

# **Management en Economie Sociale :** *ses fondements, ses spécificités, ses nouveaux enjeux et ses évolutions*

Cycle de 13 rencontres pour les professionnels  
et responsables de l'Economie Sociale

dans les locaux de l'ESCEM  
Tour CIT – 3, rue de l'Arrivée – 75 014 Paris  
(9<sup>ème</sup> étage - entrée face au magasin Habitat)

de septembre 2010 à juin 2011

Proposé par la Chaire  
« Economie Sociale et Management »  
(avec le concours du Groupe Audiens, de la MAIF et du CJDES)  
et le Ciriec France

*Projet soutenu par la Délégation Interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation  
sociale et à l'économie sociale (DIIESES)*

## Objectifs des rencontres

La crise accélère les mutations de notre modèle économique et social. La transition socio-écologique<sup>1</sup> nous amène à réfléchir à des alternatives afin de produire et consommer autrement. Le secteur de l'économie sociale est construit sur d'autres logiques que celles de l'économie néolibérale : la place de l'économique est équilibrée par celles du social et de l'écologique. C'est pourquoi il devient primordial de chercher de nouvelles logiques dans la place, la nature, la finalité et le fonctionnement des organisations de l'économie sociale. Ces dernières trouvent leur 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 cœur des problématiques actuelles pour lesquelles l'Economie Sociale offre des modèles de développement pertinents.

Le management a un rôle central dans cette démarche afin de développer des comportements en adéquation avec les valeurs de solidarité envers les clients, les entreprises et les bénéficiaires. 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 devrait permettre de comprendre que les fondamentaux de l'économie sociale doivent correspondre à des comportements, des acteurs conformes aux valeurs revendiquées. L'enjeu est de faire émerger une troisième voie d'une économie intégrant le marché en redonnant à l'Homme sa véritable place, au cœur de l'organisation.

Les managers ont un rôle déterminant à la fois pour accompagner leurs équipes dans les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de leurs clients 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 clé 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 devenue un enjeu majeur pour les entreprises de l'économie sociale afin d'être concurrentielles.

L'économie sociale a intégré depuis les années 90 les dimensions économiques qui lui manquaient (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.

Le cycle de conférences proposé est inclus dans le programme de recherche de la Chaire. Il vise à appréhender l'évolution des fondements et des spécificités du Management en Economie Sociale. Il tend à concevoir 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 ?

Les pratiques de gestion quotidienne mais aussi stratégique peuvent-elles être exemplaires pour affirmer qu'il n'y a de richesse que d'homme ?

<sup>1</sup> Cette expression est popularisée depuis que la Commission européenne a publié (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.

<sup>2</sup> Suivant les travaux d'Elinor OSTROM, Prix Nobel d'économie 2009

Moins de faire émerger des pratiques nouvelles, ne s'agit-il pas plutôt 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 à leurs écarts,
- > 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 sont *a priori* neutres), n'est-ce pas leurs usages qui peuvent poser problème et leur finalité ? Mais surtout n'est-ce pas la posture managériale qui va constituer la différence entre une entreprise qui aura pour finalité 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 en place de nouvelles règles de fonctionnement. Ne voyons-nous pas ainsi émerger un « modèle » d'économie sociale de marché caractérisée par son souci d'intégrer les grands équilibres économiques, sociaux et environnementaux ? Comment cela se traduira-t-il au niveau managérial ?

## A qui s'adressent ces rencontres ?

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

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

## Programme prévisionnel du cycle de rencontres "Economie Sociale et Management"

Présence des intervenants sous réserve de confirmation de leur disponibilité

A la date du 25 juillet 2010

Date	Thème	Chercheur/ Expert		Praticien	
14-sept.-10	Problématique générale : Qu'est-ce que le management dans l'Economie Sociale? Existe-t-il des spécificités?	François Silva Denis Sibony Alexandre Michentef	Professeurs à l'ESCEM au CNAM	et Alain Arnaud	Président du Ciriec France Président de la Mutualité de la fonction publique et de la Banque fédérale mutualiste
<p><i>Le management est au cœur des enjeux de l'Economie Sociale. Le secteur de l'Economie Sociale connaît de fortes mutations et est promis à d'importantes évolutions : concentrations, sources de financement, mutation des besoins et changements technologiques... Les salariés vont souvent être confrontés à des mutations "identitaires" et il sera nécessaire que le management de proximité rappelle ce qu'est l'Economie Sociale, ses fondements mais aussi sache traduire dans les pratiques quotidiennes les valeurs proclamées.</i></p>					
12-oct.-10	Dirigeance des entreprises de l'Economie Sociale	Sybillie Mertens	Directrice de recherches au Centre d'Economie Sociale HEC Liège	Jean-Pierre Pollénius  Patrick Bézier	Febecoop (Fédération belge de l'Economie Sociale)  Directeur général du Groupe Audiens
<p><i>Quels rôles pour les entreprises d'Economie Sociale dans le système économique et quels profils pour leurs dirigeants ? Cette intervention a pour objet d'une part, de préciser le périmètre de pertinence des entreprises d'Economie Sociale dans l'Economie globale et, d'autre part, d'apporter un éclairage plus particulier sur la problématique spécifique du profil des dirigeants</i></p>					
16-nov.-10	Economie Sociale, éthique et comportement	François Duvergé	Professeur à l'ESSEC Ancien Directeur général de l'ESCEM	Gérard Andreck	Président de la Macif
<p><i>Il semble important de rappeler que le management est d'abord une pratique quotidienne de régulation et d'accompagnement de chaque personne d'une équipe par son responsable. Nous aborderons dans ce séminaire les fondamentaux du management et les spécificités des pratiques managériales dans les entreprises de l'Economie Sociale</i></p>					
23-nov.-10	Partenaires sociaux	Francis Kessler  Jean-Luc de Priester	Maître de Conférence à la Sorbonne  Actuaire Conseil	à Valérie de Launay  René Valadon	Directrice des Ressources Humaines - Malakoff-Médéric  Secrétaire Général confédéral - Force Ouvrière
<p><i>Quelles sont les problématiques et enjeux spécifiques concernant les relations sociales dans l'Economie Sociale. Quelle est la nature du dialogue social dans les entreprises de ce secteur. Quelles sont les différences de pratiques avec les entreprises capitalistiques ?</i></p>					
17-déc.-10	Compétences - Métiers	Didier Tronche	Conseiller auprès du Président du SYNEAS ancien Président d'UNIFAF	Frédéric Massot  Cyrille Chrétien	Président du CJDES  Président de ressources solidaires et administrateur du CJDES
<p><i>La professionnalisation des métiers et des fonctions s'est développée dans l'Economie Sociale. Peut-on identifier les problématiques spécifiques concernant le développement des compétences dans ce secteur promis à des transformations importantes tant dans ses structures que ses financements ?</i></p>					

## Programme prévisionnel du cycle de rencontres "Economie Sociale et Management"

Présence des intervenants sous réserve de confirmation de leur disponibilité  
A la date du 25 juillet 2010

