

Les entreprises sociales au cœur d'attentes contradictoires de leurs différentes parties prenantes : comment gérer ces tensions au quotidien ?

Animatrice : Anne-Claire PACHE, Professeur ESSEC, Titulaire de la Chaire Philanthropie

Intervenants :

Laurent LAIK, Président du CNEI – Directeur Général Groupe La Varappe

Stephen CAZADE, Directeur national – Unis-Cité

Jérôme SCHATZMAN, Fondateur - TUDO BOM

Nombre d'entreprises sociales se trouvent confrontées aux attentes potentiellement conflictuelles de leurs parties prenantes essentielles. Les dirigeants d'entreprises d'insertion doivent à la fois satisfaire salariés en insertion, clients et pouvoirs publics. Dans le domaine du commerce équitable, la tension réside entre les attentes des producteurs-fournisseurs et celles de clients finaux... Dans le secteur associatif non marchand, ce sont les attentes des bénéficiaires et celles des financeurs qui peuvent se trouver en décalage.

Comment ces tensions sont-elles vécues au quotidien par les entrepreneurs sociaux ? Comment priorisent-ils les attentes de ces différentes parties prenantes ? Plus largement, comment les gèrent-ils ?

Quelles sont vos principales parties prenantes ?

Jérôme SCHATZMAN :

Nous avons de nombreuses parties prenantes, car l'activité couvre l'ensemble de la chaîne, du producteur de coton bio au Brésil au magasin qui vend les produits équitables en France (propres filières de production textile, intégrées verticalement du petit producteur qui plante le coton dans le Nordeste à la couturière qui confectionne le vêtement près de Rio). Mais également d'autres acteurs du commerce équitable.

Laurent LAIK :

La Varappe est une entreprise d'insertion par l'activité économique (IAE) aux activités variées (efficacité du bâtiment, gestion des déchets et espaces verts...). C'est l'économique qui tire le projet social : les parties prenantes sont les clients des prestations et les salariés en insertion, sans compter les salariés en CDI, les syndicats, les banques et investisseurs, les acteurs de l'emploi localement (Pôle Emploi...).

Stephen CAZADE:

Le slogan d'Unis-Cité est « être utile aux autres autant qu'à soi » et permet d'identifier les deux parties prenantes principales : les jeunes qui effectuent leur service civique et les associations qui bénéficient de l'engagement des jeunes. Il y a également les financeurs des projets menés par les jeunes et les collectivités locales.

Quelles tensions entre vos parties prenantes ?

Laurent LAIK : les parties prenantes ont des attentes diverses, souvent contradictoires :

- Collectivités et acteurs publics : quel impact social produisez-vous ?
- Les clients : quelle est votre valeur ajoutée par rapport à vos concurrents ? / la réponse est plus simple depuis que la dynamique RSE est installée, c'est clairement un argument en faveur de l'IAE.
- Les investisseurs : attente de dividende ou d'une plus-value.
- Les banques : votre modèle est trop compliqué ! (modèle marchand avec 15-20% de subventions publiques correspondant à la prestation sociale).

La solution : l'organisation désigne en interne un interlocuteur pour chaque partie prenante, l'encadrant technique se focalise sur la satisfaction du client, le service RH sur la montée en compétences. C'est ainsi que le projet peut fonctionner en équilibrant projet social et projet économique

Jérôme SCHATZMAN :

Contrairement à ce que l'on pense communément, la tension principale n'est pas avec le producteur (tensions sur le prix de la matière première), pas tant entre les parties prenantes qu'au sein de la partie prenante « clients », qui veut de l'équitable, du pas cher et du beau ! Il faut réussir à satisfaire le client « mode » (qui ne veut pas passer par la case culpabilité) et le client « équitable ».



En lien cette tension, il y a également une tension forte avec les autres acteurs du commerce équitable, et un débat sur l'argumentation : quel doit

être le point d'entrée ? « Changer la vie » ou « donner envie » ?

Mais il faut aussi répondre à la tension qui existe entre viabilité et pureté du projet : les boutiques pour être viables vendent d'autres marques que Tudobom, qui ne sont pas forcément autant engagées sur les champs social et environnemental qu'elle.

Enfin, il y a tension au sein des équipes des boutiques, qui recherchent du sens et sont très impliquées.

Stephen CAZADE :

« Etre utile aux autres autant qu'à soi » illustre la tension de base du projet : il y a d'un côté les attentes des jeunes, de l'autre celles des bénéficiaires des actions qu'ils mènent.

Comment choisir les bénéficiaires ?

C'est souvent autour de cette question que se cristallisent de nombreuses tensions entre parties prenantes

Stephen CAZADE:

Par exemple, le projet Médiaterre vise à aider les familles modestes à adopter des gestes écocitoyens et ainsi réduire leurs factures énergétiques. Les 2 partenaires (la mairie et EDF) ont des

enjeux contradictoires : la mairie a un enjeu de communication (toucher le maximum de quartiers / attente plutôt quantitative), EDF a l'enjeu de prévenir les impayés en faisant baisser les factures d'énergie, et donc privilégie le professionnalisme et l'implication des jeunes sur un territoire plus restreint / attente plutôt qualitative). Quant aux jeunes volontaires, ils sont souvent « militants » et ont des attentes très fortes de sens vis-à-vis de leur engagement, ils sont là pour créer du lien, ce qui peut être contradictoire avec les attentes des partenaires.

La résolution des conflits passe par le comité de pilotage au niveau du quartier, lieu de codécision où chacun va pouvoir comprendre les enjeux de l'autre, réajuster le curseur des attentes des uns et des autres, redonner du sens au projet qui lie les parties prenantes : ainsi, les partenaires évoluent et intègrent progressivement le projet social.

Laurent LAIK:

Le chef d'équipe doit se comporter comme tel : il doit chercher une compétence qui lui permettra de répondre aux besoins de son client.

Le service RH doit chercher une personne entrant dans les critères de l'IAE.

La mairie souhaite voir retenus tous ses candidats.

La mission locale, qui a fait un travail de sélection, veut que son/ses candidat(s) passent en 1^{er} / comme Pôle Emploi.

Tout ceci génère beaucoup d'insatisfaction de la part de nombreux acteurs (une personne fragile rencontre 11 intermédiaires avant d'arriver à La Varappe !).

Il y a un fort enjeu de responsabilité individuelle du manager dans la résolution de ces conflits.

Anne-Claire PACHE conclut : le conflit, c'est un lieu où on génère de la valeur. Il permet de mettre fin au projet si les attentes sont irréconciliables, mais aussi de réaliser le projet et produire le résultat en résolvant les contradictions qui lui sont inhérentes.

Jérôme SCHATZMAN souligne que mettre les sujets sur la table permet de clarifier le positionnement de l'entreprise en revenant au projet social.

