Le manager des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, un manager comme les autres ?

Compte-rendu séance du 12 décembre 2018

Bérangère L. Szostak,
professeure à l'Université de Lorraine

Plusieurs raisons amènent à parler aujourd'hui du management dans les organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire. La première est une demande croissante de formation pour les managers de ces organisations. La seconde est le résultat de recherches sur l'appropriation des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, qui montrent que cette appropriation n'est pas réellement spécifique, à une nuance importante près : le manager social a le rôle important de garantir les valeurs du secteur. La troisième raison est liée à la loi Hamon de 2014, qui avait des objectifs clairs : reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique, consolider le réseau et les outils de financement, redonner du pouvoir d'agir aux salariés, provoquer un choc coopératif et renforcer les politiques de développement local et durable.

Coopératives, mutuelles, fondations, associations, mais aussi sociétés commerciales d'utilité sociale : leurs managers sont-ils spécifiques, quelles différences avec les managers « classiques » ?

Le secteur de l'ESS : 2360000 salariés en France, 10% du PIB, un périmètre défini par la loi, 67% de femmes, +23% de création d'emplois en 10 ans, 10,5% de l'emploi en France. Sport, acteurs du lien social et familial (petite enfance), animation, logement social, missions locales, radiodiffusion associative, ateliers et chantiers d'insertion, mutualité, régies de quartier, tourisme social et familial… Les métiers : actuaire, responsable de secteur, directeur/trice de structure, éducateur/trice spécialisé(e), ingénieur qualité, encadrant de proximité, chef de service, etc… 400 000 créations d'emploi liés à la dépendance et la petite enfance dans les prochaines années, 600 000 départs à la retraite d'ici 2020.

Il y a des SCOP : Acome, avec 359 millions d'euros de CA (créée en 1932), Bouyer Leroux (1955, SCOP depuis 1980, Citba (1976), Union des Forgerons (1912). Des mutuelles : Vyv, MAIF, MACIF, MATMUT, etc. Des associations : la structure la plus répandue en ESS (maisons de quartier, crèches parentales, associations artistiques, etc.).

Des valeurs et principes caractérisent l'ESS : un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique (informer et ouvrir la participation à l'ensemble des associés, salariés et autres parties prenantes, dirigeants élus, une personne une voix – et non une action une voix – et instances collectives de décision). Et aussi : lucrativité limitée, réserves obligatoires non partageables. La personne et l'objet social priment sur le capital, l'adhésion aux projets et aux structures est ouverte et volontaire, la gestion est autonome et indépendante des pouvoirs publics, mais la coopération y est développée. Les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions. Exemple du logement étudiant en Lorraine: deux étudiantes lancent un dispositif permettant de pallier les insuffisances du public et du privé.

On peut donner des définitions de l'innovation sociale: « l'élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché » (Conseil supérieur de l'ESS). L'ESS est vue comme à côté de l'économie classique et on « contre ». Une autre définition : « Répondre à des besoins nouveaux et non comblés par l'Etat ou le marché, à partir de sa capacité à détecter la demande sociale et à y répondre en mobilisant des ressources marchandes et non marchandes » (Richez-Battesti et al, 2014).

L'innovation sociale se construit donc localement, et cela a une importance pour comprendre le management. Exemple de Solidarauto : permet à des gens d'acheter une voiture à des prix très bas, à un garage qui remet en état des voitures qui sont données par des particuliers qui ne tireraient pas grand-chose d'une vente.

Quels profils de manager pour les organisations de l'ESS ? On peut prendre l'exemple des profils de managers au sein de la MAIF : on remarque le nom des services, par exemple « Direction des Richesses Humaines ». Du côté des salariés : 630 personnes, 77% de managers de proximité, dont 63% De femmes, 23% de managers de managers, dont 47% de femmes. Du côté des militants : 136 militants, 14 coordinateurs régionaux et 122 responsables pôle militant. 650 mandataires du CA. Attachement, motivation, fierté ! 94% de ces militants souhaitent poursuivre une activité militante à la MAIF.

