**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 71 (2013)

**Heft:** 1

**Artikel:** Entreprises sociales, santé au travail et motivation des collaborateurs

**Autor:** Dunand, Christophe

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-390940

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 07.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# ENTREPRISES SOCIALES, SANTÉ AU TRAVAIL ET MOTIVATION DES COLLABORATEURS

CHRISTOPHE DUNAND
*Réalise, Haute école de gestion (HEG) de Genève*
*christophe.dunand@realise.ch*

> Cet article propose un cadre d'analyse mettant en relation les valeurs défendues par les premières Chambres de l'économie sociale de Suisse, avec les déterminants du stress et de la la motivation des employés relevé par la littérature sur la santé en entreprise et la gestion des ressources humaines. L'hypothèse de départ est que les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont capables, à la fois, d'assurer des conditions de travail favorables à la santé et un haut niveau motivation de leurs collaborateurs. La convergence que nous mettons en évidence, entre ces éléments, rarement confrontés, valide ce potentiel et ouvre la voie vers des recherches spécifiques ainsi que des validations empiriques. Alors qu'elles restent trop souvent perçues comme marginales, voir simplement ignorées, les entreprises sociales montrent semblent à plusieurs égards capables d'être exemplaires pour une économie plus durable. Sous réserve toutefois d'un haut niveau de cohérence entre les valeurs défendues et les pratiques de management concrètes de l'entreprise.

Mots clefs: entreprise social, méthodes de management, santé au travail, motivation, économie sociale et solidaire

## INTRODUCTION

Le management des entreprises sociales, la promotion de la santé en entreprise et la gouvernance des motivations des collaborateurs sont trois champs d'étude spécifiques qui retiennent l'attention des managers et des chercheurs. Comme directeur d'une entreprise sociale, consultant, enseignant et membre actif de réseaux professionnel, nous sommes au croisement de ces questions depuis des années. Nos observations et analyses, confrontées à la littérature ainsi qu'aux nombreux échanges avec des acteurs sur le terrain, nous ont motivé à approfondir ces liens. Nous avons abouti à l'hypothèse que les entreprises sociales ont un potentiel de motivation et de préservation de la santé des collaborateurs supérieurs aux entreprises commerciales. Ces enjeux s'inscrivent dans une réflexion plus globale sur les pratiques de management durable, entendues comme des pratiques de management compatibles avec les enjeux économique: sociaux, écologiques et actuels.

Les questions de santé et de motivation concernent bien sûr les entreprises commerciales, mais aussi les services publics (Baupré, Cloutier, 2007, Giauque et al 2011) et les entreprises sociales. Le coût des pratiques de management «démotivantes» semblent difficiles à

estimer. Mais ce phénomène, décrit notamment par Dupuy (2005) pour la France, semble très inquiétant. Sur le plan de la santé, une étude mandatée par le Secrétariat à l'Economie Suisse (Ramacioti, Perrriard, 2003) a estimé à 4.2 milliards de francs par an le coût du stress en Suisse lié à l'absentéisme et aux traitements médicaux (hors coûts indirects). Une autre étude, plus récente de cet office a montré que le nombre de personnes stressées avait encore augmenté (Grebner et al 2010).

Il est impossible de calculer avec préciser la dimension économique des problèmes de stress et de démotivation. Cependant les enjeux qui en découlent nous semblent suffisamment importants en Suisse, pour justifier de se pencher sur ce que peut nous montrer le management des entreprises sociales en terme de bonnes pratiques.

Le nombre et la diversité des entreprises sociales suisses semblent en rien inférieur à ce que l'on rencontre dans les pays voisins. Malheureusement, le peu de recherches à disposition, ainsi que des statistiques sur les entreprises qui ne cernent pas cette catégorie spécifique, empêchent de se forger une image précise pour la Suisse. Les premières études et publications ne se sont intéressées qu'aux entreprises sociales d'insertion, une famille dynamique, mais spécifique des entreprises sociales (Tattini et Bruttin 20, Dunand et Dupasquier 2006, Kherli, Crivelli et al 2012, Mertens 2010). Le récent ouvrage de S. Swaton (Swaton, 2011), ainsi que le précédent numéro de cette revue (vol. 70, mars 2012), consacré à l'économie sociale et solidaire (ci-après ESS), ont contribué à montrer cette réalité longtemps cachée de l'économie suisse. Les études spécifiques sur le management des entreprises sociales sont encore peu nombreuses au niveau international et à notre connaissance inexistantes en Suisse (Borzaga et Solari, 2001, Amintas, 2011, Hoareau et Laville, 2008).

