant de la part de votre manager ou de votre encadrant de proximité dans les situations difficiles ?



-20 salariés
+ PRONONCÉ

Base salariés ayant un manager ou un encadrant de proximité : 3881
Base dirigeants ayant un manager ou un encadrant de proximité : 1536



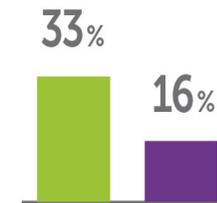
PILOTAGE du travail



Je sais ce que l'on attend de moi au travail



Je sais précisément sur quoi mon travail est évalué par mon encadrement



Je reçois des ordres ou des indications contradictoires de la part de différentes personnes

Base salariés : 5616

Base dirigeants : 645

→ LES ECHANGES SUR
LE TRAVAIL

2013

BAROMETRE

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

DANS L'ESS



ECHANGES sur le travail



- Existe-t-il au sein de votre structure des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité ?

	SALARIÉS			DIRIGEANTS		
	NON CADRES	CADRES		SALARIÉS	ÉLUS	
→ Il en existe de manière INFORMELLE	89%	92%		96%	93%	
→ Il en existe de manière ORGANISÉE , à travers des réunions de travail	82%	85%		94%	86%	
→ Il en existe par le biais D'ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LA HIÉRARCHIE	74%	77%		80%	64%	
→ Il en existe de manière organisée, à travers des GROUPES D'ANALYSE DE PRATIQUES	53%	52%		66%	65%	
→ Existence d'échanges de manière générale	97%	97%		99%	98%	

Base salariés : 5616

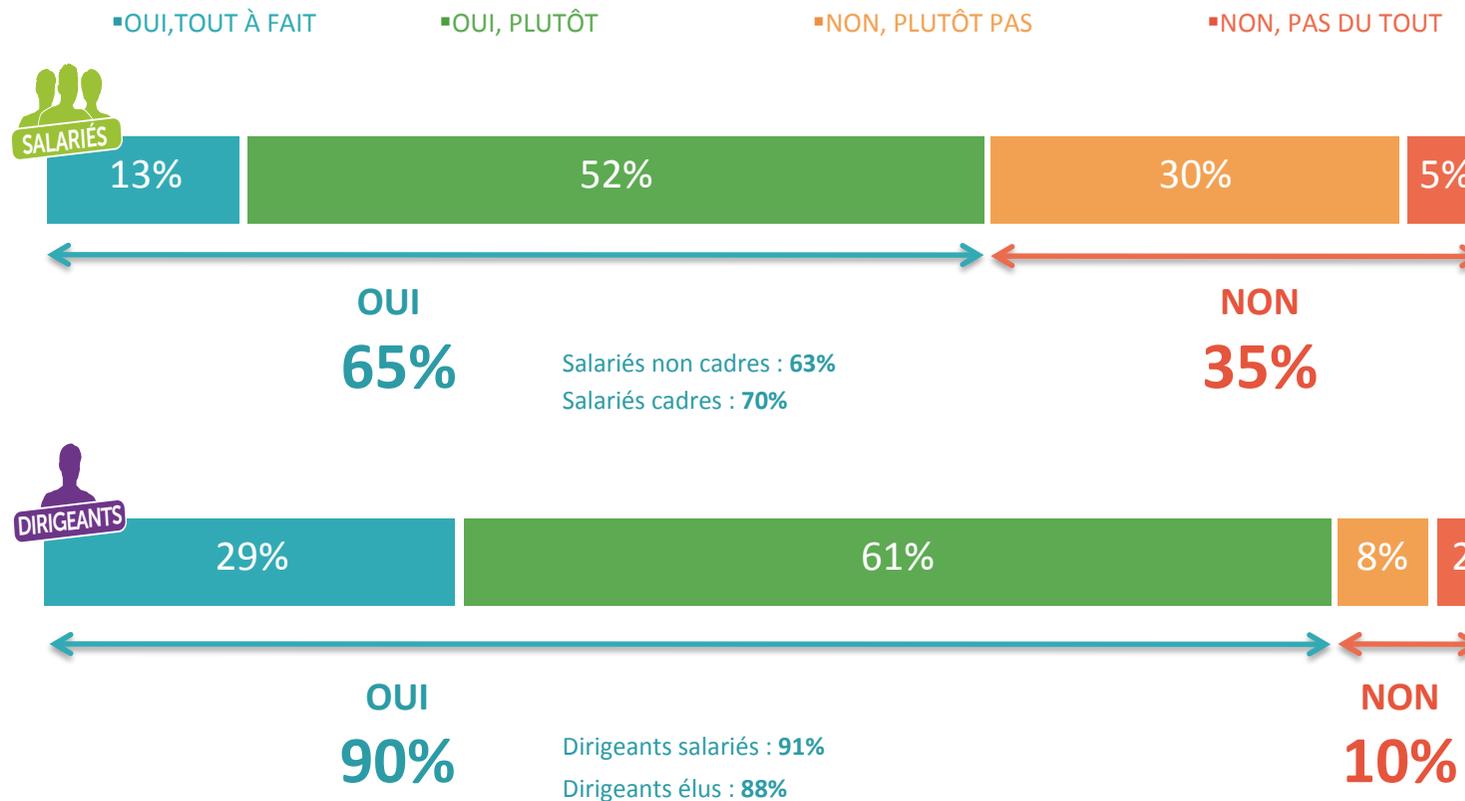
Base dirigeants : 645



IMPACT des échanges sur la qualité de vie de travail



- Ces échanges permettent-ils d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés ?



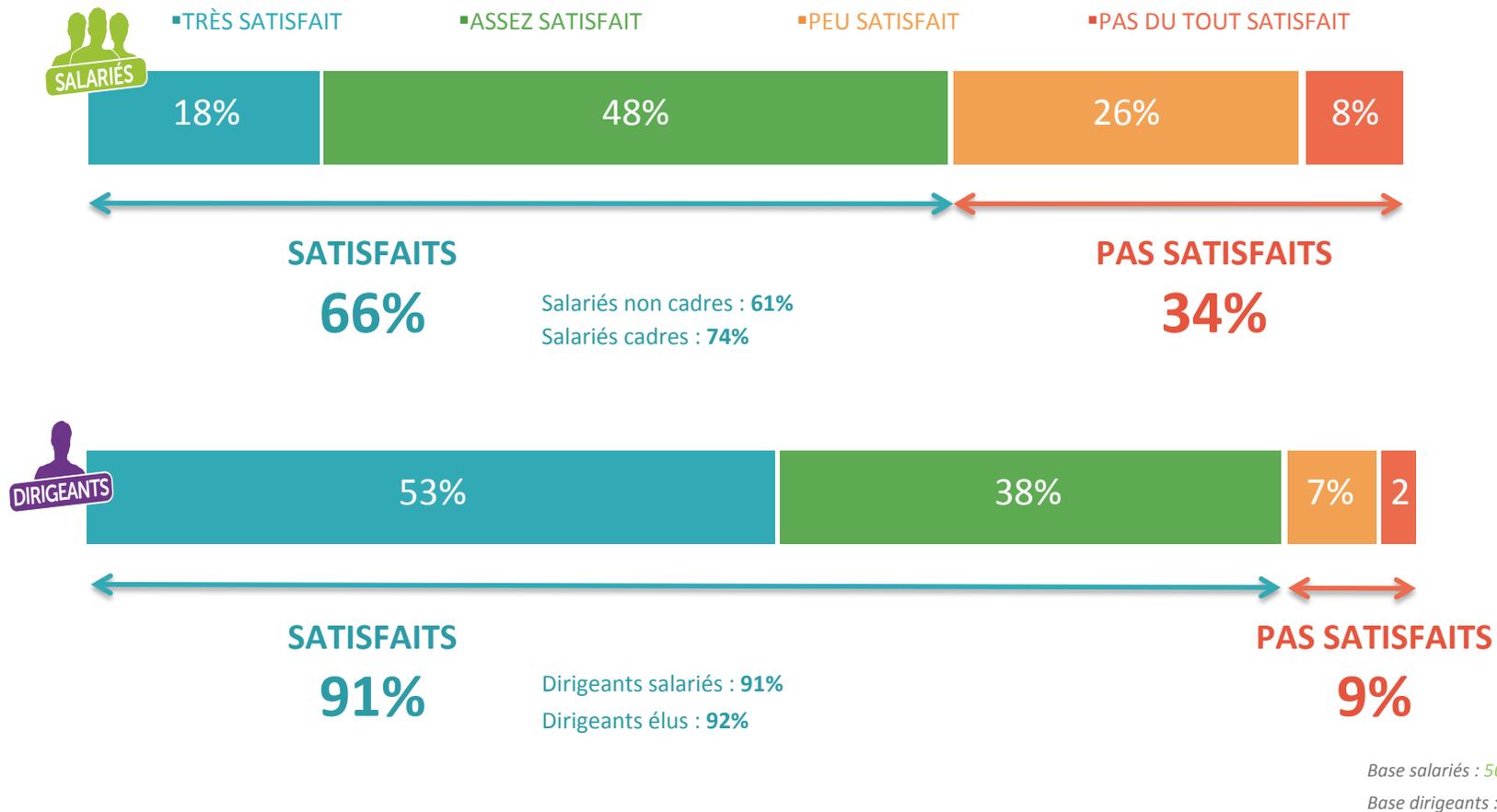
Base salariés ayant des échanges sur leur travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité : 3881
Base dirigeants ayant des échanges sur leur travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité : 639