Que dire sur les quatre processus emblématiques du management : finalisation, animation, organisation, contrôle ? Animation : on enjoint les salariés à trouver l'organisation du temps de travail qui convient. Organisation particulière en raison du caractère local. Contrôle : se pose la question du rapport aux chiffres: les organisations de l'ESS ne sont pas averses aux chiffres, mais il y a une vision assez critique de la production et de l'usage des chiffres. Finalisation : comment mieux mesurer l'impact social ? Par exemple, redonner un rythme à ceux qui sont loin de l'emploi depuis longtemps, et pour qui les choses ne sont pas si simples : permettre à une personne de retrouver un cadre, c'est une première victoire. Mais quand la structure a reçu des subventions : elle doit rendre compte sur des indicateurs de réinsertion, quelqu'un qui a retrouvé un cadre, c'est un résultat, mais la personne n'est pas encore réinsérée, donc n'entre pas dans les statistiques. Indicateurs de consommation de ressources, indicateurs de réalisation, indicateurs de résultats : oui, mais aussi intégrer des indicateurs qualitatifs et savoir « faire parler » les chiffres.

Certains problèmes ayant généré des innovations sociales sont des problèmes « pernicieux » ou « épineux» (wicked problems) : le problème n'est pas simple à décrire, ni même à comprendre dans son ensemble. Donc le mode classique de résolution de problème ne fonctionne pas. Exemples : le changement climatique, la pauvreté dans le monde, le gaspillage alimentaire, le mal-logement, le chômage, etc. C'est une classe de problèmes mal formulés, l'information est abondante mais source de confusion, il y a de nombreux acteurs et décideurs, avec des valeurs contradictoires, et les ramifications dans l'ensemble du système sont profondément déroutantes. Donc les réponses seront nécessairement non conventionnelles !

Comment dès lors instruire ces problèmes pernicieux ? Il faut dépasser le mode de pensée rationnel et technique, travailler de façon collective, maintenir l'ancrage local. Donc développer une compréhension partagée du problème et des solutions possibles au besoin social local, accepter l'inexistence d'une solution définitive et le besoin de s'attacher au problème encore et encore.

Face à ces problèmes, on trouve un point essentiel: avoir des acteurs, des managers, très impliqués et engagés. Implication : « nature de la capacité normale pour le travail d'une personne sérieuse, responsable et ayant le sens du devoir ». Engagement : « nature de la capacité à aller au-delà de ce qui est « normal » et ainsi à faire davantage ». Donc temps consacré, capacité d'initiative, mobilisation des réseaux.

On attend aussi une réciprocité de la part de l'organisation : existence de buts clairs et porteurs de sens, écoute et respect de la personne, conditions de travail, autonomie accordée et bon niveau de contrôle de son activité, reconnaissance et appréciation pour le travail fait, récompenses concrètes aussi ! Il y a la tentation de tirer sur la corde et d'en profiter, consciemment ou non, de cet engagement des collaborateurs, donc la question de la définition des limites : pour éviter les tensions, voire l'épuisement, et aussi pour ne pas ostraciser ceux qui affichent leurs limites et refusent les demandes.

En conclusion : le manager des organisations de l'ESS, un manager comme les autres, mais : dans une organisation spécifique, face à des problèmes pernicieux, jouant un rôle central dans ces organisations de l'ESS.

Discussion

Beaucoup de souffrances dans ces organisations : on traite des gens en souffrance, et les problèmes sont difficiles. La loi Pacte inclut la notion de société à objet social étendu. Avoir une raison d'être. Un objet social, un objet sociétal, avec un comité d'éthique qui pourra contrôler cela. L'ESS ne peut fonctionner aujourd'hui qu'en hybridation. Wicked problem : ce n'est pas un problème, c'est une problématique, que des démarches inspirées de théories du raisonnement de conception comme C-K peuvent adresser, pour bousculer le dominant design et ouvrir des champs qui sont autrement totalement bloqués.

