

RIUESS 2019

« ESS de la culture et culture de l'ESS »

COMMUNICATION AXE 1

Les modes d'organisation de l'ESS dans et par la culture

**L'INNOVATION : UN LEVIER POUR PROFESSIONNALISER L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE TOUT EN Y
PRESERVANT SES VALEURS**

Sophie Raedersdorf- Bollinger

Université de Strasbourg, CNRS, BETA, UMR7522

Responsable Comptable Fondation Protestante Sonnenhof

raedersdorf.sophie@gmail.com

Résumé

L'économie sociale et solidaire (ESS) est en plein bouleversement, notamment en raison de tensions financières importantes. Les organisations de ce secteur sont caractérisées par une identité forte et des principes d'autonomie, de solidarité et de responsabilité (Laville et Glémain, 2009). Elles cherchent le moyen de s'adapter et de trouver un équilibre entre les impératifs de gestion et la préservation de leur sens. Par le biais de l'étude de la fondation protestante Sonnenhof, nous verrons comment la mise en place d'un référentiel de valeurs par les managers et pour les managers est une solution innovante permettant de concilier le besoin d'affirmer ses valeurs tout en insufflant un élan de modernisme et de professionnalisation.

Mots clés : valeurs, management par les valeurs, économie sociale et solidaire, innovation.

Abstract

The Social and Solidarity Economy is disrupted, notably due to significant financial tensions. Organizations are characterized by a strong identity and principles of autonomy, solidarity and responsibility (Laville and Glémain, 2009). They are looking for adapting and balancing managerial imperatives and keep their social values. Through the study of Sonnenhof foundation, we will see how implementation of a values' toolkit by and for managers is an innovative solution to reconcile values, modernism and management.

Key words : values, values management, social and solidarity economy, innovation.

Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est en profonde mutation ces dernières années. La concurrence se renforce dans ce secteur historiquement protégé et l'équilibre économique des organisations y est fragile. Actuellement les modalités de financement évoluent et passent d'une contribution au financement de l'organisation à des mécanismes d'appels à projets. Ces changements contextuels pour les organisations du secteur sont notamment appuyés par une évolution de la réglementation encadrant l'ESS. La loi du 2 janvier 2002 a eu pour visée de rénover l'action sociale et médico-sociale et un des pans de celle-ci a été la création des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Ces derniers ont été généralisés par les lois du 21 décembre 2015 de financement de la sécurité sociale et du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. En remplacement des conventions tripartites, les CPOM sont donc devenus obligatoires dès 2016 dans le secteur du handicap et en 2017 dans le secteur des personnes âgées. L'objectif de ces contrats est de réaligner les objectifs des financeurs publics avec ceux des gestionnaires des établissements.

Toutefois, le bouleversement de l'ESS doit avoir lieu en respectant les valeurs et la culture propres à ce secteur. Les principes de solidarité et d'utilité sociale doivent continuer à primer (Hvenmark, 2013) et les acteurs s'interrogent sur la façon de combiner ces deux nécessités opposées. Dans ce travail, nous nous interrogeons sur la façon dont les organisations pourront conserver leurs valeurs militantes et leur identité sans s'apparenter à une entreprise classique.

Nous effectuerons dans une première partie une revue de littérature sur la professionnalisation du secteur, ses valeurs fortes et la nécessité de trouver un équilibre entre les impératifs économiques et les valeurs. Nous verrons que le management par les valeurs peut apporter une réponse aux dangers de cette professionnalisation. Puis nous étudierons une fondation reconnue d'utilité publique dans le secteur du handicap, la fondation protestante Sonnenhof. Une des actions menées par cette organisation a été la mise en place d'un référentiel de management qui a permis d'asseoir les valeurs de la fondation en réponse aux exigences importantes de gestion.

I. Revue de littérature

a. La professionnalisation de l'ESS

Dans le secteur du handicap, la mise en place des CPOM marque un tournant décisif dans l'avenir des organisations. Ces dispositifs impliquent notamment la nécessité pour les institutions d'avoir une gestion leur permettant de répondre aux exigences de suivi qu'impose un CPOM, à savoir la possibilité d'obtenir une meilleure visibilité stratégique et financière. Les objectifs sont donc multiples et ne sont

plus cantonnés à un accompagnement des personnes en difficulté. Les organisations doivent s'adapter à ce changement et se professionnaliser, c'est à dire se spécialiser et élever leurs compétences selon la définition de Bernardeau-Moreau (2006) dans un objectif de reconnaissance et de légitimité (Flahault and Dussuet, 2010; Hughes and Chafin, 1996). Cette professionnalisation a été démontrée comme nécessaire par différents auteurs : Chanut-Guieu, (2009) ; Audebrand, L. & Michaud, M. (2015) ; Sanchis-Palacio et al. (2013) ou encore Eng et al. (2012).

