

La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. *L'éclairage postmoderne*

Arnaud Lacan, François Silva

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION** 2020/2 N° 137 , PAGES 317 À 337
ÉDITIONS **ISEOR**

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.137.0317

Date de mise en ligne : 25/12/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2020-2-page-317?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS *L'éclairage postmoderne*

Arnaud Lacan
Professeur
Kedge Business School
(France)

François Silva
Directeur de la recherche
ICD Business School
(France)

Cet article présente une réflexion générale sur la gouvernance et les pratiques managériales dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) et suggère que, dans une période de mutations socioéconomiques profonde, les entreprises de l'ESS ont intérêt à mettre en place une gouvernance globale et un management des équipes qui soit cohérents avec les valeurs structurantes de son univers et les aspirations de leurs collaborateurs.

Mots-clés : *Gouvernance – Management – ESS – Valeurs – Collaborateurs.*

This article is about the governance and the managerial practices in the area of social economics. Organizations need to hold the absolute necessity of being in harmony with the expectations of their employees. The corporate governance and the team management have to be based on the social values. It's a question of congruence and of collective performance.

Key-Words: *Governance – Management – Social economics – Core values – Collaborators.*

Este artículo presenta una reflexión general sobre la gobernanza y las prácticas de gestión en el campo de la economía social y solidaria (ESS) y sugiere que, en un período de profundo cambio socioeconómico en el que surgen nuevas expectativas de logro personal en el trabajo, las empresas de ESS tienen interés en establecer la gobernanza global y la gestión del equipo que sea coherente con los valores estructuradores de su universo y las aspiraciones de sus empleados.

Palabras-claves: *Gobernanza – Gestión – ESS – Valores - Empleados*

Introduction

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (l'ESS) ne doit pas se penser sans son projet politique. Les valeurs de solidarité et d'intérêt collectif en sont fondatrices et continuent de l'irriguer malgré des tensions et enjeux économiques toujours plus forts. Les organisations qui composent ce secteur sont structurées dans un cadre juridique favorisant cette prise en compte de l'intérêt collectif dans la mise en œuvre de leurs activités (Lacroix et Slitine 2019). Qu'il s'agisse des associations, des coopératives, des mutuelles ou des sociétés ESUS¹, les acteurs de l'ESS doivent nécessairement s'ancrer dans un univers de sens qu'il faut rappeler sous peine de passer à côté de l'essentiel de leur compréhension. C'est notamment le sens de l'évolution possible désormais de l'objet social de l'entreprise vers sa raison d'être (Frimousse et Peretti 2019) ou sa finalité sociale (Dutheil 2019). Ce qui est vrai pour la société française l'est, par ailleurs, aussi pour d'autres pays à en croire les études récentes, ce qui donne un peu plus de force encore au propos (David 2018; Doligez et Toucas-Truyen 2019; Toucas-Truyen 2019).

¹ Il s'agit des entreprises ayant demandé et obtenu l'agrément « Entreprise solidaire et d'utilité sociale ». Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (le CNCRESS) en comptait 967 début 2018 dont 20% de sociétés commerciales.

Leur vision du monde ne peut pas être une vision individualiste, rationnelle et égoïste des individus mais plutôt une vision humaniste et fraternelle des personnes. Entre un projet libéral (Hayek 1993) « *toutes les existences humaines n'ont pas un droit moral à la préservation* » et une promesse sociale (Fourier 2009) « *on mesure le degré de civilisation d'une société au sort qu'elle réserve aux plus démunis* », les organisations de l'ESS sont engagées sur la voie d'une plus grande civilisation pour une plus grande prise en compte des plus démunis et fragilisés. Il n'est alors par surprenant de constater que les entreprises les plus en pointe dans la promotion du statut d'entreprise à mission proposé depuis peu par la loi PACTE² sont des entreprises de l'ESS³ (Bidet, Filippi, et Richez-Battesti 2019).

Dans un tel cadre, la gouvernance des organisations de l'ESS revêt un enjeu vraiment stratégique. En effet, si la gouvernance recouvre dans son sens le plus strict un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise (Gomez 2018), nous souhaitons en élargir la dimension et en faire une gouvernance plus responsable. Selon nous, la gouvernance révèle l'authenticité et l'actualité du projet originel de l'entreprise et doit s'envisager jusqu'à la déclinaison des grandes orientations managériales auprès des équipes de terrain. Elle est à la fois la gestion de la structure par les parties prenantes et la gestion des personnes qui y évoluent allant donc jusqu'aux relations humaines au sein de l'organisation, relations dont la responsabilité incombe aux managers de proximité (Noguès 2019). De ce fait, la question se pose de savoir si cette gouvernance au sens élargi est un élément déterminant de la performance collective du secteur non lucratif en général (Hinna, Gnan, et Monterudo 2016), dès lors qu'elle embrasse les grandes problématiques de son temps pour créer les conditions

² Article 61 de la loi PACTE précise que l'entreprise à mission consacrera la notion d'intérêt social et ouvrira la possibilité de préciser la raison d'être de la société. La notion de lucrativité ne disparaît pas, mais ce nouveau statut juridique associera la recherche de performance économique et de profit à une finalité d'intérêt collectif.

³ La MAIF, par exemple, s'est récemment dotée d'une « raison d'être » qui sera inscrite dans les statuts lors de sa prochaine assemblée générale selon la formulation suivante : « *Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être.* »

d'un meilleur mode de « travailler ensemble » qui permette à chacun un épanouissement personnel au service du projet collectif. Notre conviction est que oui.