Cet article propose un cadre d'analyse mettant en relation les valeurs de l'ESS avec les bonnes pratiques en matière de prévention du stress et de motivation des employés. L'article explicite les constats que le soussigné a présenté à titre exploratoire au Forum International de l'Economie Sociale et Solidaire à Montréal en octobre 2011. La promotion de la santé, ainsi que la gouvernance de motivations, ont fait l'objet de nombreuses recherches et publications. Notre démarche s'appuie sur un modèle d'analyse élaboré à partir des travaux très connus de R. Karasek, dans le cadre d'une recherche sur la santé des travailleurs de 50 ans et plus (www.50plussante), ainsi que de travaux de M. Meyer, spécialiste du management des entreprises sociales.

## ENTREPRISES SOCIALES ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, QUELQUES PRÉCISIONS

Comme nous l'avons présenté dans l'introduction du numéro de cette revue, (ref article intro à mettre) les entreprises sociales sont des organisations de toutes tailles et couvrant des domaines d'activité très divers. De manière à en cerner les contours , Defourny et Nyssens (2006), dans le cadre des recherche menées en Europe par le réseau EMES (Emergence des Entreprises Sociales, www.emes.org), ont proposé neuf critères pour différencier les entreprises sociales des entreprises commerciales et des services publics:

1. La production continue de biens et de services.
2. Un degré élevé d'autonomie institutionnelle (vis-à-vis de l'Etat ou d'entreprises commerciales).

3. Un niveau significatif de prise de risques économiques sur le marché.
4. Un niveau minimum d'emplois salariés (par opposition à des organisations constituées uniquement de bénévoles).
5. Un but d'intérêt collectif, ou d'un collectif dont les besoins sont reconnus par la collectivité (des personnes en situation de handicap, par exemple).
6. Une initiative à l'origine d'un groupe de citoyens, par opposition à une entreprise crée par l'Etat, ou par une autre entreprise.
7. Un processus de décision qui n'est pas basé sur la propriété du capital, (une personne, une voix pour les coopératives et les entreprises associatives).
8. Un management participatif, impliquant au maximum les parties prenantes
9. Une distribution limitée des profits, en partie réinvestis dans l'organisation (la logique n'est pas celle de la maximisation du profit).

Les entreprises sociales, constitutives de l'économie sociale et solidaire, sont actives dans tous les domaines économiques, exceptés certains biens et services incompatibles avec leurs valeurs humanistes et écologiques, telle que la production d'armes, de produits de luxe ou de cigarettes. Aucune entreprise sociale ne correspond complètement à l'idéal type défini par ces neuf critères. Cependant, la finalité d'intérêt collectif, un but lucratif limité et une activité économique régulière sont des critères incontournables.
Ces organisations privées représentent un 3e secteur de l'économie, dont l'importance, notamment en terme d'emplois, est souvent sous estimée. Une étude statistique de la Chambre genevoise de l'ESS (Apres-ge, 2010) estime à 10 % les emplois au sein des entreprises sociales (associatives, coopératives, SA, fondation). En France voisine, l'Insee estime que les emplois de ce secteur représente entre 10 et 14 % (Insee 2003).