b. Le danger de la professionnalisation de l'ESS

Cette professionnalisation passe notamment par la mise en place de nouveaux outils de gestion. Ceux-ci sont nécessaires pour répondre aux enjeux actuels du secteur de l'ESS. Mais les outils de gestion ne sont pas neutres (Château-Terrisse, 2018) et peuvent constituer un danger. En effet, on devient ce que l'on mesure (Grimes, 2010; Raedersdorf, 2015). Pour ne pas dénaturer les caractéristiques de l'ESS, les outils de gestion doivent prendre en compte ses spécificités et notamment son adhésion forte aux valeurs (Raedersdorf, 2015). Le choix des outils de gestion est donc essentiel. Effectivement, Château-Terrisse (2018) rappelle que les outils de gestion peuvent dénaturer le secteur et « pervertir les valeurs et les principes ». Il faut donc veiller à ne pas tomber dans une banalisation de l'ESS par un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Chanial et al., 2018). Les auteurs mettent en avant qu'il existe une crise d'identité au sein de certaines organisations de l'ESS qui résulte de l'inversion entre valeur économique et solidaire. Ces tensions qui existent entre la pression imposée par les financeurs et les valeurs peuvent aller plus loin (Combes-Joret and Lethielleux, 2018) avec des salariés et bénévoles qui sont « épuisés et désenchantés ». Clot (2010) et les témoignages rapportés par Combes-Joret et Lethielleux (2018) traduisent la « qualité empêchée » où les acteurs souhaitent réaliser un travail dans le respect des valeurs qu'ils soutiennent mais ils ne peuvent pas en raison d'une charge de travail trop importante : la qualité est empêchée. Ces constats amènent effectivement à s'interroger sur les principes de gestion d'une économie sociale et solidaire dans le respect des valeurs (Combes-Joret and Lethielleux, 2018).

c. Un management par les valeurs

La question de l'équilibre entre gestion et valeurs a notamment été étudiée par Château-Terrisse (2018). L'auteur met en avant que la solution est de clarifier les objectifs sociaux et économiques et de les traduire ensemble dans les contenus des outils de gestion afin qu'ils contribuent à la construction collective de sens. Il subsiste néanmoins un risque : « si l'entreprise sociale et solidaire ne respecte pas les principes directeurs qui la définissent, alors elle perd sa légitimité et met en péril sa survie à terme » (Béji-Bécheur et al., 2018). Godelier (2006) utilise plusieurs exemples d'entreprises de la sphère capitaliste montrant que la culture et les valeurs de l'organisation sont des éléments à considérer pour qu'ils soient un soutien et non un frein. Ainsi l'auteur cite par exemple le président de Shell qui

insistait en 2000 sur l'importance de la culture dans le changement ou encore la fusion de BNP et de Paribas où les valeurs différentes ont rendu l'opération délicate. La culture d'entreprise est définie par Godelier (1998) comme « l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organisent leur façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, pour organiser leurs rapports ». La culture est considérée comme un élément de performance (Sugita, in Bazin and Sélim, 1996). Si la culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire (Godelier, 2006), les valeurs sont le produit de la culture d'entreprise (Le Goff, 2003). Elles relèvent de la morale ou de l'éthique. Dans l'économie sociale et solidaire, les valeurs de solidarité, de liberté, de responsabilité morale, d'égalité et la primauté du développement de l'homme sont prégnantes. Godelier (2006) nous indique que le management par les valeurs est synonyme de culture d'entreprise et peut être considéré comme un mode de gestion. Mais les valeurs sont générales et ne sont pas opérationnelles. C'est pourquoi elles sont ensuite très souvent déclinées en comportement qui vont guider les managers au quotidien en fonction des situations. Afin de mener à bien ce projet, Blanchard et al. (2003) définissent la mise en place d'un management par les valeurs en trois étapes (1) clarification des valeurs ; (2) communication des valeurs ; (3) alignement des comportements quotidiens aux valeurs.

C'est ce que nous allons étudier dans notre cas pratique. En effet, afin de répondre aux nouveaux enjeux de l'ESS et à la nécessité de privilégier la gestion, nous avons observé comment une organisation assoie ses valeurs et sa culture d'accompagnement de l'autre, tout en transformant profondément son mode de gestion.

II. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof

a. Contexte de la recherche

La Fondation est protestante. Elle accueille et accompagne des personnes déficientes intellectuelles et/ou polyhandicapées, de l'enfance jusqu'à la fin de vie, ainsi que des personnes âgées dépendantes. Elle est située en Alsace du Nord et œuvre depuis plus de 140 ans. Véritable acteur de l'économie sociale et solidaire, elle gère une vingtaine d'établissements et emploie plus de 800 collaborateurs. Elle s'est profondément modernisée durant ces dernières années. En avril 2014, une nouvelle directrice générale a été nommée. Ex-cadre d'une industrie privée, elle a succédé à un directeur général qui avait géré la fondation pendant près de vingt ans avant d'être nommé président du Conseil de l'Union des Églises protestantes d'Alsace et de Lorraine. Ce changement de direction a été l'aube d'une nouvelle ère pour la fondation. La nouvelle directrice générale y a insufflé un élan de modernisme, de renouveau et des

habitudes de l'industrie. La mission de la fondation se résume aujourd'hui sous cette assertion « Tous citoyens, Tous innovants, Tous engagés ! ».

Face à un contexte instable, des budgets qui se restreignent, la négociation d'un CPOM, le changement de direction et dans une volonté de réappuyer les valeurs de la fondation pour stabiliser la situation, un travail a été initié par le conseil d'administration et le comité de direction pour redéfinir les valeurs socles de la fondation. L'objectif est d'amener un collectif de managers et de représentants de la fondation à travailler ensemble pour déployer ces valeurs en bonnes pratiques à diffuser à l'ensemble des membres de la fondation, afin que chaque manager puisse faire vivre les valeurs de la fondation. C'est ce groupe de travail sur les valeurs que nous étudions dans cet article.

b. Collecte de données

Cette étude a fait l'objet d'une recherche action développée en annexe 1. L'auteur faisait partie du groupe de travail composé des personnes suivantes pour travailler sur les valeurs :

- Un responsable d'activité
- Deux responsables d'établissement
- Trois chefs de services
- Un responsable médico-social et insertion
- Deux responsables de services support (qualité et comptabilité)

Ces personnes présentent des parcours différents : certaines ont une longue expérience à la fondation, d'autres ont récemment pris leur fonction avec une expérience plus ou moins importante en organisation de type capitalistique. Ils ont néanmoins un point commun, celui de manager une équipe au quotidien.