Nous sommes convaincus en effet qu'il y a un lien fort entre la mobilisation des valeurs fondatrices de l'économie sociale et solidaire et la performance des équipes (Lacan 2020), cette mobilisation passant par la prise en compte de ces valeurs dans la mise en œuvre d'une gouvernance responsable – la répartition et l'exercice des pouvoirs entre le Conseil d'administration et la Direction générale – et le management de proximité pour l'animation des équipes opérationnelles. Dans cet article, qui est un point de vue, une proposition théorique et non une démonstration fondée sur des données objectives de terrain, nous cherchons à expliciter les liens qui doivent être faits entre la gouvernance globale de l'entreprise et le monde en changement qui l'entoure. Nous voulons aussi décrire ce que doit être le management des équipes pour satisfaire les attentes profondes des collaborateurs en résonance avec ce changement d'époque et le sens de leur univers métier. Nous souhaitons enfin insister sur l'importance de la prise en compte des valeurs dans l'exercice d'une gouvernance responsable et du management des équipes dans le souci de la qualité de la réponse apportée aux bénéficiaires et donc de la performance de l'entreprise.

Le passage de l'ère moderne à l'ère postmoderne impose deux changements paradigmatiques : d'abord le retour de la personne en remplacement de l'individu (Delassus 2016) et ensuite l'émergence de la gouvernance des biens communs à la place de la recherche de la notion d'intérêt (Lacan et Silva 2015), qu'il soit particulier ou général. La première partie de notre réflexion sera consacrée à la manière dont ces deux éléments doivent être pris en compte dans la gouvernance responsable de l'entreprise de l'ESS (Glémain 2019), c'est-à-dire la répartition des pouvoirs entre les parties prenantes et l'exercice de leurs responsabilités respectives. Puis, dans une deuxième partie, car nous pensons que le management des équipes doit se mettre en place en déclinaison de la gouvernance globale, nous envisagerons les impacts sur le management de proximité de cette gouvernance postmoderne au sein des organisations du secteur. Nous proposons ici la notion de management postmoderne pour tendre vers le passage de la mesure et du contrôle de la performance individuelle à la régulation des relations humaines au sein du collectif. Enfin, pour achever notre

propos, dans une troisième partie, nous préciserons que dans l'univers particulier dans lequel nous nous situons – l'ESS reposant sur un socle de valeurs particulièrement fortes – d'autres pratiques sont nécessaires que les pratiques managériales courantes. Il est en effet indispensable d'intégrer au management postmoderne la dimension éthique, centrée sur la personne, et sur la cohérence entre le discours et les pratiques en déclinaison des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, le manager va être focalisé sur sa mission spécifique qui est de créer des liens et d'être un relais du sens. C'est avec cette approche, et en mobilisant les innovations sociales et les valeurs fondatrices du projet de l'entreprise, que le management postmoderne, dans notre secteur surtout, doit conduire à un mieux-être de chacun au profit de tous, acteurs professionnels et élus comme bénéficiaires, pour une plus grande performance de l'entreprise.

1 – Gouvernance responsable et postmodernité

Comme l'explique, entre autres, Maffesoli, nous sommes passé de l'ère moderne à l'ère postmoderne (Maffesoli 2014). Ces changements se concrétisent par le passage de valeurs saturées de la modernité à de nouvelles, différentes, que faute de mieux nous qualifierons de valeurs postmodernes émergentes (Lyotard 1979; Maffesoli et Perrier 2012). Ce changement de paradigme se caractérise notamment par le passage de la notion d'individu, sujet isolé, à celle de personne en lien, en relation et en miroir avec autrui (Leroux 1995). Un monde à venir qui doit se construire autour de deux idées forces : l'avènement d'une nouvelle figure sociologique avec la personne et l'émergence d'un nouveau mode de gestion des biens communs à un certain nombre d'entre elles. Nous voulons ici insister sur la nécessité d'intégrer ce changement profond à la construction de la gouvernance responsable dont nous préciserons les contours.

1.1. La fin du règne de l'individu et l'avènement de la personne

L'individualisme a atteint ses limites ; l'égotisme, le narcissisme et autres formes d'égoïsme ne peuvent plus répondre aux

enjeux actuels des organisations humaines. L'*homo oeconomicus* a perdu la bataille et il devient déraisonnable de confier à la recherche de la maximisation de l'utilité individuelle le soin de créer les conditions stables et satisfaisantes du mode de vivre ensemble, surtout dans un domaine aussi socialement utile et sensible que celui de l'économie sociale et solidaire.

Les ressorts de la société postmoderne sont tout autres. Il faut des réponses non plus de logiques individuelles mais de logiques de personnes, c'est-à-dire d'êtres humains qui savent l'importance primordiale d'autrui dans leur propre construction et évolution. L'autre, le proche, devient un élément fondamental de l'apprentissage que l'on fait de soi-même car investi de notre confiance, il nous révèle à nous-même. La gouvernance des entreprises doit intégrer cette nécessité de l'autre et l'organiser la régulation des parties prenantes.

Comme Rimbaud disait « *Je est un autre* » et Ricoeur évoque la personne comme miroir de l'Autre qui se réfléchit aussi sur cet Autre (Ricoeur 1990). Ce sont des jeux sans fin du « je » vers les autres qui sont d'autant plus riches qu'il y a de constantes interactions entre chacun. C'est ainsi qu'un individu devient une personne quand il se met à vivre avec les autres (Picq, Serres, et Vincent 2017).

Dans ce contexte d'émergence d'une nouvelle figure sociologique de la relation humaine, la gouvernance des entreprises doit évoluer pour intégrer cette donnée sociologique inédite afin de permettre, voire d'inciter, ces interactions nécessaires et salutaires. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire, parce qu'elles ont une gouvernance particulière (Andreck 2004; Pflimlin 2006) passant par le partage des rôles entre le pouvoir politique – porteur des aspirations des bénéficiaires et désigné par eux – et le pouvoir technique – garant du sérieux et du professionnalisme de la gestion, sont plus particulièrement aptes à s'approprier le retour de la personne comme acteur sociologique et à intégrer une nouvelle logique de gouvernance. Or, depuis quelques années, en amont de l'économie du partage, une nouvelle forme de gouvernance est mise en avant qui peut légitimement alimenter les entreprises de l'économie sociale et solidaire, celle des biens collectifs qui sont communs aux personnes membres de ces organisations (Pérez et Silva 2013).

1.2. La gouvernance des biens communs

Ce changement de figure sociologique s'articule, en effet, avec une nouvelle vision de la gestion que nous devons avoir de notre monde dont nous savons aujourd'hui qu'il est fini et non plus infini, cette vision ne s'arrêtant pas à la porte de l'entreprise mais devant au contraire s'y inviter.

Comme l'enseignait déjà Aristote, les hommes prennent, de manière assez curieuse, le moins de soin de ce qu'ils ont en commun pour faire le plus grand cas de ce qu'ils ont en propre (Aristote 2004). Cette tendance pose un vrai souci aux sociétés modernes qui doivent organiser le « vivre-ensemble » et aux entreprises qui doivent imaginer, non pas seulement le « travailler-ensemble », mais aussi le « vivre-ensemble au travail ». La résolution du paradoxe aristotélicien ne peut résider dans la privatisation des biens communs. Elle ne peut non plus consister dans leur étatisation. En effet, le caractère limité des ressources rend et l'une et l'autre des deux solutions inexploitable puisqu'il pose, à propos de ces ressources, la question de leur répartition, de leur gouvernance, des contrôles et des sanctions mises en œuvres.

C'est tout l'apport d'Ostrom en la matière de nous rappeler cette apparente évidence de la finitude des ressources et de la nécessaire gestion sous contrainte de leur rareté (Ostrom 1990). Pour dépasser cette difficulté, des formes d'auto gouvernance se mettent en place avec des particularités liées aux spécificités du bien – nature du bien commun, nombre de parties prenantes, implication de chacun, externalités positives comme négatives pour chaque partie prenante... Ainsi, le fractionnement d'un bien commun dans une logique d'appropriation et de gestion individuelles conduit au dépérissement du bien, voire à sa destruction, en générant des conflits entre les parties prenantes. Au contraire de ce que suggérait Hardin, la privatisation des biens communs (Hardin 1968), loin de mener à la satisfaction de tous, conduit à la tragédie des particuliers. Chacun essayant de tirer le plus de satisfaction individuelle du bien, les logiques individuelles s'affrontent et rendent impossible une utilité collective satisfaisante pour tous. Du coup, c'est la lutte de chacun contre tous les autres, avec comme objet des conflits le bien qui les réunissait à l'origine... et qui peut finir par disparaître du fait de ces

luttés – on connaît le célèbre exemple d’une rivière polluée par une partie prenante en sacrifiant les utilisations des autres... Impasse. Dans ce contexte où chaque particulier finit par être perdant, la gestion par les parties prenantes dans une gouvernance collective des biens communs fait dépasser cette impasse libérale (Viau, Sassi, et Pujet 2019). Cette problématique des communs semble particulièrement pertinente ici et adaptée au secteur de l’ESS⁴ et rejoint directement le lien avec le développement durable et la responsabilité sociale de l’entreprise (Cuénoud, Helfrich, et Ramonjy 2018).

D’abord parce qu’il faut voir ce secteur comme un bien commun associant plusieurs parties prenantes très différentes les unes des autres – personnels, bénéficiaires, familles, collectivités... mais liées par une communauté d’intérêt : la qualité de la réponse aux besoins identifiés. Le bien commun « ESS » ne peut se concevoir sans cette logique d’intérêt commun dont la gouvernance doit être précisément établie pour le plus grand avantage de tous (Coriat et al. 2018).

Ensuite parce que les organisations qui composent le secteur de l’ESS sont elles-mêmes des biens qu’il faut considérer comme des biens communs. En effet, qu’il s’agisse d’associations, de coopératives, de mutuelles ou de sociétés commerciales ESUS nous avons à faire à des acteurs composites dont il faut reposer la gouvernance afin qu’elle permette d’associer équitablement les parties prenantes concernées et impliquées dans les institutions de l’ESS. Ce sont des organisations collectives nées de mouvements collectifs pour le meilleur service aux usagers regroupés dans une communauté d’intérêt et le fonctionnement en bien commun devient un enjeu stratégique (Thomé et Huet 2016).

C’est pourquoi nous considérons qu’en matière de gouvernance, les entreprises du secteur de l’ESS peuvent avantageusement s’inspirer des schémas proposés par Ostrom. Ici,

⁴ C’était également l’avis d’Elinor Ostrom que nous avons eu l’occasion de questionner à ce sujet lors d’un colloque que nous avons organisé et dont elle était l’invitée d’honneur : « *Rencontre des acteurs et des chercheurs de l’Economie Sociale et Solidaire avec Elinor Ostrom* », 23 juin 2011, Paris.

nous prenons la gouvernance des entreprises non lucratives de l'ESS dans son sens le plus large, c'est-à-dire une structure de gouvernance responsable qui embarque les finalités du projet fondateur, les principes de propriété et la distribution de ses droits, les procédures de décision et de management des équipes, et qui facilite et soutienne l'action collective (Enjolras 2009). Ces entreprises fonctionnent grâce à une mutualisation des ressources qui suppose que soient mises en place un certain nombre de pratiques dans l'animation des équipes au quotidien renforçant la dynamique coopérative.