## VALEURS, SANTÉ ET MOTIVATION: UN CADRE COMPARATIF

Les membres de la Chambre genevoise de l'ESS ont rédigé une Charte des valeurs (Apres-ge, 2005) qui a ensuite été validée par l'assemblée générale des membres. L'approche est convergente avec les critères présentés ci-dessus, mais s'inscrit dans une vision plus globale et intègre des critères écologiques et un principe de cohérence exigeants. La Chambre vaudoise de l'ESS a fait sienne ce document qui est ainsi en passe de devenir la référence pour les cantons romands. Ce document, assez exhaustif, contient nombre d'exemples de ce que chacune des valeurs peut impliquer dans la gouvernance et le management d'une organisation de l'économie sociale et solidaire.
Sur la base de cette Charte générale, un ensemble de critères opérationnels a été élaboré pour vérifier que les entreprises qui désirent devenir membre respectent ces valeurs. Pour aborder les liens entre les valeurs et les facteurs d'influence possibles sur la santé et la motivation, la première étape de notre démarche a été de préciser en quoi les valeurs génèrent des pratiques managériales spécifiques. Pour respecter l'ensemble de ces valeurs, dans une vision globale et systémique, certaines pratiques managériales sont plus cohérentes que d'autres. Nous donnerons plusieurs exemples par la suite.
Le tableau1 met en évidence les principales implications en termes de pratiques de management, pour les sept valeurs mentionnées dans la Charte de l'ESS (Après-Ge, 2005). Ces bonnes pratiques relevées plus base sont mentionnées dans la Charte. Nous avons com-

plété le tableau à partir d'observations empiriques que nous avons pu faire au d'entreprises membre des Chambres genevoise et vaudoise de l'ESS ou au sein de Réalise, une entreprise sociale d'insertion par l'économique de 150 personnes dont nous assumons la direction. De manière tout aussi empirique nous avons pu relever nombre de freins à la mise en œuvre de «bonnes pratiques» de management. Il serait en effet érroné de penser que toute entreprise que l'on peut qualifier de «sociale» est capable de mettre en œuvre toute les bonnes pratiques à la fois. Chacune, au sein des Chambres actuelles, s'engage toutefois à progresser.

| **Charte des valeurs d'Apres-ge et Apres-vd** | **Implications concrètes en matière de RH (exemples)** |
|---|---|
| Bien être social : Les acteurs et actrices de l'ESS visent à construire une économie qui affirme la primauté de la personne sur le capital. | La mission de l'organisation est utile à la collectivité et fait sens pour ses employés. Elle s'inscrit dans une vision à long terme et un ancrage local important, sources de sécurité. Les processus de production et le management respectent les valeurs de l'ESS. Les conditions de travail respectent les individus et leur santé au delà des minimum légaux (organisation du travail, horaires adaptés, congé paternité, salaires équitables, écarts salariaux limités). |
| Citoyenneté et démocratie participative : Les acteurs et actrices de l'ESS ... appliquent la démocratie participative en favorisant le partage de l'information, des responsabilités, de la prise de décision et la reconnaissance du rôle de chacun. | Reconnaissance de la contribution de chacun, participation aux décisions, hiérarchie limitée et autonomie maximum, accès aux informations (comptes, grille des salaires), respect des différences (culture, genre, âge, etc...) |
| Ecologie : Les acteurs et actrices de l'ESS... s'engagent à privilégier un système économique qui respecte les processus et équilibres écologiques .... | Méthodes de travail favorables à l'environnement (empreinte écologique minimale de l'entreprise, prise en compte de critères écologiques pour les achats de biens et services, promotion des énergies renouvelables ainsi que de la mobilité douce et des économies d'énergie, recyclage systématique des déchets, etc. |
| Autonomie : Les acteurs et actrices de l'ESS valorisent les compétences et renforcent les moyens d'agir des personnes (salariés, bénévoles, membres, usagers, investisseurs )... | Respect de la personne, *empowerment*, soutien à l'autonomie, encouragement à la formation continue, organisation apprenante, mobilisation de la créativité de chacun, valorisation des compétences. |
| Solidarité : Les acteurs et actrices de l'ESS privilégient la recherche de l'intérêt collectif sur le seul profit individuel. | Logique de coopération avec les parties prenantes internes et externes, travail en équipe. Recherche de processus de communication favorisant la participation, communication non violente. Solidarité entre personnes. |
| Diversité Les acteurs et actrices de l'ESS s'engagent à comprendre, respecter et valoriser les différences entre les personnes et les peuples, à prohiber toute forme de discrimination et à rechercher les complémentarités pour apprendre ensemble. | Pas de discrimination selon le genre, l'origine, l'âge, etc. Valorisation de la diversité comme richesse créative. Apprentissage collectif. Partage des compétences. |
| Cohérence : Les acteurs et actrices de l'ESS s'efforcent d'appliquer de façon cohérente l'ensemble des valeurs ci-dessus à tous les niveaux de leur fonctionnement. La cohérence entre les valeurs prônées et le vécu est essentielle à la crédibilité et au développement de l'ESS. | Transparence financières, décisions et pratiques cohérentes avec les valeurs énoncées (les engagements sont respectés), dans tous les processus de management, du niveau le plus macro (stratégie) au plus micro (achats de fournitures, par exemple) . |

*Tableau 1: Des pratiques de managements issues de valeurs*

Après avoir mis en évidence des principes et pratiques de management cohérents avec les valeurs, nous pouvons maintenant aborder successivement les questions de stress au travail, puis de motivation. Le stress, et la souffrance psychique qu'il génère, ne représente qu'un risque sanitaire en entreprise parmi d'autres. Toutefois, c'est un problème croissant, dans l'industrie comme dans les services. Dejours et Bègue ont montré comment, au sein de nombreuses entreprises l'affaiblissement des solidarités collectives et la croissance de l'individualisme, laissent place au chacun pour soi et à la solitude pouvant mener au suicide (Dejours, Bègue, 2009).
Le modèle de Karasek sur lequel nous nous appuyons met en évidence trois groupes de facteurs qui contribuent (ou protègent contre) le stress au travail et ses effets délétères sur la santé:

1. L'autonomie (latitude de décision) donnée aux collaborateurs et la valorisation de leurs compétences.
2. Le niveau d'exigence du poste et son adéquation avec les ressources de la personne, tant en termes de temps disponible pour atteindre les objectifs que de compétences.
3. Le soutien social de la hiérarchie et des collègues.

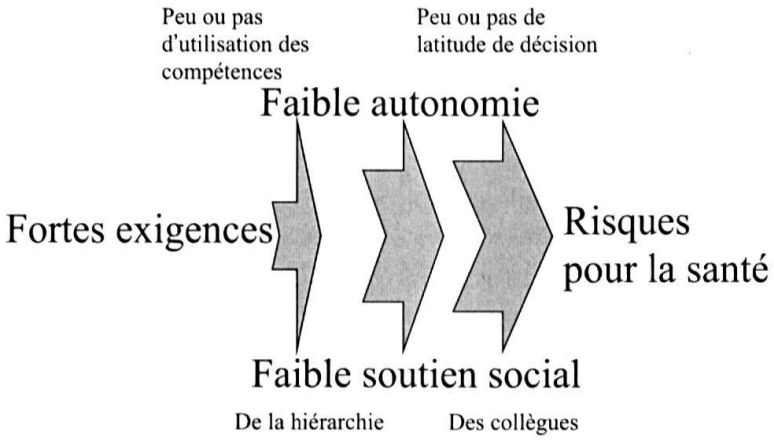


*Illustration 1. Source: D. Froidevaux, 2010, cours à la Heg, Genève*

Ainsi, une entreprise qui favorise l'autonomie et fait en sorte que chaque collaborateur mobilise au mieux ses compétences, tout en assurant un équilibre entre objectifs et ressources disponibles, avec un soutien en cas de difficulté, devrait pouvoir limiter au maximum le stress et ses effets négatifs sur la santé (directs ou indirects) à travers le tabagisme, les abus d'alcool, de drogue ou de médicaments ainsi que l'anxiété, voire la dépression.
Les travaux de M. Meyer, qui a travaillé spécifiquement sur la gouvernance des motivations au sein des entreprises sociales (Meyer, 2005) ont guidé notre travail d'identification des principaux facteurs en jeu. A partir notamment de la typologie établie par les psychologues sociaux Deci et Ryan (Meyer 2005, p. 2), elle montre la diversité des facteurs d'influence regroupés en deux catégories: les facteurs intrinsèques et extrinsèques.

Son approche permet, notamment, de comprendre pourquoi les collaborateurs des entreprises sociales sont particulièrement sensibles à la cohérence entre leurs valeurs et celles de l'entreprise sociale. Ceci tant au niveau du sens de la mission et des prestations (biens et services) proposés par l'entreprise sociale pour la collectivité, que des pratiques de management internes qui favorisent la participation, la coopération, l'innovation, le développement personnel et assurent en résumé des conditions de travail jugées favorables par les travailleurs. Autant l'importance des valeurs et de l'engagement des entrepreneurs sociaux a retenu l'attention (notamment Bornstein 2005, Allemand et Seghers 2007, Drucker 1990, Martin, Rossi, Straub, 2010), autant ce n'est pas le cas des liens entre les valeurs et les pratiques de management.

L'intérêt pour une personne à travailler dans une entreprise sociale, souvent en acceptant une rémunération inférieure à un poste équivalent dans une entreprise commerciale ou dans un service public (en Suisse), est d'abord lié à la mission de l'entreprise sociale et les valeurs qu'elle défend. Comme le dit Meyer «les parties prenantes à l'entreprise sociale retirent une utilité largement intangible de la co-réalisation d'une activité socialement utile» (Meyer 2005, p. 3).

Si de surcroit le management interne est cohérent avec les valeurs des collaborateurs, et enfin l'image externe de l'entreprise sociale est positive, alors le potentiel de motivation est maximum. Notre expérience nous a montré que l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise sociale, des fonctions de terrain jusqu'aux plus hauts cadres, sont sensibles à cette cohérence. D'ailleurs, c'est souvent les remarques de collaborateurs sur des incohérences très concrètes observées sur le terrain au quotidien, qui témoignent le mieux de cette sensibilité. Prétendre s'engager pour le développement durable et offrir des produits industriels à la cafétéria, est un exemple très concret qui est loin d'être rare.

Il est bien évident que la sensibilité aux valeurs sociales et écologiques diffère largement selon les individus. Des personnes sans attente sociale et écologique et qui n'attendent rien des autres de leur emploi qu'un salaire et des conditions acceptables, réagiront moins à une mission institutionnelle égoïste et à des incohérences entre un discours et des pratiques. Mais si le processus de recrutement est professionnel, toute entreprise sociale cherchera des candidats dont les valeurs sont en phase les siennes. Ainsi, théoriquement, il ne devrait y avoir que très peu de personnes sans valeurs sociales et écologiques au sein des entreprises sociales. Dès lors, une entreprise guidée par des valeurs fortes, tant au niveau de sa mission que de son fonctionnement, devrait être plus motivante pour ses collaborateurs qu'une entreprise sans peu utile, voire nuisible, pour la société. et les travailleurs. Il faut relever à ce stade que si notre propos se concentre sur les entreprises sociales, il est évident qu'il concerne aussi de près ou de loin les très nombreuses entreprises commerciales «classiques» responsables. Les millions de bénévoles mobilisés dans le monde par les organisations sans but lucratif ou à but lucratif limité (notamment les entreprises sociales) sont bien la preuve de la force de motivation de nombreuses missions d'entreprises sociales (ou plus généralement d'organisations à but d'intérêt collectif). Comme le rappelle Drucker (2010 p. 29), «l'argent ne suffit pas pour motiver les gens». Getz et Carney (2012, p. 179) renchérissent en disant que: «plus les psychologues étudient les niveaux de motivation ou d'engagement du personnel, moins les récompenses tangibles paraissent importantes».

Après avoir rappelé les grandes lignes du cadre d'analyse de la prévention du stress ainsi

que celui des facteurs de motivation que nous avons utilisé, il nous est possible de confronter, sous forme d'un second tableau, les valeurs de l'ESS avec les pratiques de management favorables à la limitation du stress et celles favorables à la motivation.
Le tableau 1 résumait les pratiques de management concrètes que le respect des valeurs de l'ESS devraient générer. Ce second tableau présente le potentiel de réduction du stress et de développement de la motivation dans des organisations, qui ont la fois une mission reconnue d'utilité publique (qui fait sens) et ont effectivement développé des pratiques de management cohérentes avec les valeurs de l'ESS. Pour les questions de stress, nous avons exprimé en pratique positive ce qui peut poser problème. A titre d'exemple, un management qui favorise l'autonomie et la participation, répond au besoin d'autonomie et de considération. Nous avons fait de même avec les questions de motivation.