Le groupe de travail était animé par le directeur des ressources humaines, membre du comité de direction. A trois reprises, un professeur en théologie pratique a participé à ces rencontres et a enrichi les échanges par un apport plus théorique sur les valeurs du protestantisme.

c. Le travail mené par le groupe de travail

Le travail sur les valeurs de la fondation a pris naissance lorsque la nouvelle directrice générale, arrivée récemment, a interrogé le conseil d'administration sur les valeurs de la fondation et la façon dont ils souhaitaient qu'elles se déclinent. Cette institution existait depuis très longtemps, avait grandi au fur et à mesure mais ses valeurs et leur déclinaison n'avaient jamais été formalisées. La volonté a donc été de retravailler tout le système de management. Ce travail a été entrepris à partir de 2017, à l'arrivée d'un

nouveau directeur des ressources humaines. Le nouveau système de management est constitué de quatre axes :

1. La construction d'un référentiel permettant de donner un cadre, une posture managériale, un rôle et des responsabilités.
2. L'animation avec la mise en place de collectifs d'encadrement, un fonctionnement en réseau.
3. L'accompagnement avec la mise en place d'un parcours d'intégration, une aide à la prise de poste, des formations.
4. Le développement par l'organisation de rencontres, d'échanges et d'ateliers thématiques.

La définition des valeurs a été effectuée en amont du développement de ces 4 axes. Les valeurs ont été définies par le comité de direction et le conseil d'administration avant notre étude. Elles représentent pour la fondation les convictions fondamentales en vertu desquelles un mode de conduite ou un état final d'existence spécifique serait personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou à un état final d'existence contraire ou opposé.

Les quatre valeurs retenues sont les suivantes :

1. L'altruisme : c'est une disposition bienveillante et humble à l'égard des autres, dont l'objectif est leur épanouissement et leur développement. C'est donc la capacité à écouter, à avoir de l'empathie, et à aider/accompagner afin d'atteindre un bien-être individuel (mais sans compromettre l'intérêt collectif).
2. La dignité : c'est le sentiment de la valeur intrinsèque d'une personne ou d'une chose, et qui commande le respect d'autrui. C'est donc le principe selon lequel une personne ne doit jamais être traitée comme un objet ou comme un moyen, mais comme une entité intrinsèque qui mérite un respect inconditionnel, indépendamment de son âge, de son sexe, de son état de santé physique ou mentale, de sa condition sociale, de sa religion ou de son origine ethnique.
3. La responsabilité : c'est une obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences. C'est donc la capacité pour la personne de prendre une décision en toute conscience, sans se référer préalablement à une autorité supérieure, à pouvoir donner les motifs/motivations de ses actes, à pouvoir être évalué sur ces derniers et à répondre des conséquences.
4. La remise en question : c'est l'interrogation régulière de son état/de ses pratiques afin de le(s) modifier éventuellement dans un but d'amélioration. C'est donc l'aptitude à corriger son action par un changement profond (transformation), avec des moyens conformes aux règles existantes en vue de réorganiser, d'améliorer un fonctionnement et des résultats.

Ces valeurs ont été présentées en comité de direction élargi fin 2017 avec l'annonce de la constitution d'un groupe de travail dont le rôle a été de faire s'exprimer ces valeurs en principes d'actions puis en comportements induits. L'idée n'était pas d'élaborer un guide du manager parfait mais d'obtenir des repères qui puissent aider lorsque des situations difficiles surviennent.

Chaque valeur a donc été développée en principes d'action puis en comportements induits sur les principales tâches qui incombent aux managers (recruter, animer, évaluer, former, sécuriser, innover, sanctionner, arbitrer, valoriser, etc.)

Ainsi, si nous prenons l'exemple de l'action innover, la figure 1 va reprendre les restitutions du groupe de travail.

		INNOVER
Dignité	Respecter mutuellement	Entendre / écouter les propositions. Sortir de sa zone de confort.
	Ecouter	
	Valoriser / Reconnaître	
Responsabilité	Fixer un cadre clair	Organiser des groupes de travail pour innover. Brainstormer sur des questions ouvertes. Prendre des risques. Permettre l'initiative.
	Déléguer	
	Faire confiance	
Altruisme	Etre empathique	Faire appel à différentes ressources dans et en dehors de la fondation. Favoriser le team building.
	Favoriser une organisation participative	
	Concerter et rechercher un travail collaboratif	
Remise en question	Reconnaître ses torts / ses échecs	Ne pas rejeter d'emblée une proposition. S'ouvrir à des partenariats extérieurs. Evaluer l'innovation.
	S'adapter	
	Cultiver l'erreur positive	

Figure 1 : restitution du groupe de travail pour l'action innover

On peut lire dans la figure 1 que la dignité a comme principe d'action respecter, écouter, valoriser/reconnaitre et cela traduit comme comportement attendu entendre/écouter les propositions et sortir de sa zone de confort. Les autres principes ont été construits selon la même logique.

Ce travail a été mené sur une durée de 6 mois environ dont plusieurs demi-journées ont été déclinées sous la forme de jeux de rôle, brainstorming et discussions. Un professeur de théologie pratique a pris part à ce travail sur la déclinaison des valeurs en comportements induits. Ces interventions peuvent être étonnantes de prime abord, mais elles ont apporté un réel plus à ce travail et ont été appréciées par l'ensemble des participants. Elles ont permis de spiritualiser les échanges, de leur apporter de la hauteur et de donner un sens plus profond aux valeurs.

Le référentiel a été présenté au comité de direction puis au comité de direction élargi en septembre 2018.

d. La diffusion du référentiel de management

Une fois ce référentiel défini, il est important de le diffuser largement et de le faire vivre, évoluer. Le directeur des ressources humaines prendra place dans un parcours de formation qui sera proposé à tous les managers de la fondation comprenant les modules suivants : (i) les valeurs de la fondation, (ii) le cadre légal et règlementaire des activités de la fondation, (iii) l'approche du handicap mental et physique, (iv) les enjeux financiers et économiques de la fondation, (v) les outils RH et (vi) le système qualité et les démarches de progrès.

Cette diffusion sera nécessaire et permettra à chacun de s'appuyer sur le référentiel en cas de difficultés. La responsable du contrôle de gestion, membre du CODIR élargi mais non présente dans le groupe de travail a exprimé son inquiétude sur le fait que les valeurs soient mises à mal lors « des coups de bourre du quotidien ». Et c'est là que la formation joue un rôle important pour que le référentiel devienne une habitude pour les managers.

e. Les ressentis quant au travail effectué

Ce travail est participatif puisque des représentants de managers ont participé au collectif de travail. Cela a vraiment constitué un atout pour l'appropriation des valeurs par les managers mais aussi pour une meilleure représentativité des comportements induits. Pour le directeur des ressources humaines le fait que ce travail soit mené par des opérationnels représentait une « condition » pour la réalisation de projet, pour les membres du collectif de travail, c'était une « évidence ». Il a notamment permis d'harmoniser les pratiques entre les nombreux établissements : si les valeurs étaient les mêmes les comportements pouvaient être radicalement différents en fonction des expériences de chacun.

Les avis sont très positifs sur le travail mené à condition que ce référentiel vive. Le directeur des ressources humaines explique qu'il ne faut pas que ce soit « un poster sur un mur » mais un vrai outil.

Outre la réalisation d'un référentiel, un responsable d'établissement en poste depuis de nombreuses années a exprimé son besoin de prendre du recul sur son travail quotidien, de prendre de la hauteur, « de se nourrir pour nourrir ses équipes ». Ce collectif de travail a répondu à cette attente. Elle décrit ces moments comme des moments de « bonheur » permettant de sortir d'un quotidien où tout va trop vite.

Si aucun interviewé n'a changé sa façon de manager depuis la réalisation de ce référentiel, toutes les personnes expriment leur satisfaction sur le travail mené et le fait d'avoir formalisé des valeurs qui les habitent depuis leur arrivée au sein de la fondation. Cela permettra notamment de les transmettre. Pour les interviewés, ce n'est pas le référentiel qui insufflera nécessairement le changement de management, c'est dès leur arrivée à la fondation que leur paradigme change par rapport au management dans les entreprises capitalistiques. Mais le fait de former et d'insuffler ces valeurs permettra aux nouveaux arrivants d'être « moins ébranlés par les changements de contexte et nouvelles pressions, les valeurs permettront de se rappeler ce qui est vraiment important ».

En outre, formaliser les comportements attendus permet également d'harmoniser les pratiques entre les établissements où l'expression des valeurs pouvait être différente comme le rappelle la responsable du contrôle de gestion.

f. Le danger de tout faire basculer

Le directeur des ressources humaines a exprimé le fait qu'il s'agissait dans ce projet d'un challenge pour la fondation. Dans une précédente expérience, au sein d'une organisation du monde capitalistique, un changement de direction a eu pour effet de perdre le système de management qui était en place. En l'absence de cadre défini, en l'espace de quelques mois, la société a pu voir ses résultats opérationnels chuter de façon flagrante. La performance de l'entreprise est liée à l'excellence opérationnelle qui s'appuie sur l'expertise technique délivrée par les collaborateurs. Cependant, cette expertise n'est délivrée que lorsqu'ils sont dans un environnement où ils se sentent en cohérence. Si le cadre n'existe plus ou que le système de management n'est plus cohérent, la dynamique qui pouvait exister est perdue ainsi que l'excellence induite. Le rôle participatif, l'importance d'un collectif représentatif est primordiale pour une bonne retranscription des comportements liés aux valeurs de la fondation.

III. Discussion : un moyen innovant de professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs

Existante depuis 140 ans, la Fondation protestante Sonnenhof baigne dans des valeurs qui ont été définies depuis de nombreuses années. L'idéologie de l'institution reste la même. La révolution a été de les formaliser, de les décliner, de faire participer le collectif. La mise en place d'un management par les valeurs est, ici, l'étude de la clarification des valeurs, soit la première étape du processus de Blanchard et O'Connor (2003). Les étapes suivantes de communication et d'alignement pourront être étudiées ultérieurement.