Quel est le salaire moyen des managers dans ces industries ? L'importance de la dimension « mission » ne masque-t-elle pas la question de l'efficience des managers, de leur capacité à gérer les transformations ? Il y a des ratios à respecter entre salaires les plus bas et les plus hauts, dans beaucoup de ces structures. Risque d'épuisement des gens aussi, et les gens ne réalisent pas qu'ils pourraient mieux gérer, mieux s'organiser.

Grande diversité de secteurs, mais y a-t-il des business models différents ? Et quelle proportion d'activités viables, par rapport à ceux qui vivent de subventions et de mécénat ?

Effectivement, grande variété de business models. On voit souvent des activités marchandes et non-marchandes qui co-existent. Il y a des spécificités françaises aussi : en France on ajoute « et solidaire » à

« économie sociale ». Les entrepreneurs sociaux, au sens anglo-saxons, intègrent davantage la nécessité de la viabilité, même si on retrouve cette volonté forte chez nous d'assurer une viabilité.

Les formes d'engagement et de loyauté sont hétérogènes, surtout chez les bénévoles. Quel management des loyautés, des engagements ? Des exemples d'invention de management dans ces secteurs ? Par ailleurs il y a eu dans les années 70 un courant autour de « Problem structuring methods », avec des démarches très adaptées pour gérer des problèmes mal structurés. Certains principes sont originaux, comme la sociocratie.

Les démarches de type Problem Structuring Methods sont issues de la communauté de chercheurs en recherche opérationnelle, qui se sont intéressés à la phase amont de la boucle canonique de la décision (Simon) pour dire : attention, la conception est au moins aussi importante. La théorie C-K a des parentés avec ces démarches, elle est d'ailleurs issue de laboratoires historiquement ancrés dans la recherche opérationnelle et ses applications, et elle permet de structurer l'exploration de l'inconnu.

Dans le domaine de l'innovation sociale, on observe, par rapport aux « wicked problems », des paradoxes, par exemple entre inclusion et cohésion (accueillir des migrants augmente l'inclusion mais peut mettre en cause la cohésion si la population supposée accueillir se clive sur ce sujet). On démontre que les institutions qui innovent socialement sont celles qui savent le mioeux gérer et dépasser ces paradoxes.

Il n'est pas si simple de mettre les acteurs autour de la table, il y a quantité de clivages à dépasser, même quand par exemple on a le soutien de l'Etat ou d'une collectivité sur la question traitée. La question des rémunérations est importante, par ailleurs, pour les managers comme pour les salariés. La rémunération, en moyenne, ne suit pas, dans ces organisations de l'ESS, surtout dans contexte de structures à organigrammes plutôt plats. Question aussi du financement, et comment avoir les codes pour séduire et convaincre des financeurs publics et privés. Difficultés à trouver des personnes ressources pour faire cela.

B : question du temps long, dans lequel s'inscrivent les personnes qui travaillent dans ces secteurs.

L'entrepreneuriat social est important, pas seulement l'économie sociale et solidaire. Quelles évolutions législatives en France, pour sortir du carcan qu'est la définition par la structure ? Il y a des choses qui ne ressortent pas assez parce qu'invisibles, donc l'avantage tout de même d'être dans des catégories est qu'on peut avoir des statistiques ! Par ailleurs, si avec la loi Pacte tout le monde peut avoir une mission, que nous reste-t-il ? Mais en même temps ça attire et focalise l'attention !

On est dans la logique du ET, il faut la performance financière et économique ET sur une raison d'être. Liens aussi avec les makers ! il est vrai que parfois on peine tellement à convaincre, à mobiliser, à financer, qu'on perd une réflexion et une richesse d'autres espaces (makers, hackers, etc.).

On sent monter, parce que beaucoup de personnes ont aussi des engagements associatifs, une prise de conscience que le monde de demain se construira avec des collaborations entre sociétés industrielles et monde de l'ESS. Il y a effectivement beaucoup de choses qui se passent dans le monde industriel, mais cette prise en compte des besoins sociaux (collectifs d'acteurs dans les mines, la sidérurgie : solidarités très fortes !) renvoie à des traditions anciennes.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov