



Fonds Social Européen

# **POINTS CLES DU PROJET MISOPE**

## **Management, Innovation Sociale et Performance des Entreprises**

### *Une analyse comparative*

Fabienne ALVAREZ  
Maître de conférences / université des Antilles

## **Sommaire**

- 1. Synthèse des moments et chiffres clés du projet MISOPE**
- 2. Volet PPF (Promoteurs-Prescripteurs-Financeurs)**
- 3. Volet Entreprises**
- 4. Perspectives et propositions**

# 1. Les chiffres clés du projet MISOPE

- Projet de recherche sur près de 4 ans
- Autour de l'Innovation Sociale, de l'ARACT Guadeloupe, des financeurs (FSE, Anact, Région Guadeloupe, Dieccte) :
  - une dizaine de présentation de travaux
  - 2 évènements régionaux
  - 5 évènements internationaux
- 68 entretiens de dirigeants, responsables ou chefs d'entreprises (Guadeloupe, Martinique, Rhône-Alpes, Québec)
- 97 entretiens avec des Promoteurs-Financeurs-Prescripteurs d'IS

# 1. Les moments clés du projet MISOPE

- 16 septembre 2011 : Colloque Tradition et Innovation Outre-Mer (Sorbonne)
- 30 septembre 2011 : Pré-projet, CO ARACT
- 05 octobre 2011 : Pré-projet, CA ARACT
- 21 octobre 2011 : Comité Pilotage ARACT
- 25 octobre 2011 : Convention ARACT Guadeloupe-UAG
- 9 décembre 2011 : CO ARACT
- 24 février 2012 : Journée d'Etudes Pluridisciplinaire, UAG
- 30 avril 2012 : Conférence Internationale sur la RSE, Agadir, Maroc
- 9 mai 2012 : Comité de Pilotage
- 31 mai 2012 : Atelier IS, 37<sup>ème</sup> Conférence Internationale AEC, UAG
- 11 décembre 2012 : 1<sup>ère</sup> Conférence du Travail Antilles-Guyane Martinique
- 14 juin 2013 : Semaine QVT, Guadeloupe
- 19 juillet 2013 : CO ARACT, Bilan d'étape
- 13 décembre 2013 : CO ARACT, Guadeloupe
- Décembre 2013 : Rapport d'étape
- 6 et 7 mai 2015 : Colloque International Innovation Sociale, Univ. des Antilles
- Juillet et Septembre 2015 : Rapport final

## 2. Volet PPF : Les Experts-Comptables

### Atouts

- Une relation très privilégiée avec les chefs d'entreprises
- Une volonté d'élargir leurs compétences
- Une formation de qualité
- Une réflexion globale sur l'évolution du métier
- Un groupe avec une bonne homogénéité (OEC)

### Difficultés pour l'IS

- Centrés sur la demande du client : peu de propositions
- Pas de demandes de prestations sur la RSE, l'IS, la QVT
- « Entrer dans la gestion interne de l'entreprise : un danger »
  - Retours de bâton, pertes de temps, résultats mitigés
- Peu d'initiatives sur volet environnemental :
  - Primat respect de la Législation
- Intérêt perçu IS : économies
- Incitations à l'IS : financières

## 2. Volet PPF : Les PPP - Institutionnels

### Atouts

- Mission : représentation des PP et Direction de la structure
- Objectifs : répondre aux attentes des Porteurs de Projet (conseil 9/10 et soutien logistique 7/10)
- IS s'inscrit dans leurs objectifs (2/3)
- Primauté notion de solidarité (1/2)
- IS pour 2/3 dans un « management social » : outils RH et management

### Difficultés pour l'IS

- Concept d'IS peu connu (7/10)
- Compréhension variable :
  - Nouveau (1/3) – Conditions de travail (9/10) – Relations entre citoyens (8/10)
- Peu de projets innovants (1/3)
- Seul 1/5 intègre une forme d'IS en externe
- Pour 2/3, IS en interne touche à :
  - l'accueil, la communication et l'écoute client
- Pour 1/4 : pas d'IS en interne

## 2. Volet Institutionnels : les Demandes

- Améliorer la communication entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage pour encourager l'IS
  - Logiques indiv. de chapelles, dialogue difficile, non respect des compromis
  - Conséquences : difficultés financières (retards subventions)
- Concevoir des politiques sociales ambitieuses pour régler les vraies problématiques du territoire
  - Sentiment de l'on achète la paix sociale, manque de visibilité de la finalité des actions engagées
  - Changer pratiques anciennes, renforcer connaissance des réalités du pays (information objective), limiter conflits d'intérêts
- Une prise de risque plus importante pour promouvoir l'IS
  - Meilleure connaissance du sujet