Comme nous avons pu l'observer, cette première étape se découpe en deux sous-phases :

- La création des valeurs qui a été menée par le comité de direction et le bureau du conseil d'administration en amont de notre étude
- La transposition des valeurs en bonnes pratiques qui ont été étudiées par le collectif de travail.

La figure 2 récapitule les différentes étapes de ce nouveau système de management mis en place au sein de la fondation protestante Sonnenhof et les place dans le processus défini par Blanchard et O'Connor (2003).

Définition d'un nouveau système de management

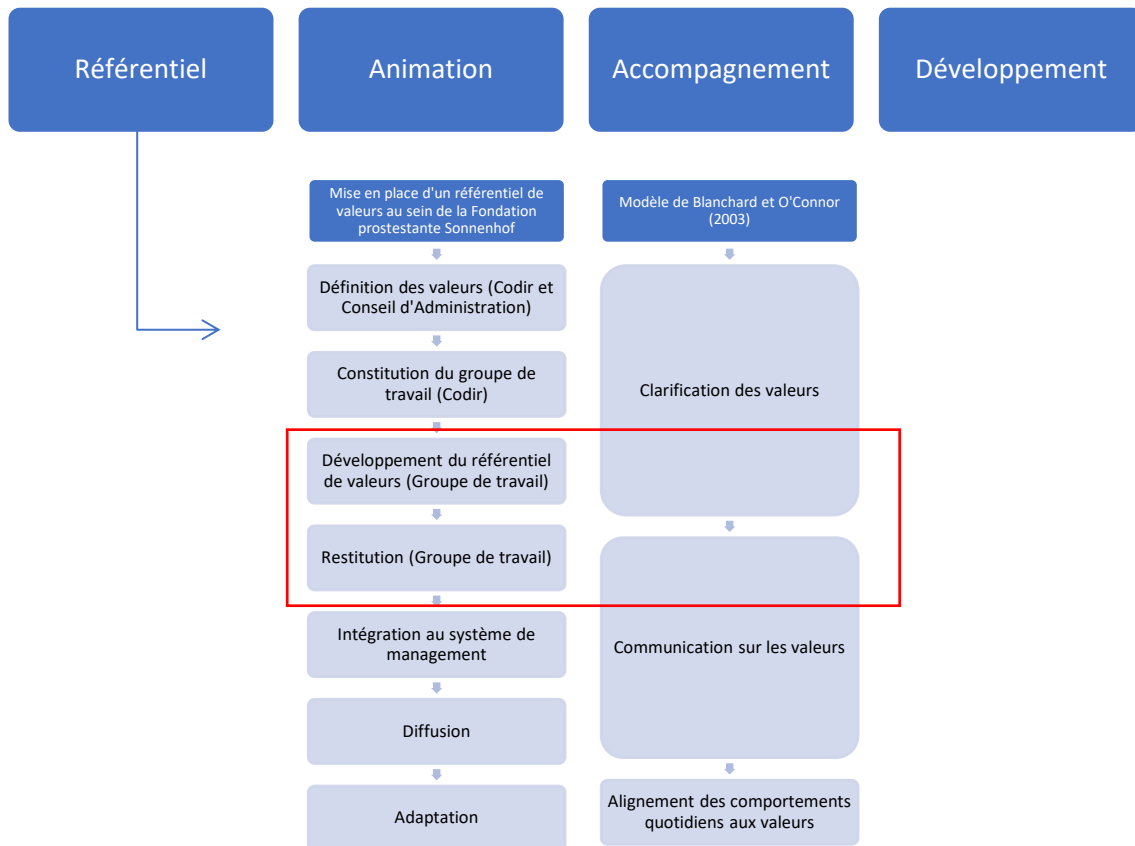


Figure 2 : la méthodologie de développement d'un référentiel de valeurs selon le modèle de Blanchard et O'Connor (2003)

En réponse à un environnement instable du fait du changement de direction générale, d'un renouvellement partiel des directions de pôle, d'une réorganisation des services support et d'un contexte en crise, les valeurs de la fondation risquaient d'être ébranlées. La directrice générale relève effectivement que la « culture n'est pas forcément évidente à manager » mais c'est pourtant elle qui reflète ce qu'est la fondation. En effet, « il y a toujours une main qui calme, qui rassure les résidents. D'une manière générale, [...] les salariés en acceptent beaucoup, car ils ont le sentiment d'être porteurs d'une mission. C'est digne et noble » ; « ils ont une culture du don de soi ». Même si la priorité de la fondation est d'accompagner optimalement les résidents, il est nécessaire pour la direction de répondre aux exigences règlementaires du secteur et de s'y adapter. Et cette pression se fait irrémédiablement ressentir par les équipes. Le travail insufflé par le conseil d'administration et la direction générale a permis de se recentrer sur les valeurs portées par la fondation. La direction a alors envoyé un message fort aux salariés. En effet, les valeurs étaient anciennes, déjà portées par les collaborateurs mais transmises de manière informelle. En mettant en place le groupe de travail, la direction reconnaît ses

valeurs, les revendique, incite les collaborateurs à faire de même et les place en réponse à cet environnement qui souhaite se stabiliser et à ce contexte contraignant. Nous constatons donc un retour à l'identité de la structure en réaffirmant les valeurs. Godelier met en avant que ce phénomène « amène à faire peser plus fortement la charge du changement sur les individus au lieu d'y voir le poids de l'organisation, de ses choix ou des moyens qu'elle engage » (Godelier, 2006, p.40). Il s'agira pour les managers de faire cohabiter les exigences de performance tout en conservant les priorités d'accompagnement et de bienveillance. Pour cela, l'innovation semble être une solution adaptée (Raedersdorf, 2015).

De la cohérence est apportée aux managers qui incarnent ces valeurs. En définissant ce qui est considéré comme un comportement positif dans l'entreprise, le référentiel accompagne le manager au quotidien.

Château-Terrisse (2018) met en avant que la solution pour répondre aux nouveaux enjeux de l'ESS est de clarifier les objectifs sociaux et économiques et de les traduire ensemble dans les contenus de gestion pour qu'ils contribuent à donner du sens. Au sein de la fondation protestante Sonnenhof, le personnel s'est retrouvé et a confirmé cette démonstration dans la mesure où le fait d'asseoir les valeurs a eu un effet positif sur les managers.

Pour favoriser la mise en pratique de ce référentiel, il a été nécessaire que la définition des valeurs passe par un travail mené par les acteurs du management au quotidien. Ce point a été relevé par l'ensemble des interviewés et a réellement constitué un élément de réussite de cette démarche. A l'instar de l'étude du cas de la fondation Apprentis d'Auteuil (Raedersdorf, 2018), où l'auteur avait montré que l'implication de chaque personne représentait un facteur clef de succès, il est confirmé ici que le participatif est un élément essentiel à l'adhésion des managers. Cette méthode est une application de la réponse portée par Château-Terrisse (2018). En effet, en favorisant la diversité des identités professionnelles et l'expression de chaque type d'utilisateurs, il est possible de construire et d'utiliser un outil de gestion conforme aux finalités multiples (financières et sociales). Cela a été le cas dans cette étude car une dizaine d'individus avec des métiers, des qualifications et des expériences différentes ont pris part au collectif de travail.

Au cours de cette étude, nous avons pu constater que le fait de déployer les valeurs en principes d'actions et en comportements induits a eu différents effets que nous présentons dans la figure 3.

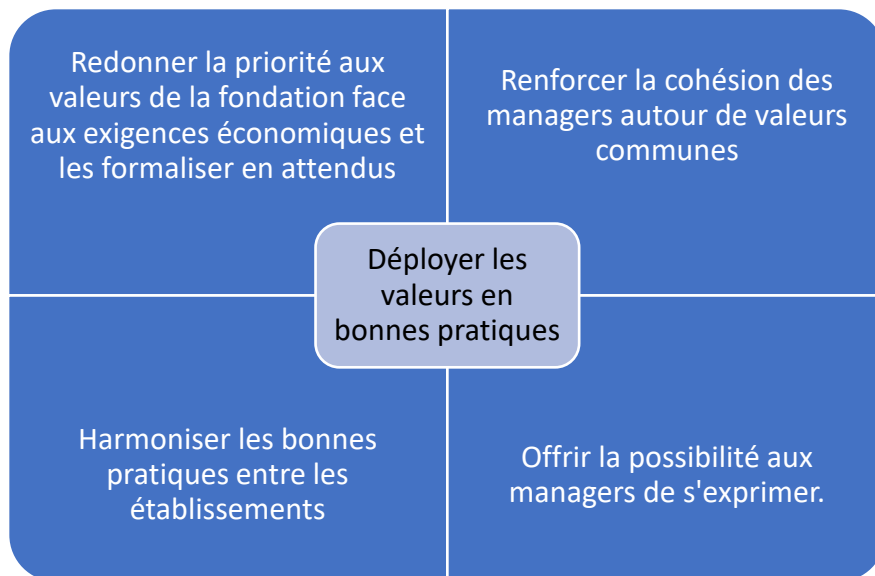


Figure 3 : les effets constatés du déploiement des valeurs en bonnes pratiques

Conclusion

À la suite d'un changement de direction et pour faire face aux nouveaux enjeux de l'économie sociale et solidaire, la fondation protestante Sonnenhof, existante depuis 140 ans, s'est engagée dans la création d'un système de management. Celui-ci a pour but de donner un cadre, un rôle et des attendus aux managers de l'organisation. La première étape de ce système a été de définir les valeurs de la fondation puis de les déployer en principes d'actions et comportements induits. Ce travail, réalisé de façon participative, a eu un effet très positif sur le collectif de managers. Il a humanisé les enjeux actuels du secteur en évitant de basculer dans une réplique du management des entreprises capitalistiques.

Mais le management par les valeurs ne doit pas se réduire à la création d'un référentiel. Il faut le faire vivre, l'incarner, le diffuser, l'user pour l'améliorer. La fondation protestante Sonnenhof l'a compris et il sera intéressant d'étudier dans un prochain travail la diffusion de ce référentiel, son acceptation par les managers et son évolution.

A ce stade de notre étude, alors que nous nous sommes aperçus que le fait de réincarner les valeurs a permis de rassembler les managers, nous pouvons nous interroger sur l'application de cette méthode dans des organisations capitalistiques. Schell et BNP Paribas ont d'ailleurs mis en exergue la nécessité de considérer les valeurs de l'organisation (Godelier, 2006). Face à cette réaction innovante de la fondation pour allier deux objectifs qui paraissent antinomiques, les valeurs sociales et solidaires et les objectifs économiques en y appliquant un management par les valeurs, nous rejoignons Béji-Béjeur et al. (2018) et nous nous demandons :

- « Et si l'étalon en sciences de gestion, c'était l'entreprise sociale et solidaire ?
- Et si l'on cessait de penser qu'il est normal qu'une entreprise recherche le profit à tout prix sans prendre en compte les effets d'externalité de son activité et les intérêts de ses parties prenantes ? »

Dans une future étude, il sera intéressant d'appliquer ce management par les valeurs à des entreprises classiques.