POSSIBILITÉS D'EXPRESSION au travail

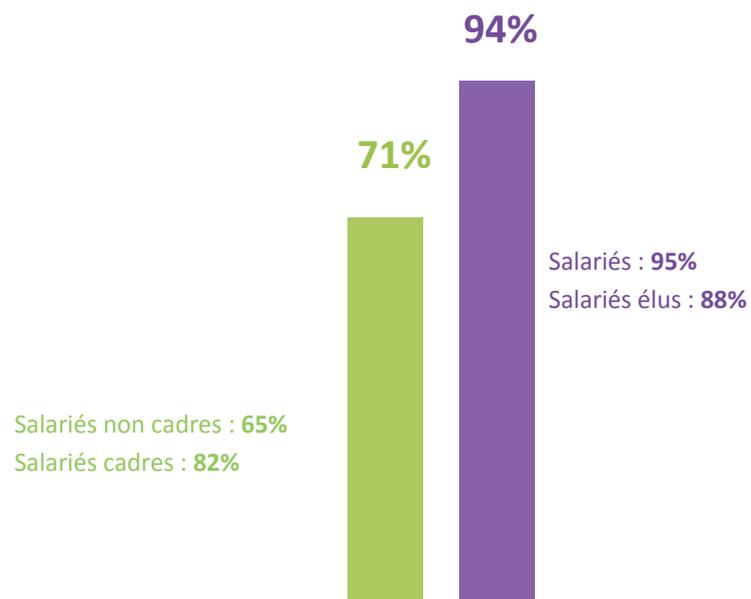


- Globalement, êtes-vous satisfait de vos possibilités d'expression sur votre travail et son organisation dans la structure qui vous emploie ?

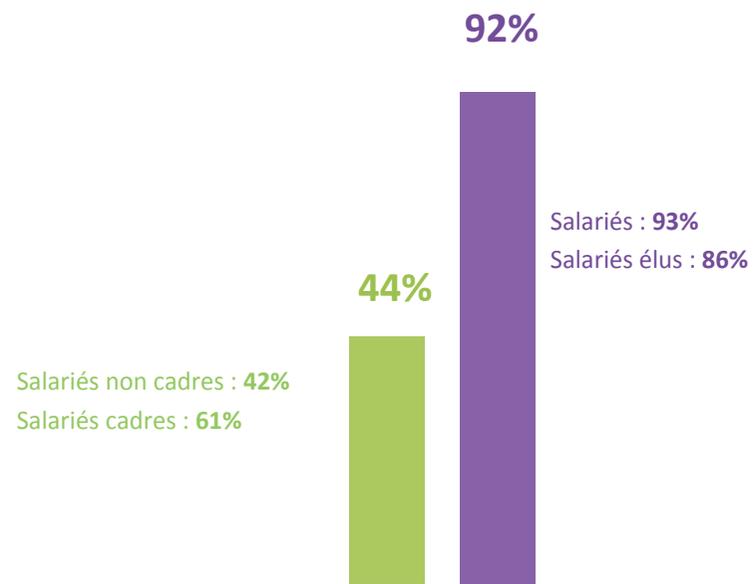




CONNAISSANCE DU PROJET



→ Je connais le projet associatif/projet d'établissement/projet de service de ma structure



