

## INTRODUCTION

La crise accélère les mutations de notre modèle économique et social. La transition socioécologique<sup>1</sup> nous amène à réfléchir à des alternatives afin de produire et consommer différemment. Le secteur de l'économie sociale est construit sur d'autres logiques que celles du monde néo-libéral : la place de l'économique est équilibrée par celle du social et de l'écologique. La finalité de ces organisations est l'humain qui constitue un impératif catégorique pour reprendre la formule de Kant. L'économie sociale trouve sa légitimité dans l'optimisation de la gestion de l'intérêt collectif. En effet, la satisfaction équitable des besoins requiert le dépassement des intérêts particuliers en valorisant le bien commun<sup>2</sup>. Nous sommes au coeur des problématiques actuelles pour lesquelles l'économie sociale offre des modèles de développement pertinent.

Le management a un rôle central dans cette démarche afin de développer des comportements en adéquation avec les valeurs de solidarité envers les adhérents sociétaires et autres parties prenantes. N'est-ce pas l'occasion de revenir aux fondamentaux de l'économie sociale alors que certains acteurs du secteur avaient hélas adopté les pratiques les plus critiquables de l'économie capitaliste ? Cette réflexion sur le management devrait permettre de comprendre que les fondamentaux de l'économie sociale doivent correspondre à des comportements et à des actions conformes aux valeurs revendiquées. La question est de faire émerger une voie différente pour une économie redonnant à l'Homme sa véritable importance, c'est-à-dire qu'il est la finalité des organisations.

Les managers ont un rôle essentiel à la fois pour accompagner leurs équipes dans les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de leurs clients, adhérents, sociétaires mais aussi pour expliquer et en quelque sorte donner du sens à tous ces changements en les traduisant dans chacun des métiers et fonctions de l'entreprise. Une dimension importante du management concerne la motivation des salariés car elle constitue un vecteur essentiel dans le secteur des services. Souvent, leur niveau de motivation correspondra à la qualité de la prestation offerte. La culture de service est ainsi devenue un enjeu majeur pour les entreprises de l'économie sociale. Mais cette notion de culture devant être revisitée pour y intégrer la notion de bien commun.

L'économie sociale a intégré depuis les années 90 les dimensions économiques (performance, importance et bien fondé de la concurrence, rationalisation dans la gestion, prise en compte des logiques d'équilibre financier), reprenant les critères et les outils des entreprises à objectifs lucratifs. L'économie sociale constitue un secteur économique important en Europe de l'Ouest. Il représente de 10 à 15 % des PIB nationaux et un pourcentage important des emplois salariés (12 % en France).

.....  
1 Cette expression est popularisée depuis que la Commission Européenne a sorti (novembre 2009) un rapport de prospective sur l'Europe à l'horizon 2025 ayant deux grands enjeux à gérer : l'émergence de la transition socio-écologique et la montée en puissance de l'Asie.

2 Suivant les travaux d'Elinor OSTROM, Prix Nobel d'économie 2009.

Ce secteur est générateur d'emploi (20 % des créations d'emplois en France). Il est en train d'acquiescer une nouvelle légitimité en réponse aux logiques qui ne privilégient que le profit au détriment de l'intérêt général et de l'utilité sociale. Les entreprises de l'économie sociale rencontrent aujourd'hui des défis majeurs (fusions, mise en concurrence...) qu'elles doivent relever, en particulier, par une meilleure professionnalisation de leurs encadrements. Les formations existantes pour l'économie sociale sont pour l'essentiel orientées sur les compétences métiers du secteur social sans tenir compte des spécificités du secteur (modes de gouvernance, finalités telles les dimensions non lucratives...). Or, il est maintenant indispensable d'intégrer des spécificités de management de l'économie sociale. En effet, les personnes travaillant dans ce secteur n'ont pas souvent conscience de la nature et du statut de l'organisation dans laquelle elles sont. C'est pourquoi les mutations de l'économie sociale doivent entraîner de nouveaux questionnements pour faire émerger de nouvelles pratiques managériales.

## Des spécificités dans le management ?

C'est dans cet esprit que nous avons proposé un cycle de séminaires autour de la thématique du management dans l'économie sociale.

Cet ouvrage vient ici retranscrire les séminaires qui ont été réalisés entre 2010 et 2011 par la chaire d'Economie Sociale & Management de FBS. Ces rencontres ont ainsi permis d'interpeller un nombre important d'experts dans les thématiques soulevées, qu'ils soient chercheurs et professionnels.

Les participants de ces séminaires sont des managers des organisations de l'économie sociale sensibles aux évolutions du secteur. Ces rencontres leur ont permis d'appréhender des problématiques nouvelles sur le management et d'avoir des grilles de lecture pour améliorer leurs pratiques et faire évoluer leur organisation. Elles ont contribué en outre par le témoignage de leurs pratiques managériales à éclairer les évolutions observées.

La finalité de ce cycle de rencontres a été d'apporter des éléments de réponse à ces problématiques en confrontant les théories et les concepts présentés par des chercheurs et des universitaires aux pratiques concrètes de professionnels, dirigeants d'organisations de l'économie sociale.