Bibliographie

Auderbrand, L., and Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue Internationale de l'économie Sociale* 338, 54–68.

Bazin, L., and Sélim, M. (1996). Un symptôme unique : l'entreprise. *Journal Des Anthropologues* 11–18.

Béji-Bécheur, A., Codello, P., and Château-Terrisse, P. (2018). Avant-propos de GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires. In *GESS: Gestion des entreprises sociales et solidaires*, (Caen: Éditions EMS, management & société), pp. 11–16.

Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion. *Communication Pour Le Congrès de l'AFC Nice*.

Chanial, P., Cova, B., Caillé, A., Gaglio, G., and Weber, J. (2018). Gérer par la valeur sociale : un pari impossible pour les mutuelles ? In *GESS: Gestion Des Entreprises Sociales et Solidaires*, (Caen), pp. 83–104.

Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole: quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir* 27, 13–30.

Château-Terrisse, P. (2018). Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion. In *GESS: Gestion Des Entreprises Sociales et Solidaires*, (Caen), pp. 23–38.

Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux* (Paris: La Découverte).

Combes-Joret, M., and Lethielleux, L. (2018). L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire. In *GESS: Gestion Des Entreprises Sociales et Solidaires*, (Caen), pp. 197–212.

Desroche, H. (1971). *Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente*.

Flahault, E., and Dussuet, A. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Formation Emploi* 111, 35–50.

Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise* (Paris: La Découverte).

Godelier, M. (1998). La culture est-elle naturelle? In *La Culture Est-Elle Naturelle? Histoire, Épistémologie et Applications Récentes Du Concept de Culture*, A. Ducros, J. Ducros, and F. Jouliau, eds. (Paris: Editions Errance), pp. 217–222.

Grimes, M. (2010). Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34, 763–783.

Hughes, G.D., and Chafin, D.C. (1996). Turning New Product Development into a Continuous Learning Process. *Journal of Product Innovation Management* 13, 89–104.

Hvenmark, J. (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization. *Administrative Theory & Praxis* 35, 223–247.

Jick, D.T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24, 602–611.

Laville, J.-L., and Glémain, P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion* (Paris: Desclée de Brouwer).

Le Goff, J.-P. (2003). *Les illusions du management: pour le retour du bon sens* (Paris: La Découverte).

Paillé, P., and Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*.

Raedersdorf, S. (2015). Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? *Innovations n° 48*, 69–85.

Raedersdorf, S. (2018). La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil. *Innovations* 57, 109–136.

Roy, M., and Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives* 32, 129–151.

Sanchis-Palacio, J., and Campos-Climent, V. (2007). Strategic management in the social economy: Using strategic analysis tools in cooperatives. *Ciriec-España* 59, 237–258.

ANNEXES

Annexe 1 : Les choix méthodologiques

Afin de mener à bien cette étude, l'auteur a eu l'opportunité de participer au groupe de travail sur les valeurs. Grâce à sa double casquette de praticien et de chercheur, cela fait de ce travail une recherche action. En effet, on part de l'action pour générer des connaissances scientifiques (Roy and Prévost, 2013). L'auteur prend réellement part au processus de production de connaissance et va pouvoir l'influencer, ce qui distingue cette recherche d'une observation participante. Paillé et Mucchielli la définissent comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé and Mucchielli, 2012, p. 13). En outre, cette recherche s'inscrit dans une

triangulation (Jick, 1979) où les interviews ont été complétées par une analyse de contenu sur la base de documents internes à la fondation protestante Sonnenhof ainsi qu'à une revue de littérature.

La recherche action s'inscrit dans le cadre méthodologique qui invite à mêler pratique professionnelle quotidienne et recherche en sciences sociales dans un même mouvement (Desroche, 1971). La recherche action est largement utilisée dans ce secteur d'activité. Nous avons particulièrement veillé à être rigoureux dans la collecte de données et leur analyse pour garantir la validité des observations (Cappelletti, 2010).

La collecte des données est passée dans un premier temps par une participation au groupe de travail qui est récapitulée dans le tableau 1.

Tableau 1 : récapitulatif de la participation au groupe de travail

Date	Type de rencontres	Nombre d'heures
19 mars	Réunion du groupe de travail	4
23 avril	Réunion du groupe de travail	4
31 mai	Réunion du groupe de travail	4
19 juin	Réunion du groupe de travail	4
28 août	Réunion du groupe de travail	4
3 septembre	Réunion du groupe de travail	2.5
10 septembre	Réunion du groupe de travail	4
13 septembre	Présentation en comité de direction	1.5
21 septembre	Présentation en comité de direction élargi	3
12 novembre	Présentation en comité de direction	3
TOTAL		34

Lors de ces rencontres, nous avons effectué une prise de notes détaillée et une collecte de documents.

Nous complétons cette étude par différentes interviews qui sont présentées dans le tableau 2. Ces entretiens sont de type semi-directif, ils ont été enregistrés et les verbatims ont ensuite été retranscrits.