➔ une meilleure intelligence collective

Harmonie, mutualisation, finalités communes

Logique de projet et non soutien à des personnes

## 2. Volet PPF : Les Organisations Syndicales

### Critères de l'IS

- IS de référence : Mouv. social de 2009
- Origine : les acteurs eux-mêmes
- Besoin : respect de valeurs fortes (dignité, pouvoir d'achat, qualité de vie)
- Finalités : économiques et humaines
- Caractère novateur : le lien, le collectif
- Prise de risque : ampleur non anticipée
- Stratégie : émergente, chemin-faisant
- Participation : levier essentiel
- Rôle des réseaux/PP : essentiel
- Processus création : fort (conscientiser)
- Appropriation collective : forte
- Performance : quels critères?

### Difficultés pour l'IS

- Acteurs centraux et incontournables
- Question de la légitimité à être force de proposition en matière de « social »
- Dialogue social difficile
- Méfiance réciproque (OP / Entrep)
- IS au niveau territorial « liée » à projet politique / idéologies
- Buts politiques réalistes ?
- Volonté / possibilités de penser le « social » indépendamment du « politique »?



## 2. Volet PPF : Les Organisations patronales

### Atouts

- Impact réel de certaines OP sur gestion des entreprises
- Des évolutions perceptibles (valeurs, nouvelle génération)
- Une volonté de certaines OP de dialoguer avec les OS

### Difficultés pour l'IS

- Représentativité de certaines OP
- Difficulté à fédérer les adhérents (intérêt matériel) et à construire ensemble
- Contexte social préoccupant (2009)
- Difficultés du dialogue social
- Manque de cohérence de la stratégie de développement économique / manque de visibilité du projet politique
- Concurrence et luttes d'influence entre les OP (cohérence externe)
- Manque de vision stratégique
- Logiques socio-identitaires des OP

## 2. Volet org. Patronales : Les demandes

- Réflexion sur un nouveau modèle économique en lien avec modèle socio-culturel
- Leviers d'accroissement de la productivité compte tenu coût du travail
- Effets pervers du discours financier / subvention / aides sur IS :
  - Impact de la fiscalité sur le travail sur les critères de recrutement
  - Impact de la logique financière sur la philosophie de la création d'entreprise et sur les finalités par la suite
- Respect par les dirigeants des engagements envers les salariés (contrat, législation, transparence)
- Accompagner les entreprises sur l'élaboration d'un projet global / stratégique d'entreprise
  - Professionnaliser le chef d'entreprise sur dimensions non financières
  - Accompagner sur la posture de chef d'entreprise (manager-coach-leader)
- Le rôle des médias dans la construction de nouvelles façons de voir : plus informés, plus critiques, plus responsables ➔ montée en qualité

### 3. Volet Entreprises : des Pratiques Socialement Innovantes ... (1/3)

- Priorité : Mise en conformité avec la législation
  - DU, élections IRP
  - amélioration des relations avec les IRP
  - rapports difficiles OS
  - amélioration des conditions de travail
    - d'abord conditions physiques et matérielles
    - aménagement des horaires de travail
- Axe fort : Organisation du travail (Postes)
  - Léger : réorganisations, management intermédiaire, aménagement du temps de travail
  - Dispositifs et processus Qualité peu cités, Travail à distance inexistant
- Présence importante mais succès mitigé des leviers financiers (salaire, incitations)

### 3. Volet Entreprises : des Pratiques Socialement Innovantes ... (2/3)

- Forte popularité des incitations non financières mais manque de visibilité des effets sur la performance car pas ancrés dans une dynamique globale (cf. Québec)
- Gestion des compétences en souffrance :
  - apprentissage du recrutement « à la dure » (suite échecs), formation opérationnelle en manque d'inscription dans un projet d'entreprise et un développement des compétences
  - compétences du dirigeant, manager, leader, gestionnaire apprises « sur le tas » ➔ pas de réel **projet de professionnalisation** du dirigeant
- Un investissement conscient et important dans le management :
  - communication et relations interpersonnelles
  - des outils encore peu déployés : objectifs individuels, organisation claire, entretiens annuels

### 3. Volet Entreprises : des Pratiques Socialement Innovantes ... (3/3)

- Une volonté de responsabiliser qui manque de repères et de cadre
- Des TIC timides au service d'un contrôle à distance
- Une référence fréquente à des valeurs, à la culture d'entreprise, sans démarche explicite de construction collective
- Une trop rare inscription de l'IS dans une démarche globale de RSE