| **Charte de valeurs** | **Facteurs de bonne santé en entreprise** | **Facteurs de motivation** |
|---|---|---|
| Bien être social | La mission d'intérêt collectif fait sens. Les collaborateurs sont traités avec équité et ont la possibilité de se former, être respectés dans leurs spécificités. Le personnel n'est pas une simple « ressource », une variable d'ajustement financier. | Etre motivé par la mission en tant que telle, l'image positive dans la société de l'entreprise sociale et pouvoir être en cohérence entre ses valeurs. Ne pas être « qu'une » charge, mais être un acteur reconnu de l'organisation. Etre à l'abri de logiques purement financières de maximisation du profit. |
| Citoyenneté et démocratie participative | Accéder aux informations importantes, pouvoir être acteur et contribuer au développement de l'organisation, être soutenu par les collègues et la hiérarchie. | Participer, être acteur, pouvoir s'exprimer, être co-responsable dans l'ES. |
| Ecologie | Sens de l'engagement écologique et limitation des impacts négatifs directs sur la santé (utilisation de produits toxiques par exemple). | Sens de l'engagement écologique, contexte de travail favorable à la santé. |
| Autonomie | L'autonomie de décision, la reconnaissance, la confiance, l'encouragement à la formation continue, etc... sont favorables à la santé. | Participer, pouvoir décider ou co-décider, être acteur, développer ses compétences par la formation et partager. |
| Solidarité | La coopération (et non la compétition) entre les salariés, le soutien mutuel et les relations positives avec les parties prenantes sont favorables à la santé. | La logique de coopération et des relations basées sur la confiance sont pour la majorité des collaborateurs plus motivantes que la méfiance et la compétition. |
| Diversité | Reconnaissance et acceptation des particularités et des limites de chaque collaborateur. | Valorisation des compétences de chacun, développement des compétences, progression individuelle autant que collective. |
| Cohérence | Accès aux information-clefs, possibilité de comprendre la situation et pas uniquement de la subir, les valeurs irriguent l'ensemble des processus de management qui sont de fait cohérents. | Valeurs bien incarnées dans les principes de management et dans les processus de l'entreprise. |

*Tableau 2: Facteurs de bonne santé et de motivation en entreprise*

## DES ENTREPRISES SOCIALES FAVORABLES À LA SANTÉ ET MOTIVANTES?

Le tableau 2 montre la convergence théorique forte entre les valeurs défendues par les Chambres genevoises et vaudoises de l'ESS, les facteurs de bonne santé en entreprise et les facteurs de motivation. Il est frappant de relever à quel point les éléments positifs en matière de santé intéragissent de manière systémiques avec ceux favorables à la motivation. Il pourra servir de cadre de référence pour des enquêtes de terrain à venir qui permettront de vérifier ce que la théorie montre et confronter nos observations empiriques. Ce tableau permet déjà aux managers des entreprises sociales et des Pme et Pmi responsables de penser l'optimisation de leurs processus de management.

Comme nous l'avons relevé plus haut, il s'agit bien d'un potentiel général, car rare sont les organisations exemptes d'incohérences liées à des défauts de management ou à des contraintes externes. Nous allons passer en revue dans les lignes qui suivent plusieurs problèmes ou freins pour les entreprises sociales en termes de motivation et de santé que nous avons pu identifier sur le terrain.

## SANTÉ ET MOTIVATION AU SEIN DES ENTREPRISES SOCIALES: UN POTENTIEL ET DES FREINS

Tout d'abord, la question du sens de la mission de l'entreprise sociale rend très sensible la gestion de la réputation. Une malversation financière, même limitée en terme de montant et donc sans effet sur la santé financière, peut avoir un effet important sur la réputation. Au delà des effets avec les parties prenantes externes, cela ne manquera pas d'entraîner une forte baisse de la motivation des collaborateurs.

Comme nous l'avons déjà relevé, la question de la cohérence entre les valeurs défendues par l'organisation et son fonctionnement général est d'importance équivalente pour la motivation. Cependant, force est de constater que sur le terrain la capacité à décliner les valeurs générales de l'ESS en processus de management concrets et cohérents est souvent lacunaire, pour de multiples raisons.

