

## Résumé de l'étude :

L'économie sociale rassemble des organisations - coopératives, associations ou mutuelles - qui revendiquent des objectifs sociaux au-delà de leur finalité économique. D'une grande diversité d'activités, le secteur peut être divisé en trois familles : les 'institutionnalisés' qui se veulent des entreprises professionnelles comme les autres, les 'engagés' qui privilégient l'implication militante, et les 'entrepreneurs différents' qui tentent de concilier pragmatisme et convictions. La vocation originale des entreprises d'économie sociale est à l'origine d'une implication forte de ses salariés : donne t'elle lieu à des pratiques de management spécifiques, et éventuellement transférables à d'autres secteurs ? C'est la question à laquelle cette étude tente de répondre.

Un état de l'art dresse un aperçu des recherches (peu nombreuses) autour de cette problématique. Certains auteurs affirment la différence du « tiers-secteur » caractérisé par des dynamiques collectives et des références culturelles fortes. Les modes de coordination s'adaptent aux fonctionnements relationnels. D'autres chercheurs plaident plutôt pour une assimilation de l'économie sociale au courant général du management. Ainsi la mise en œuvre des règles de suivi de la performance et de gestion des ressources humaines permet la professionnalisation nécessaire au secteur. La prise en compte d'objectifs sociaux et économiques participe du courant global en faveur de la responsabilité sociale.

Des entretiens avec onze responsables de terrain apportent un éclairage complémentaire à ces enseignements. Ainsi le manager de l'économie sociale sait actionner le levier culturel et fonctionner dans la complexité de parties prenantes multiples et d'enjeux pluridimensionnels. La participation est privilégiée, même si elle impose des efforts de temps et de transparence. L'implication des salariés est assez aléatoire, en ce qu'elle repose plus sur leur capacité d'automotivation que sur des politiques de stimulation. Les systèmes de contrôles sont insuffisants et l'ouverture au changement limitée, particulièrement du fait de l'endogamie manifeste dans le recrutement et la promotion.

Les échanges avec le secteur marchand offrent des opportunités intéressantes, notamment autour de la gouvernance d'entreprise. Des améliorations pourraient être apportées dans la gestion des ressources humaines de l'économie sociale en renforçant le rôle du management de proximité, en mettant en place des organisations apprenantes, en développant la mobilité professionnelle et en affirmant l'identité du secteur et la spécificité de ses employeurs.

Summary available in English.

Pour consulter l'étude complète, contacter [ceciledecalan@free.fr](mailto:ceciledecalan@free.fr).