### 3. Volet Entreprises : Le processus comme dynamique d'IS

| Critères              | Caractéristiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Représentation        | Aspects techniques ou humains à finalité économique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Point de départ       | Evènements difficiles, changement direction, peu de demandes sal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Buts et finalités     | Peu claires : réactifs plutôt que pro-actifs et stratégiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Déroulement           | Intuitif sauf accompagnement externe (cond. pour obj. de résultat)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Participation         | Degrés variables : information, consultation, participation<br>Dirigeant principal concepteur de l'IS; quelques co-créations                                                                                                                                                                                                                                                                |
| F. Clés Succès        | Faire évoluer les pratiques managériales de la direction (obligation)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Freins et difficultés | Posture / attitude du dirigeant (tradition, attache à méthodes)<br>Relations avec le personnel (résistances indiv; adhésion du collectif)<br>Relations avec les OS (propriété privée, menace sur légitimité)<br>Représentations socio-culturelles (sur le « guadeloupéen »)                                                                                                                 |
| Portée et performance | Indicateurs objectifs et quantifiables (CA, turn over, effectifs, arrêts et accidents du travail, nombre de conflits et grèves)<br>Signes tangibles et appréciation subjective à évaluer (qualité relations interpersonnelles, climat de travail, sentiment d'appartenance/appropriation/valeurs partagées, solidarité, échanges d'information, sourires, confiance, communication directe) |

## 4. Perspectives et propositions

- **Aménager le concept d'IS intra-entreprise au contexte :**
  - Une double finalité économique et sociale
  - Degrés de participation à minima
  - Rôle du dirigeant : promoteur principal (acteur)
- Réflexion sur modèle économique et social et critères de **juste répartition des richesses** : prix, label, critère AO, fiscalité locale
- Sur les **modalités d'accompagnement** (PPP)
  - Cohérence des actions et demandes
  - Continuité du suivi des dossiers
  - Traçabilité des projets
  - Simplification des démarches (dématérialisation, réponses en ligne, espace adhérents)
  - Confidentialité, Garanties et protection des idées et projets
  - Renforcer la transparence sur les critères de sélection des projets, sur les décisions prises

## 4. Perspectives et propositions

- **Information :**
  - Brochure d'information sur ISIE – Guide méthodologique
  - Ouvrage
  - Site Internet ARACT
- **Professionnalisation :**
  - Des chefs d'entreprise (management, RH, IS)
  - Ateliers / séminaires spécialisés sur certains dispositifs (responsabilisation, implication et incitation, actionnariat, groupements, GPEC, etc.)
- **Intégration d'un volet ISIE dans tous les projets financés**



## 4. Perspectives et propositions

- **Dispositifs stratégiques**
  - Favoriser dispositifs qui dépassent clivages salariés / chefs d'entreprise et rapprochent les intérêts = réflexion sur les effets des dispositifs
  - Ingénierie à destination des entreprises et OP pour constitution de **groupements de mutualisation des RH** (RH, DAF, etc. partagés)
  - Renforcer la **promotion et l'accompagnement de la GPEC**, opportunité forte d'une montée en compétences des salariés et des chefs d'entreprise, et de déploiement d'une intelligence collective (prospective, projet, participation, synergies)
  - Réflexion sur modalités et périmètre de la **participation des salariés** au capital / actionnariat salarié + sensibilisation des chefs d'entreprise
  - Réflexion sur la **responsabilisation des salariés** : enjeux, modalités, outils
  - Dispositifs **vie privée-vie professionnelle** (TàD, horaires, crèches d'entreprise)

## 4. Perspectives et propositions : au delà de l'ISIE

- **Exemplarité** politiques, institutionnels, OP, OS :
  - Charte de l'élu (RSE, IS, éthique, ISO 26000) : rendre compte
  - Visibilité médiatique des initiatives positives
  - Echanges collaboratifs entre institutionnels
  - Politiques d'achats responsables – sélection fournisseurs – marchés publics
- Urgence d'un regard critique et éclairé du citoyen
- Dépendance des entreprises au politique (financements indirects)
- Forum bi-annuel : RSE, éthique, IS - Prix de l'ISIE
- Simplifications administratives
- Règlement accéléré des factures des petites entreprises
- Ingénierie réponses groupées TPE pour appels d'offre
- Soutien production locale (agrotransformation, cantines)
- Cautionnement solidaire des grandes entreprises vers TPE
- Dialogue social branches professionnelles
- Développement secteur ESS + coopératives
- **Mixité et diversité des équipes et structures de gouvernance**