→ Je PARTICIPE à l'élaboration de ce projet



Base salariés : 5616
Base dirigeants : 645

→ L'ORGANISATION
DU TRAVAIL

2013

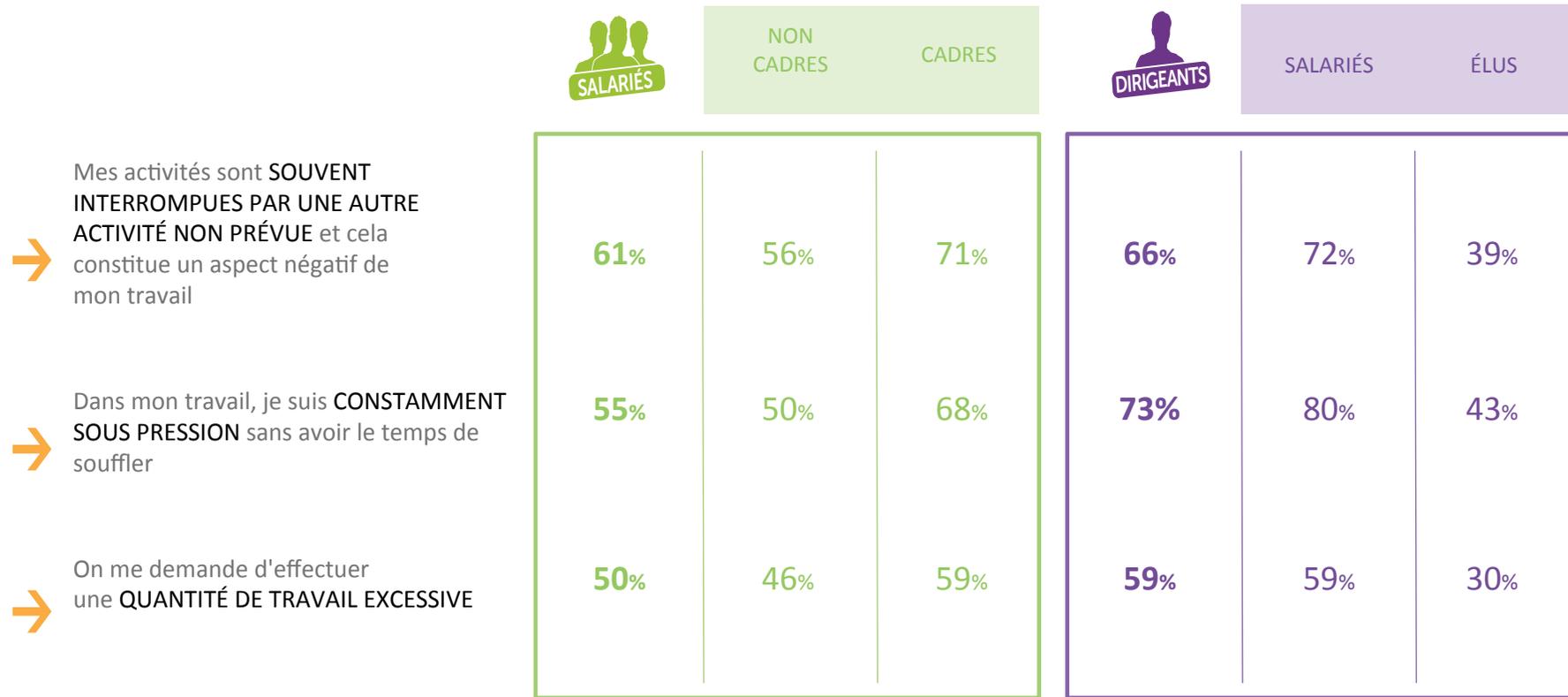
BAROMETRE

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

DANS L'ESS



ORGANISATION du travail



Base salariés : 5616

Base dirigeants : 645



MOYENS et INFORMATIONS



	SALARIÉS			DIRIGEANTS		
	NON CADRES	CADRES		SALARIÉS	ÉLUS	
→ J'AI LES MOYENS MATÉRIELS de réaliser un travail de qualité	71%	69%	75%	81%	81%	76%
→ Je REÇOIS LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES pour bien faire mon travail	66%	63%	70%	81%	83%	72%
→ Le matériel dont j'ai besoin pour ces manutentions est DISPONIBLE ET ADAPTÉ (pour les salariés dont le travail demande un effort physique)	61%	61%	61%	66%	66%	68%

Base salariés : 5616

Base dirigeants : 645



AUTONOMIE



→ Mon travail me permet de **PRENDRE SOUVENT DES DÉCISIONS**

→ Dans mon équipe, nous avons la liberté de **FAIRE ÉVOLUER LES PROCÉDURES** pour travailler efficacement

→ J'ai **PARTICIPÉ AU CHOIX DU MATÉRIEL** dont je me sers dans le travail

	SALARIÉS		DIRIGEANTS	
	NON CADRES	CADRES	SALARIÉS	ÉLUS
Mon travail me permet de PRENDRE SOUVENT DES DÉCISIONS	73%	88%	98%	96%
Dans mon équipe, nous avons la liberté de FAIRE ÉVOLUER LES PROCÉDURES pour travailler efficacement	61%	73%	87%	75%
J'ai PARTICIPÉ AU CHOIX DU MATÉRIEL dont je me sers dans le travail	41%	43%	52%	52%

Base salariés : 5616

Base dirigeants : 645



Conclusion

Les pistes de travail sur la gouvernance
et le management dans l'ESS

Patrick Conjard
Frédéric Mispelblom