2 – Le management postmoderne

Dans notre idée, la gouvernance responsable postmoderne des organismes et entreprises de l'ESS doit aussi impacter le management de proximité de ces structures. Les deux changements évoqués plus haut doivent trouver leur traduction dans la gestion des personnes et l'animation des équipes au cœur des organisations, sous peine de décrédibiliser tout le projet en raison de dissonances cognitives insupportables pour les uns et les autres. Le management doit changer de dimension : il faut passer de la mesure et du contrôle de la simple performance des individus à la régulation des relations humaines scandant le « travailler-ensemble » pour le bien-être au travail en faveur de tous. Nous pensons que ce passage est un facteur de surcroît de performance parce qu'il impose la régulation des équipes fondée sur le souci de la qualité des relations interpersonnelles. En sommes, nous proposons de déplacer le cœur de métier du manager pour une plus grande efficacité de son équipe.

2.1. Passer de la mesure à la régulation

Plus aucune personne ne peut aujourd'hui s'épanouir au sein de son univers professionnel en étant traitée comme un simple élément de processus. Il est temps de trouver un autre fondement à la réalisation professionnelle de chacun, ou plus exactement à qualité de la relation humaine pour chacun au travail. Les nouveaux outils – surtout avec l'avènement du numérique – et les nouvelles méthodes managériales doivent pour cela favoriser la mise en œuvre des

relations entre les personnes en leur permettant de générer de l'interactivité entre elles plutôt qu'en les cloisonnant dans des tâches étanches ou en abolissant les rencontres du fait de la surutilisation des outils numérique collaboratifs (Maffesoli et Fischer 2016). Nous ne nous réalisons que par la rencontre avec les autres et il faut organiser la possibilité de cette rencontre.

Et comme ces nouvelles logiques de la rencontre ne peuvent exister que si ces personnes ont de l'appétence entre elles, il faut être attentif à savoir, sinon les créer, tout au moins favoriser et les développer les relations humaines. Ces logiques coopératives, si elles sont bien maîtrisées, permettent aussi de réaffirmer la culture d'entreprise et de développer – ou raffermir – le sentiment d'appartenance à celle-ci des uns et des autres. Il s'agit là de puissants moteurs de performance collective qui doivent être impulsés puis organisés par le manager afin d'en favoriser la mise en œuvre à travers l'implication des collaborateurs, leur présentéisme, leur fidélité à l'entreprise et plus globalement la qualité du soin qu'ils mettent à apporter le service promis aux bénéficiaires. La coopération nous emmène vers la création d'une œuvre commune réalisée dans le souci de chacun – *cum operare* – là où la collaboration ne nous promet rien d'autre que de travailler ensemble – *cum laborare* – sans s'engager sur les conditions de ce labeur commun. La coopération étant, d'une certaine manière, de la collaboration augmentée de sens et de soin, c'est au manager de créer les conditions pour amener, si besoin, ses collaborateurs, à passer de la seconde à la première (Ashkenas 2015).

La performance impulsée par l'action managériale n'existe certes pas de manière purement quantitative et mesurable mais elle peut s'estimer à partir de plusieurs variables (Bourguignon 1996). Elle est d'abord fonction des représentations changeantes de la réussite, fluctuante selon les entreprises et les acteurs, fluctuante selon l'importance accordée à la satisfaction des bénéficiaires dans le cas des organisations de l'ESS. La performance est aussi liée au résultat de l'action en elle-même dont l'évaluation se fait ex post par les parties prenantes. Enfin, elle est liée à la nature de l'action elle-même et aux processus qui mènent au succès. Dans ces conditions, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer. Elle peut d'abord être économique et s'estimer à l'aune de la rentabilité et de la productivité. Elle doit ensuite s'inscrire dans une dimension juridique en termes de conformité légale et réglementaire mais aussi

de respect des normes de solvabilité. La performance doit aussi comporter un volet organisationnel à travers le développement des compétences des collaborateurs pour garantir la cohérence de la réponse par rapport à la promesse de services de l'entreprise. Enfin, la performance est nécessairement sociale – et peut-être même surtout dans les entreprises de l'ESS – dans ce qu'elle peut créer de synergies des parties prenantes, dans ce qu'elle peut susciter d'implication des collaborateurs dans leur activité quotidienne, dans ce qu'elle peut générer de satisfaction de ces derniers à exercer leurs responsabilités professionnelles, dans ce qu'elle contribue au développement des potentiels des acteurs de l'entreprises – élus comme salariés – et pour finir dans la qualité de vie au travail qu'elle peut installer. L'amélioration continue de cette performance à quatre niveaux – économique, juridique, organisationnel et social – nous semble être la mission régulatrice, l'enjeu d'animation du manager de proximité dans l'entreprise (Brulhart et Favoreu 2016).

Les interactions professionnelles, comme toutes les activités sociales, sont basées sur un échange mais pour être vraiment efficaces, ces relations doivent aller plus loin encore que le simple échange de premier niveau à caractère utilitariste. Pour contribuer à une meilleure performance, ces échanges doivent, dans un cadre professionnel surtout, permettre de construire et d'élaborer un projet ou de construire une solution. Ces interactions doivent alors être fondées sur une logique de partage encouragé par de la complicité, de la convivialité et de la connivence pour obtenir *in fine* des accords tant implicites qu'explicites. C'est l'expression de ces liens qui se sont développés entre les personnes, que doivent viser les relations humaines. Elles sont d'autant plus riches que les interactions se développent continuellement. Les relations interindividuelles constituent alors un enrichissement mutuel qui doit sans cesse être suscité par l'organisation et relayé par les managers (Delassus et Silva 2016).

Les organisations vont devoir aider leurs salariés à générer les capacités de chacun de développer ces modes de relation en mettant en place les conditions de réalisation de ces échanges. L'entreprise doit susciter et soutenir la création de ces relations qui cimentent la cohésion des salariés et nourrissent leur volonté d'œuvrer collectivement dans l'intérêt de ce que pour quoi elle a été créée, dans

le souci de son projet originel. C'est ainsi que la notion d'interactions entre les personnes va être essentielle.

Nous sommes en train de voir l'émergence de nouvelles pratiques de travail qui progressivement vont constituer des formes nouvelles d'organisation du travail (Lacan et Silva 2012). Plus que jamais, la gestion des ressources humaines est une gestion de richesses et doit considérer l'ensemble des salariés comme une variable stratégique et non une variable d'ajustement. Plus que jamais le manager doit être un créateur, un facilitateur de relations entre les personnes de son équipe.

2.2. Favoriser les relations humaines au sein de l'entreprise

En effet, ce sont les relations humaines, les notions d'interaction que les managers vont désormais devoir favoriser. Cela doit impliquer la capacité pour les personnes concernées de s'écouter mutuellement mais aussi de se comprendre et de s'estimer. Plus chacun comprend l'autre, plus naît une estime réciproque, plus les résultats de ces relations seront riches et fructueux et la coopération évidente. On voit ici tout l'enjeu pour les entreprises de l'ESS de cette orchestration des relations humaines dont il ne faut surtout pas oublier une dimension essentielle : le plaisir de l'échange et du service à l'autre.

Cette dynamique de l'échange et du collectif dépend forcément du rôle de régulateur du manager (Lacan 2016). C'est lui qui doit trouver les rythmes et les intensités de ces relations entre personnes. Comme avec la palabre africaine qui exprime bien cette dimension très éloignée de notre esprit cartésien cherchant une finalité, une rationalité à une rencontre. Ils ne font rien, tel est le jugement négatif qu'expriment nos esprits d'homme pressé. Le temps c'est de l'argent pour l'Homme moderne : gagner du temps pour faire plus ; aller plus vite pour gagner plus. L'Homme moderne n'a plus de temps. Comme Pierre, l'homme pressé de Morand qui gâche tout, l'amitié, l'amour, la paternité, par sa hâte fébrile à précipiter le temps (Morand 1990), le manager pressé peut passer à côté de l'essentiel. Il risque de perdre, précipité par son allure vertigineuse, le goût des instants précieux qui font le prix de la vie et la poésie des choses. Il se consume et consume les siens en fonçant vers un but qu'il renouvelle, chaque fois qu'il l'atteint. " *A quoi reconnaître qu'on est arrivé si l'on*

ne s'arrête jamais ? " questionne la sage Hedwige. Le manager postmoderne en même temps que le sens des choses doit délivrer leur tempo : celui d'une relation humaine de qualité pour la plus grande efficacité collective. Il doit surtout savoir dire le moment de l'arrivée après avoir fait goûter à chacun le sel de la terre mais avant de partager le cap du départ à venir.

La régulation managériale n'est pas une simple technique mais un véritable agir relationnel qui encourage et structure les relations personnelles en tant que richesses et biens communs. Ce nouveau management dont d'aucuns nous rappellent qu'il doit être teinté d'un humanisme sincère (Arnaud 2008) et qu'il doit favoriser l'émergence de conditions de travail permettant l'épanouissement personnel : autonomie, reconnaissance et écoute, respect de la singularité et de la subjectivité, prise en compte de l'affect... C'est donc tout l'enjeu et tout l'objet du management postmoderne de donner des raisons aux collaborateurs de l'organisation, modifiée aussi par les avancées technologiques marquantes, d'aimer entreprendre ensemble, comme une tribu unie par le même dessein et mue par les mêmes principes d'efficacité et de solidarité (Silva 2007). Cela doit se faire dans des relations de services apaisées parce que régulées par le manager.

C'est dans ces conditions que se met en place une régulation des relations humaines, en rupture avec les vieilles pratiques de surveillance de la performance, qui favorisent l'implication des équipes et leur souci de s'inscrire au mieux dans la continuité du projet originel. C'est ainsi que les différentes parties prenantes peuvent se rencontrer (Bissola et Imperatori 2016) dans la recherche de la satisfaction de tous, dans l'envie de produire l'intérêt collectif le plus grand. C'est à cet endroit que se rencontrent la gouvernance globale de l'entreprise et le management de proximité, le second étant, d'une certaine manière, le prolongement de la première quand elle est responsable. C'est enfin comme cela que le projet se réalise avec la déclinaison dans le quotidien des valeurs qui ont structuré sa création, notamment autour de quelques déterminants de la gouvernance des entreprises de l'ESS comme la confiance, la démocratie, l'équilibre des pouvoirs et la réputation (Ortmann et Schlesinger 1997).

3 – Valeurs et innovations sociales pour le bien-être de tous

Quel que soit son statut – public, privé lucratif ou d'économie sociale et solidaire, l'entreprise a des valeurs qui structurent son fonctionnement et son développement au-delà de la simple structuration et de l'organisation du métier (Lacan et Silva 2015). Ces valeurs doivent donc être perçues comme un corpus de croyances et de règles qui fournissent aux parties prenantes un cadre de référence pour structurer et guider leur action. Evidemment, lorsque ces entreprises ou organismes mènent leur action dans un cadre aussi engageant que celui l'ESS, les valeurs sur lesquelles est fondé leur projet sont d'autant plus structurantes. De ce fait, la gouvernance responsable globale de l'entreprise – au sens de la répartition des pouvoirs – et à sa suite le management doivent faire de ces valeurs des éléments forts de la régulation des relations personnelles dans le souci du bien-être de tous et, partant, de la performance collective dans l'intérêt des acteurs et des bénéficiaires.

3.1. Les valeurs comme fondement

Chaque création d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire raconte un peu la même histoire : un groupe de personnes décide d'apporter une solution à des problèmes non résolus pour des raisons de rentabilité ou s'organise pour proposer une autre réponse que celle existante à des besoins socio-économiques dans un esprit de plus grande solidarité au sein d'une même collectivité. Cette histoire doit être mobilisée lors de la mise en œuvre, ou lors de l'actualisation, de la gouvernance, comme elle ne peut être ignorée lors de l'édification de la doctrine managériale de l'entreprise.

Dans les deux cas, c'est le même esprit qui dicte la règle : l'éthique de conviction parle avant l'éthique de responsabilité pour reprendre la célèbre formule de Weber et le souci politique précède l'exigence économique (Weber 2003). Une fois lancé, le projet doit être piloté et l'entreprise doit alors travailler à sa pérennisation dans le respect des valeurs fondatrices et en accord avec la culture qui l'alimente. Les valeurs qui ont présidé à la création deviennent alors prépondérantes dans l'influence qu'elles exercent sur le mode de gestion de l'organisation. Ainsi, après avoir structuré l'élan initial qui a permis le projet et la création, les valeurs doivent devenir les

principes de gouvernance responsable globale et les principes managériaux, renforçant de fait l'importance de la dimension éthique de long terme sur la réflexion exclusivement économique de court terme.

Il faut noter que si les valeurs sont souvent mobilisées au sein de l'ESS c'est parce qu'elles ne structurent pas seulement le projet mais qu'elles en deviennent aussi un élément culturel fort en densifiant le lien entre les acteurs. En effet, il ne suffit pas que des militants ou des élus visionnaires structurent le projet et créent l'organisme *ad hoc*, il faut encore que des techniciens mettent leurs compétences au service de ce projet pour faciliter la pérennisation de l'entreprise. Le partage des valeurs, leur transmission par les politiques aux techniques est donc une des clés du succès (Lacan 2019). Comme l'absence de partage des valeurs par la structure technique est un des écueils souvent fatals dont la responsabilité est à rechercher du côté de la mise en œuvre opérationnelle d'une gouvernance qui n'aurait pas réussi à organiser l'équilibre des pouvoirs entre politiques et techniques dans le respect de la bonne gouvernance définie plus haut dans sa version responsable.

3.2. Les valeurs comme moteur de l'organisation

Nous pensons vraiment que les valeurs de l'entreprise d'économie sociale et solidaire sont des éléments de sens forts pour tous les acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire les parties prenantes. De la compréhension, de l'appréhension de ces valeurs peut dépendre le niveau de performance de l'entreprise (Maisonnasse, Petrella, et Richez-Battesti 2019). Pour ces deux desseins, gouvernance et management de proximité jouent un rôle essentiel.

Les politiques – élus ou militants de l'économie sociale et solidaire – sont le cœur du système en même temps que les gardiens du sens. Ils doivent donc sans cesse défendre et réinventer le projet collectif. Pour cela, ils doivent mobiliser les valeurs et s'appuyer sur ces dernières pour faire évoluer, sans trahir leur dessein initial, l'entreprise dans deux directions : l'implication des politiques et le renouvellement de la structure technique d'abord ainsi que la transmission de ces valeurs, ensuite. C'est une des missions de la gouvernance globale des organisations de l'ESS.

Les élus et les militants ne sont pas les seuls à tirer parti des valeurs de l'entreprise, les salariés ont aussi besoin d'être éclairés sur ces valeurs pour pouvoir les mobiliser à des fins managériales et pour pouvoir en bénéficier dans leur épanouissement professionnel. Les entreprises de l'ESS offrent la possibilité de concilier réussite et épanouissement personnels avec sens de l'action et utilité sociale. Les valeurs de l'entreprise et sa culture deviennent alors un avantage concurrentiel pour recruter et fidéliser les salariés (Couret et Lacan 2009). C'est particulièrement vrai pour les plus jeunes générations comme le montre les études les plus récentes (Dalmas 2019; Dalmas et Lima 2016). Il faut se savoir appartenir à un collectif, être engagé dans une promesse pour que le supplément d'âme apporté par les valeurs de l'entreprises devienne un facteur de motivation pour les collaborateurs⁵. C'est au manager de créer ce sentiment.

Si ces entreprises parviennent à bien faire partager leurs valeurs et agissent comme employeuses en conformité avec celles-ci – le fameux devoir d'exemplarité comme condition *sine qua non* de la réussite, elles permettent aux salariés et dirigeants techniques de participer par leur travail à la réalisation d'un projet collectif. D'une certaine manière, alors, les salariés accèdent à une conscience militante de leur activité professionnelle. Cela permet un management par les valeurs qui offre une nouvelle source de motivation : celle d'œuvrer à la concrétisation d'une ambition politique par la qualité technique mise dans les réalisations professionnelles. C'est le bien-être de chacun qui est recherché (Lacan 2017) mis en œuvre prudemment grâce aux nouvelles technologies (réseaux sociaux d'entreprises, communautés apprenantes, innovations collaboratives...) et rendu possible par les innovations sociales que permet le management postmoderne dont la mission est double : être créateur de relations humaines et porteur de sens.

