

Manager autrement

On attend de l'économie sociale et solidaire qu'elle soit exemplaire dans tous ses fonctionnements : qu'en est-il du management des personnes, salariées et autres, qui y apportent leur talent et leur engagement ? Exploration d'un domaine encore méconnu dans le tiers secteur.

CÉCILE DE CALAN [1]



Si les statuts juridiques semblent réducteurs pour définir l'économie sociale, la référence à des valeurs partagées fait plus volontiers consensus. Reste à énoncer ces valeurs et surtout à les traduire en pratique. Le management, terme encore culturellement polémique dans l'ESS, a été moins investi que les thèmes de la gouvernance ou du projet stratégique. La qualité de l'implication des personnes ne laisse pas d'impressionner, au regard d'attitudes plus critiques observées dans des entreprises privées.

Cet engagement est-il inhérent au travail au service d'une mission ou peut-il être encouragé par des pratiques d'encadrement spécifiques ? A l'inverse, la « cause » peut aussi être prétexte à négliger les attentes et droits des collaborateurs, parfois perçus comme secondaires par rapport aux besoins des bénéficiaires. Comment les compétences sont-elles gérées dans des organisations qui recherchent souvent des « moutons à cinq pattes » face à des besoins de renouvellement importants, par exemple dans le sanitaire et social, et à un niveau d'emploi qui se maintient jusqu'à présent mieux qu'ailleurs. Les managers et managers de l'ESS sont-ils des « cordonniers mal chaussés » ?

Des fonctionnements relationnels

Les recherches académiques sont restées peu nombreuses autour de cette problématique, particulièrement en France, même si la multiplication récente de cursus spécialisés peut laisser espérer une évolution. Certains auteurs, comme R. Sainsaulieu ou J.L. Laville, affirment la différence du « tiers secteur » caractérisé par des dynamiques collectives et des références culturelles fortes. Les modes de coordination se calent sur les fonctionnements relationnels. La coexistence de contributeurs multiples – salariés, bénévoles, administrateurs, coopérateurs –

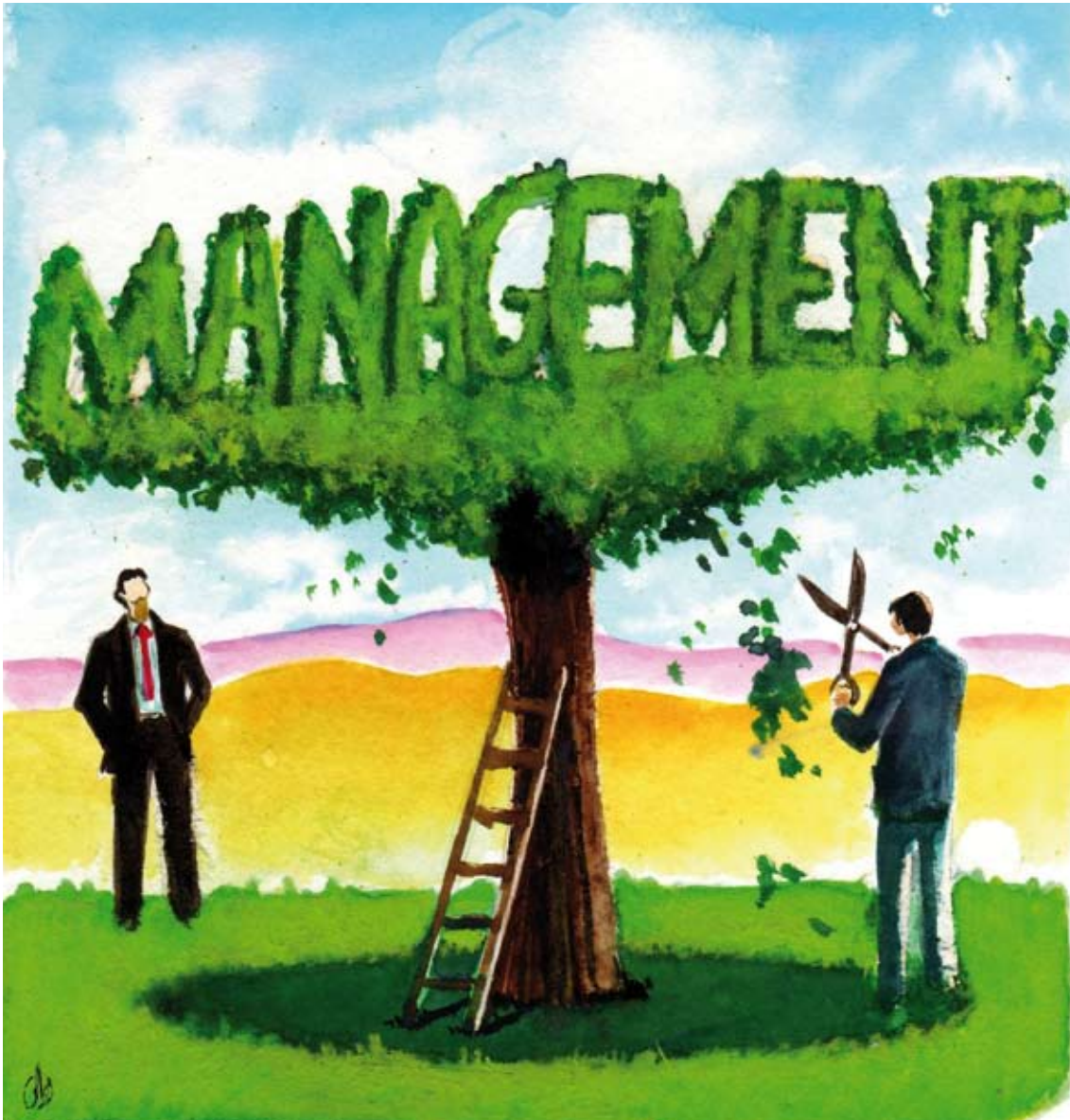
pose l'exigence de clarifier les contributions attendues de chacun. D'autres chercheurs, parmi lesquels l'américain Peter Drucker, plaident plutôt pour une assimilation de l'économie sociale au courant général du management. Ainsi la mise en œuvre de règles de suivi de la performance et de gestion des ressources humaines permet la professionnalisation nécessaire au secteur. La poursuite d'objectifs sociaux et économiques rejoint l'engouement plus général en faveur de la responsabilité sociale, au risque peut-être d'une banalisation de l'ESS. Ses employeurs peinent à faire connaître leurs pratiques pour contrer les préjugés (salaires bas, manque de professionnalisme) qui limitent leur attractivité.