Date	Thème	Chercheur/ Expert		Praticien	
<b>11-janv.-11</b>	La RSE entre entreprise capitalistique et entreprise de l'Economie Sociale	François Fatoux	Directeur de l'Orse	Jean-Luc Vergnes	Directeur des Ressources Humaines - Groupe BPCE
<i>Les entreprises de l'Economie Sociale font-elles preuve d'excellence en termes de responsabilité Sociale ? Le plus souvent ancrées territorialement et avec une implication plus active des parties prenantes, elles disposent d'un terrain favorable à une RSE authentique.</i>					
<b>25-janv.-11</b>	Lien social, relation entre individus	Norbert Alter	Sociologue	Etienne Pfilmlin	Président du Crédit Mutuel
<i>"Le problème des organisations ne consiste pas à « mobiliser les salariés », mais à tirer parti de leur volonté de donner." Cet éclairage apporté par Norbert Alter trouve un écho particulièrement sensible dans les entreprises de l'Economie Sociale. Il développera la façon dont le don et le contre-don constituent une dimension essentielle de toute organisation dans les relations entre les individus.</i>					
<b>8-févr.-11</b>	Les parties prenantes dans l'Economie Sociale	Nadine Battesti Jean-Yves Saulquin	Professeure à l'Université de la Méditerranée Professeur à l'ESCEM	Arnaud Lacan	Responsable de la prospection et de l'animation des marchés statutaires - MAIF
<i>Les entreprises de l'Economie Sociale n'ont pas d'actionnaires. L'absence de cette partie prenante permet-elle une gouvernance plus équilibrée et une meilleure représentation des autres parties : sociétaires, salariés, clients/usagers ? Quelles sont les conditions nécessaires pour "faire vivre" la gouvernance par les parties prenantes.</i>					
<b>15-mars-11</b>	Métiers et fonctions garants de l'efficacité de l'Economie Sociale	Florence Leduc	Directrice de la formation et de la vie associative à la FEHAP	Jean-Philippe Poulnot	Président de la fondation Groupe Chèque Déjeuner
<i>Les entreprises de l'Economie Sociale rencontrent aujourd'hui des défis majeurs (fusions, mise en concurrence,...) qu'elles doivent relever par une meilleure professionnalisation de leur encadrement et de leurs salariés. En situation de concurrence, les entreprises d'Economie Sociale doivent s'engager dans des processus de changement et mobiliser de nouvelles capacités de gestion, et de nouvelles compétences en management.</i>					
<b>29-mars-11</b>	Comparaison de l'Economie Sociale entre la France et le Québec	Stéphane Racz	Directeur général adjoint du SYNEAS	Léopold Beaulieu	Président de Fondation, fonds d'investissement socialement responsable
<i>Cette rencontre permettra de comparer les deux espaces francophones et comprendre les différences culturelles et structurelles qui façonnent l'Economie Sociale. Nous serons attentifs à tirer les enseignements des pratiques et des évolutions en cours au Québec.</i>					
<b>12-avr.-11</b>	Management de proximité et fonction ressources humaines dans l'Economie Sociale	Maurice Thévenet	Professeur à l'EsceM et au Cnam	Philippe Baranski	Directeur des Ressources Humaines - PRO BTP
<i>Le management de proximité nécessite un accompagnement et un relationnel quotidien, qui est effectué par l'encadrement, mais aussi par la fonction ressources humaines, a minima à travers les outils et les méthodes qu'elle propose et qu'elle déploie pour cet encadrement: entretiens individuels annuels, plan de formation, coaching, libre service manager, mise à disposition des dossiers individuels, des demandes de congés...Ce management de proximité est en pleine évolution. Le "petit chef" est entrain de devenir grand: quelles sont les difficultés, auxquelles est confronté ce manager? Comment peut-il progresser? L'Economie Sociale a-t-elle à avoir des exigences particulières vis à vis de son management?</i>					
<b>26-avr.-11</b>	Relations sociales dans les organisations de l'Economie Sociale	Jean-Paul Guillot	Directeur du BIPE	Lise Cornillier	Avocate
<i>Les relations Sociales dans l'Economie Sociale présentent-elles des spécificités par rapport à celles des entreprises capitalistes ? Existe-t-il des enjeux différents ? Les partenaires sociaux ont-ils des pratiques différentes ?</i>					
<b>10-mai-11</b>	Reconnaissance et appartenance dans les organisations d'Economie Sociale	Christophe Laval	Président de VPHR	Olivier Ruthard	Directeur des Ressources Humaines - MAIF
<i>La reconnaissance au travail est encore loin d'être entrée dans les mœurs de toutes les entreprises. Elle est souvent perçue par le management comme relevant de la seule psychologie ou de la philosophie, ou comme une perte de temps (surtout en période de crise) alors qu'il s'agit d'une véritable pratique managériale au service du mieux-être des salariés et de la performance des entreprises. Au-delà des principes d'humanisme et de morale, on parle ici d'efficacité générée par l'engagement de tous, d'intérêts mutuels et de bénéfices réciproques.</i>					
<b>24-mai-11</b>	Transformation du lien social	Michel Maffesoli	Sociologue - Directeur du CEAQ Paris La Sorbonne	Henri Bignalet	Directeur du Pôle social du Groupe Audiens
<i>Les mutations socio-culturelles de notre société entraînent de nouveaux comportements et de nouvelles relations entre les personnes. Quelles sont ces pratiques nouvelles et quelles sont celles qui demeurent "éternelles" ? Quels sont leurs impacts dans la vie professionnelle ? L'Economie Sociale induit-elle des pratiques Sociales différentes ?</i>					