Tableau 2 : récapitulatif des interviews menés

Personnes interviewées	Objectifs	Nombre d'heures
Directrice Générale	Comprendre l'impulsion de ce groupe de travail sur les valeurs.	0.5
Directeur Ressources Humaines – membre du comité de direction,	Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable contrôle de gestion - membre du comité de direction élargi	Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable d'établissement - membre du comité de direction et du groupe de travail		0.7
TOTAL		2.2

En annexe 2, nous avons repris les questions qui ont été posées aux personnes interrogées. Les interviews ont été menées physiquement en avril 2019.

Enfin, l'étude a été complétée par l'analyse de différents documents internes à la fondation (compte rendu de réunion, présentation au groupe de travail, formalisation du travail effectué par le groupe de travail) et une revue de la littérature.

La figure 4 représente les différentes méthodes de collecte de données et leurs rôles dans la recherche de confirmation de nos hypothèses.

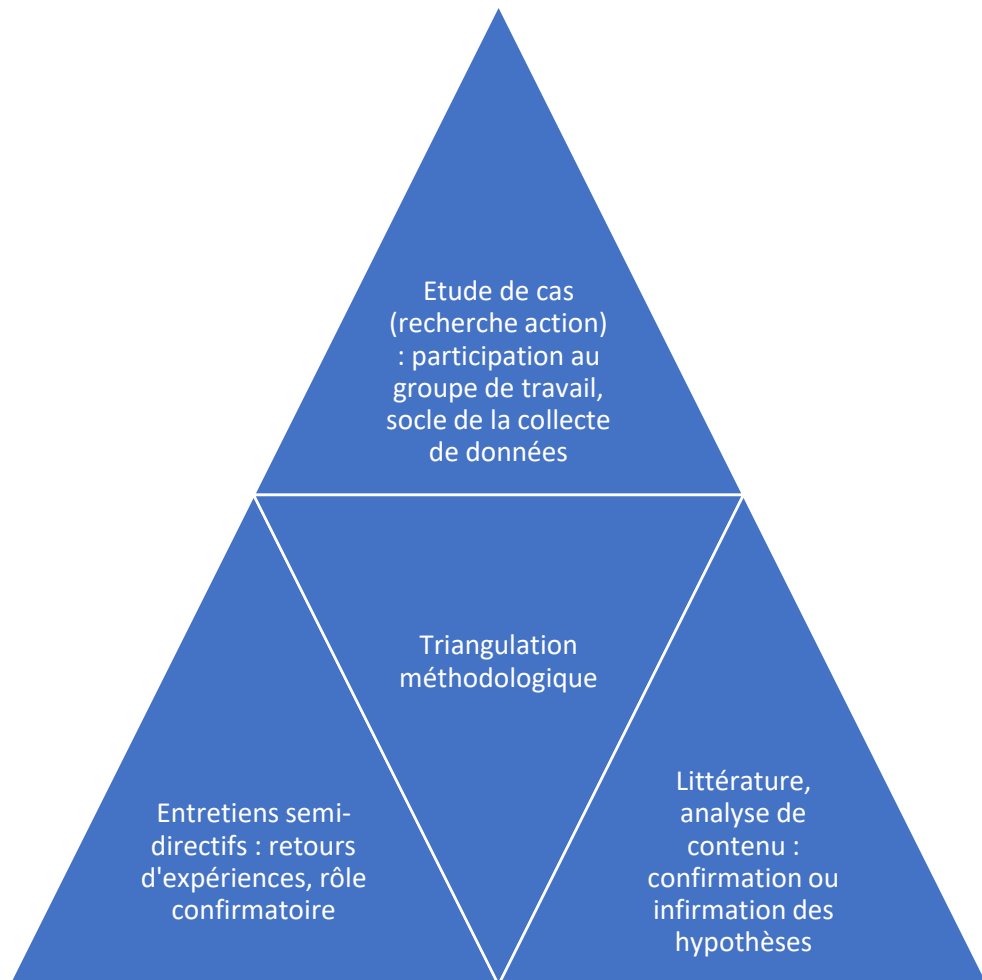


Figure 4 : méthode de collectes de données

Annexe 2 : Trame des entretiens semi-directifs

Directrice Générale, Directeur ressources humaines

1. Comment est née l'idée de travailler sur les valeurs ?
2. Qui a impulsé ce travail ?
3. Pourquoi avoir choisi l'option de co-construire les valeurs avec les salariés ? Comment ont été choisis les managers participants ?
4. Quel est votre avis sur le travail mené par le groupe ?
5. Quels sont les projets pour la diffusion du travail ?
6. Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?
7. Avez-vous changé votre façon de manager depuis le groupe de travail ?

Responsable contrôle de gestion

1. Comment et quand avez-vous entendu parler du groupe de valeur ?
2. Qu'en avez-vous retenu ?
3. Que pensez-vous du travail réalisé ?
4. Y a-t-il des éléments qui vont ont paru en désaccord avec votre façon de travailler ?
5. Est-ce que votre façon de manager à changer ?
6. Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?

Responsable d'établissement :

1. Comment et quand avez-vous entendu parler du groupe de valeur ?
2. Qu'en avez-vous retenu ?
3. Que pensez-vous du travail réalisé ? Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?
4. Avez-vous apprécié de participer au groupe de travail ?
5. Que pensez-vous de la co-construction ?
6. Est-ce que votre façon de manager a changé suite au groupe de travail ?