Trois familles

On distingue les organisations rencontrées d'une part selon la priorité revendiquée au professionnalisme ou au militantisme dans leurs discours, et d'autre part selon leur souhait de s'intégrer ou de se différencier des approches d'entreprise en matière de management. Ces catégories font apparaître trois familles : les institutionnalisés se veulent des entreprises « comme les autres », adoptant des méthodes managériales éprouvées, recrutant des cadres du privé sur la base de leurs compétences, et non de leurs valeurs. On trouve dans ce groupe plutôt des entreprises anciennes, aux effectifs importants, actives dans le champ concurrentiel, par exemple des mutuelles.

Les engagés, à l'opposé, se veulent différents des autres acteurs économiques et placent l'adhésion à la cause devant les savoir-faire techniques. Leurs dirigeants définissent leurs modes de management dans un cadre idéologique (avec par exemple des références à la démocratie, à la responsabilité citoyenne...) et attendent de leurs salariés un engagement qui dépasse le contrat de travail.

Les entrepreneurs différents ont un discours plus prag-



matique sur la nécessité de réconcilier les contraintes économiques avec leurs objectifs fondateurs. Ils veulent développer des pratiques de management en phase avec leurs valeurs d'équité, de transparence et de participation, mais avec des exigences de résultats et de compétences qui ne passent pas après la "bonne volonté". Il s'agit plutôt de structures jeunes et de petite taille.

Cultiver l'implication

Les témoignages dressent aussi le portrait d'un manager de l'économie sociale sachant actionner le levier culturel et fonctionner dans la complexité de parties prenantes multiples et d'enjeux pluridimensionnels. La participa-

tion est privilégiée, au prix d'importants efforts de temps et de transparence. L'adhésion à des valeurs partagées favorise l'intégration des nouveaux, mais limite aussi la capacité à s'ouvrir à la diversité et au changement. L'implication des salariés échappe à leurs responsables, en ce qu'elle repose plus sur leur capacité d'auto-motivation que sur des politiques de stimulation. Les pratiques de rémunération sont d'ailleurs peu investies, et l'on entend parfois opposer l'expression de revendications salariales à l'engagement militant. Prêts à beaucoup donner, les salariés de l'ESS ont aussi un niveau d'exigence élevé par rapport à leur structure, dont ils attendent une cohérence sans faille avec les valeurs. Alors qu'une forte auto- ♦♦♦