C'est pour ces raisons que la gouvernance d'une part et le management de proximité d'autre part doivent s'appuyer sur les valeurs fondatrices de toute l'ESS pour définir un cadre de fonctionnement et des pratiques managériales innovantes qui puissent permettre à chacun de s'épanouir dans son activité professionnelle.

⁵ Par exemple, l'étude *NewGen Talent Centre 2017* de l'EDHEC portant sur 1275 jeunes préparant les concours des écoles de management indiquait que 23% des interrogés souhaitaient travailler dans l'ESS.

Cette réussite contribuera assurément à la performance de l'entreprise dans sa mission de services à ses membres.

Conclusion

Peu importe le contenu du message. Ce sont d'ailleurs sur ces mêmes bases que fonctionnent aujourd'hui les internautes et autres utilisateurs de tweeters. La teneur des messages n'est pas importante, c'est le fait d'avoir le message. Ainsi, on se trouve connecté, relié à d'autres. Ce sont par ces attitudes de reconnaissance et d'appartenance que l'on appartient à une tribu (Maffesoli 1988).

C'est tout l'enjeu et tout l'objet du management postmoderne de donner des raisons aux collaborateurs de l'organisation structurée par un projet original collectif fort d'aimer communiquer et entreprendre ensemble, comme une tribu unie par le même dessein et mue par les mêmes principes d'efficacité et de solidarité. La tribu de l'économie sociale et solidaire en générale et de leur entreprise en particulier.

Mais nous avons la conviction forte que ce management des équipes ne peut exister s'il n'est pas d'abord impulsé par une gouvernance globale de l'entreprise dont la mise en œuvre cherche l'association des différentes parties prenantes dans la gestion et l'articulation des biens communs que sont la raison d'être de l'entreprise d'une part et l'organisation qui la met en œuvre d'autre part. La gouvernance responsable n'est pas une affaire individuelle car gouverner est un acte collectif porté en complémentarité par les instances dirigeantes de l'entreprise – le Conseil d'administration et la Direction générale – chacun dans son rôle mais avec le souci commun des intérêts de toutes les parties prenantes. C'est ce lien entre la gouvernance de l'entreprise et le management des équipes tous deux au service du projet de l'organisation et de l'intérêt collectif qui peut générer de la performance s'il parvient à se décliner au plus près des acteurs, grâce au double rôle du manager : porteur de sens et relais des valeurs du projet. En conservant dans ses pratiques quotidiennes une proximité vérifiable avec les valeurs de l'organisation – et de l'ESS en général, le manager renforce la motivation et l'implication de ses collaborateurs en créant le sentiment d'appartenance à une aventure solidaire collective.

Notre proposition est que les grands changements du monde observés depuis quelques décennies donnent encore plus de pertinence au projet fondateur de protection et de solidarité que portent les entreprises de l'ESS parce qu'il correspond naturellement aux nouvelles formes de gouvernance émergentes – les biens communs – et aux nouvelles attentes des personnes postmodernes – réalisation de soi, relation aux autres... Nous voulons alors insister sur la nécessité d'une gouvernance globale par les parties prenantes qui se prolonge par des pratiques managériales cohérentes avec les valeurs essentielles de l'organisation.

Ce que nous voulons sincèrement apporter, c'est la compréhension que dans ce secteur de l'économie sociale et solidaire, plus que dans d'autres, les pratiques managériales doivent s'aligner sur l'univers de sens de l'organisation. Dans les entreprises de l'ESS, il semble contreproductif de mettre en place un management individuel et directif des équipes et au contraire un management par le sens et les valeurs devrait produire une plus grande performance mesurée par la motivation et l'implication des équipes engendrant un absentéisme moindre, une qualité de service accrue, un turn-over plus faible...

En somme notre thèse est que, pour être plus efficace, le management des entreprises de l'économie sociale et solidaire doit se démarquer du management standard caractérisé par la mesure de la performance individuelle pour aller vers un management par la régulation des équipes unies autour d'un projet solidaire et des valeurs collectives. Pour le dire autrement, nous suggérons la nécessité d'un management spécifique aux entreprises de l'économie sociale et solidaire. Question de cohérence.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDRECK G., *La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA*, GEMA, 2004.
- ARISTOTE, *Éthique de Nicomaque*, Editions Flammarion, Paris, 2004.
- ARNAUD S., « Le management humaniste. Enjeux, outils et obstacles », *Revue internationale de psychosociologie*, tome XIV, N°34, 2008, p.207-24.
- ASHKENAS R., « There's a Difference between Cooperation and Collaboration », *Harvard Business Review*, Avril 20, 2015.
- BIDET E., FILIPPI M., RICHEZ-BATTESTI N., « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *RECMA*, tome 353, N°3, 2019, p.124-137.
- BISSOLA R., IMPERATORI B., « From Governance to Action : Measuring the Engagement of Active Stakeholders in the Social Enterprise », in *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 2016, p. 350.
- BOURGUIGNON A., « Définir la performance, une simple question de vocabulaire ? » in *Performance et ressources humaines, Economie, Economica*, 1996, p.18-31.
- BRULHART F., FAVOREU C., *Management d'entreprise*, Dunod, 2016.
- CORIAT B., ALIX N., SULTAN F., BANCEL J.L., *Vers une république des biens communs ?*, Les Liens Qui Libèrent, Paris, 2018.
- COURET A., LACAN A., « La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif », *RECMA*, tome 312, N°2, 2009, p.35-54.
- CUENOUD T., HELFRICH V., RAMONJY D., « La Macif, une tentative d'hybridation entre Economie Sociale et Solidaire et RSE », *Entreprendre & Innover*, tome 39, N°4, 2018, p.84-96.
- DALMAS M., « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, tome XXV, N°60, 2019, p.97-116.
- DALMAS M., LIMA M., « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, tome 90, N°8, 2016, p.151-74.
- DAVID G., « Émergence et développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion », *RECMA*, tome 350, N°4, 2018, p.22-37.
- DELASSUS E., *La personne : De l'individu à la personne*, Bréal, Levallois Perret, 2016.
- DELASSUS E., SILVA F., « Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, tome 20, N°4, 2016, p.59-74.