Ces rencontres ont permis d'appréhender l'évolution des fondements et des spécificités du Management en économie sociale. Il apparaît ainsi les problématiques suivantes :

- Existe-t-il des pratiques quotidiennes innovantes permettant de motiver et de valoriser les salariés des entreprises de l'économie sociale ?
- Le management des hommes et des femmes présente-t-il des spécificités pouvant être revendiquées comme modèle alternatif ?
- Quelles sont les pratiques quotidiennes pouvant être exemplaires pour affirmer qu'il n'y a de richesse que d'homme ?

Mais il ne faut pas focaliser sur l'émergence de nouvelles pratiques, mais il s'agit aussi de valoriser celles existant dans les entreprises d'économie sociale par rapport aux entreprises à but lucratif, notamment sur les questions relatives :

- aux modes de rémunération et leur écart,
- à la répartition des résultats,
- aux modes de décision,
- à la régulation des crises,

- à la définition de la valeur,
- à l'utilisation de l'emploi comme variable d'ajustement...

Au-delà des outils (qui *a priori* sont neutres), n'est-ce pas leurs usages qui peuvent poser problème et la finalité des actions qu'ils génèrent ? Mais surtout n'est-ce pas la posture managériale qui va constituer la différence entre une entreprise qui aura pour objectif de donner le meilleur retour sur investissement, et une entreprise qui aura aussi pour objectif de prendre en compte les autres dimensions sociales/sociétales et environnementales ?

Face à la crise, l'économie sociale met-elle en place de nouvelles règles de fonctionnement ? Ne voyons-nous pas ainsi émerger un « modèle » d'économie sociale caractérisée par son souci d'intégrer les grands équilibres économiques, sociaux et environnementaux ? Comment cela va-t-il se traduire au niveau managérial ?

Ce double défi qui fait face à l'économie sociale, entre viabilité économique et perpétuation de ses valeurs, s'ancre dans une vision novatrice et pertinente du management au sein de ces structures. Il ne lui apparaissait pas possible d'organiser de la même façon la répartition du travail dans des structures porteuses de sens et d'appartenance. Celles-ci témoignent auprès de leurs parties prenantes une volonté de pérenniser les relations sociales vers la réalisation de missions d'intérêts collectifs.

De nombreuses interrogations ont pu émerger vis-à-vis de ce type de questionnement. Comment concilier les valeurs portées et défendues par une structure de l'économie sociale dans la façon de manager ses équipes au quotidien ? Existe-t-il des comportements spécifiques à adopter ? Comment convient-il de réagir à des situations de tensions sociales ? Les retours d'expériences de professionnels dans ce domaine permettraient-ils de façonner des méthodes voire des outils d'aide à la décision ? Dans ce contexte sociétal en mutation, la façon même de manager en économie sociale doit-elle inclure (et comment les inclure) les pressions externes à l'entreprise ? Qu'en est-il de cette réflexion dans des territoires historiquement ancrés à l'économie sociale comme peuvent l'être le Québec ou la Belgique ? La transformation du lien social entre individus et organisation tend aussi à modifier les rapports humains et in fine les relations hiérarchiques, socle du manager.

## Un projet européen pour approfondir cette thématique

C'est ainsi que ces séminaires ont permis d'avancer de riches réflexions et des débats denses autour du management au sein de l'économie sociale. Ceux-ci sont venus enrichir la pertinence de cette approche dans la construction du projet européen ARIADNE. Le processus de globalisation et de mondialisation des flux économiques et financiers vient interpeller l'ensemble des structures de l'économie sociale. Même si l'histoire de chaque territoire a façonné la culture organisationnelle des structures de l'économie sociale, celles-ci subissent tout autant les mutations sociétales au moins au niveau européen. L'ESCEM, à l'époque, et aujourd'hui FBS, a réuni plusieurs partenaires sensibilisés à ces questionnements vis-à-vis des spécificités du management en économie sociale :

- BBS en Hongrie
- Ciriec France
- ESCEM/FBS en France
- Euricse en Italie
- HEC Liège en Belgique
- Mac-Team en Belgique

- Open University en Angleterre
- Ynternet en Suisse

L'enjeu du projet européen Léonardo a été de transférer l'expertise et les compétences pédagogiques des partenaires disposant déjà de formation en économie sociale pour aboutir collégialement à un module de formation de trois jours pour des managers exerçant dans le secteur de l'économie sociale. Ce processus s'est déroulé en plusieurs étapes. Les modalités de l'enseignement sur des formations destinées à l'économie sociale ont aussi leurs spécificités. Il convient d'apprendre à chacun de travailler à plusieurs, d'inclure les opinions de l'ensemble des parties prenantes, de donner du sens aux tâches à réaliser... Ensuite, il a fallu déterminer les compétences génériques puis spécifiques à l'exercice d'une fonction de manager en économie sociale afin d'orienter le module de formation vers leur acquisition. In fine, la création de ce module à vocation européenne a été testée dans des pays où l'économie sociale pouvait y être historiquement présente ou non comme en Hongrie.

Bien évidemment, beaucoup reste encore à faire. Les prochaines années vont permettre, à nous et à bien d'autres, d'approfondir ces pistes. Dans tous les cas, nous savons que l'économie sociale, ses pratiques et ses valeurs, est porteuse d'avenir car la richesse réside dans l'Homme qui doit constituer la finalité ultime, l'impératif catégorique de toute organisation.

Alain Arnaud  
Président du CIRIEC France

François Silva  
Directeur de la Chaire Economie Sociale & Management de FBS