- DOLIGEZ F., TOUCAS-TRUYEN P., « Diversité et potentialités de l'ESS au Maghreb dans un contexte de transition », *RECMA*, tome 354, N°4, 2019, p.24-26.
- DUTHEIL P. H., « Les entreprises à finalité sociétale en Europe. L'expérience de trois pays européens », *Futuribles*, tome 429, N°2, 2019, p.55-61.
- ENJOLRAS B., « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives », *RECMA*, tome 314, N°4, 2009, p.63-83.
- FOURIER C., *Ouvres Completes*, BiblioLife, Charleston, 2009.
- FRIMOUSSE S., PERETTI J. M., « Raison d'être et responsabilité sociétale », *Question(s) de management*, tome 26, N°4, 2019, p.149-68.
- GLEMAIN P., *L'économie sociale et solidaire : Des fondements à son « à venir »*, Editions Apogée, Rennes, 2019.
- GOMEZ P.Y., *La gouvernance d'entreprise: 1^{re} éd.* Que sais-je ?, 2018.
- HARDIN G., « The Tragedy of the Commons ». *Science*, tome 162, N°3859, 1968, p.1243-48.
- HAYEK F. A., 1993. *La présomption fatale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993.
- HINNA A., GNAN L., MONTERUDO F., *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, United Kingdom: Emerald Publishing, 2016.
- LACAN A., « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », *Management & Avenir*, tome 90, N°8, 2016, p.195-217.
- LACAN A., « Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ? », *Management & Sciences Sociales*, tome 22, 2017, p.14-37.
- LACAN A., « Think tank: Meaningful management in a postmodern society ", *Global Business and Organizational Excellence*, tome 38, N°3, 2019, p.6-10.
- LACAN A., « Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, tome 38, N°1, 2020, p.94-101.
- LACAN A., SILVA F., « Avec l'émergence de la postmodernité : remise en question de la mesure », in *L'encyclopédie de l'Audit du social et de la responsabilité sociale, Questions de société*, 2012.
- LACAN A., SILVA F., « Le renouvellement des pratiques managériales. La numérité : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management », *Futuribles*, tome 408, 2015, p.5-20.
- LACROIX G., SLITINE R., *L'économie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de France, Paris, 2019.
- LEROUX A., *Retour à l'idéologie : Pour un humanisme de la personne*, Presses Universitaires de France, Paris, 1995.

- LYOTARD J. F., *La Condition Postmoderne: Rapport Sur Le Savoir*, Editions de Minuit, 1979.
- MAFFESOLI M., *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridiens-Klinksieck, 1988.
- MAFFESOLI M., *L'Ordre des choses. Penser la postmodernité*, Editions du Cnrs, Paris, 2014.
- MAFFESOLI M., FISCHER H., *La postmodernité à l'heure du numérique: Regards croisés sur notre époque*, François Bourin Editions, 2016.
- MAFFESOLI M., PERRIER B., *L'homme postmoderne*, François Bourin Editeur, Paris, 2012.
- MAISONNASSE J., FRANCESCA P., RICHEL-BATTESTI N., « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, tome 34, N°1, 2019, p3-29.
- MORAND P., *L'homme pressé*, Gallimard, Paris, 1990.
- NOGUES H., « Penser la gouvernance et ses nouveaux outils », *RECMA*, tome 351, N°1, 2019, p.28-30.
- ORTMANN A., SCHLESINGER M., « Trust, Repute and the Role of Non-Profit Enterprise », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, tome 2, N°8, 1997, p.97-119.
- OSTROM E., *Governing the commons*, Cambridge University Press, 1990.
- PEREZ R., SILVA F., « Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire », *Management & Avenir*, tome 65, N°7, 2013, p.94-107.
- PFLIMLIN E., *Coopératives et mutuelles: un gouvernement d'entreprise original*, IFA, 2006.
- PICQ P., SERRES M., VINCENT J.D., *Qu'est-ce que l'humain?*, Nouvelle Édition, Le Pommier, 2017.
- RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris, 1990.
- SILVA F., *Etre e-DRH: Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2007.
- THOME P., HUET J., *(Biens) communs, quel avenir? : Un enjeu stratégique pour l'économie sociale et solidaire*, Yves Michel Editions, 2016.
- TOUCAS-TRUYEN P., « L'Économie sociale au Québec. Une perspective politique », *RECMA*, tome 352, N°2, 2019, p.120-23.
- VIAU J., SASSI H., PUJET H., « Inscrire l'ensemble des parties prenantes dans une négociation basée sur les intérêts globaux au service d'une gouvernance responsable », *Vie & sciences de l'entreprise*, tome 207, N°1, 2019, p.13-27.
- WEBER M., *Le savant et le politique*, La Découverte, Paris, 2003.