Combien d'ONG de solidarité internationale (qui sont des entreprises sociales), prônent un développement avec la participation des bénéficiaires sur le terrain, alors que leur management interne n'a rien de participatif? Combien d'organisations de l'économie sociale et solidaire se fournissent au meilleur prix sur le marché, sans privilégier les entreprises «sœurs», qui garantissent des produits responsables au plan écologique et social? Combien d'organisations ont comme banque ou comme assurance des établissements aux antipodes de leurs valeurs, quand bien même des alternatives solidaires existent? Combien de conflits internes alors que l'on attendrait des compétences larges en communication pour une gestion très humaine des RH? Une entreprise, soit-elle sociale ou responsable (entreprise commerciale engagée au plan social et environnemental), ne devient pas un système de coopération dynamique et évolutif favorisant l'initiative à l'interne et l'autonomie, avec des pratique écologiques, d'un jour à l'autre. Cela peut-être le résultat d'un long processus d'amélioration en direction d'une plus grande cohérence avec les valeurs de l'ESS. Il faut relever de nombreux cas d'organisations, notamment de coopératives, qui se sont éloignées progressivement de leurs valeurs sociales et solidaires historiques, en pensant qu'elles étaient devenues obsolètes. Il serait intéressant de pouvoir analyser, dans une perspective historique, les effets sur la santé et la motivation de ce renoncement.

De telles évolutions, positives ou négatives, sont entravées, ou stimulées, par les nombreuses croyances dominantes du management. Combien de managers sont-ils pas encore persuadés que le salaire est le principal facteur de motivation? Combien pensent qu'il faut stimuler la compétition interne entre les collaborateurs pour favoriser leur engagement? La culture du secret, si ancrée dans la culture helvétique, notamment au niveau des salaires, n'est-elle pas un frein limitant la capacité des collaborateurs à vérifier la cohérence entre un discours sur l'équité de traitement (selon le genre et la fonction) et les pratiques? Ce qui génère des interrogations rarement favorables à la motivation...

De nombreux autres freins limitent encore le potentiel de santé et de motivation des entreprises sociales. Sur la base de notre expérience, nous pouvons citer le manque de compétence en management (notamment sur la promotion de la santé et la gouvernance des motivations), une réalité économique de crise qui limite la participation interne et aiguise la compétition entre entreprises sociales et solidaires et les entreprises commerciales (dont les prix sont potentiellement moins élevés que ceux des entreprises sociales).

Le style de management des leaders des entreprises sociales est souvent difficile à rendre complètement compatible avec les valeurs de l'ESS. Les visions dominantes poussent à la mise en valeurs d'individus, alors que les entreprises sociales sont d'abord des collectifs de personnes qui méritent toutes une reconnaissance externe. Enfin, les attentes des collaborateurs des entreprises sociales induit une sensibilité particulièrement élevée aux incohérences. Un écart injustifié dans la grille des salaires peut entraîner des tensions élevées dans une entreprise sociale, alors qu'il poserait peut être pas de problème ailleurs.

Pour terminer ce chapitre, l'analyse de ces deux tableaux montre que les effets des valeurs de l'ESS sur la motivation et la prévention du stress jouent à deux niveaux. Le premier concerne les relations directes entre la mission, la structure de l'organisation et les objectifs des processus de management. Si les valeurs des collaborateurs sont en cohérence avec ceux-ci, ces derniers seront «confortables» et susceptibles d'être motivés si d'autres facteurs ne viennent pas annuler ce potentiel.

Le second niveau concerne les impacts positifs indirects du fonctionnement de l'organisation et de la nature des projets qu'elle développe. A titre d'exemple, la volonté de respecter les frontières écologiques de la planète peut mener à la mise en place par l'entreprise sociale d'un plan de mobilité douce, avec souvent la promotion du vélo. Lequel, pour autant que les risques d'accident soient limités, contribue positivement à la santé et à l'image d'une entreprise responsable. Le choix de produits bio de l'agriculture de proximité, souvent couplé au label «fourchette verte» pour la promotion de la santé, améliore la santé des collaborateurs. Un restaurant d'entreprise sympathique où on mange des produits bons pour la santé et bien cuisinés favorise la santé, les échanges, la coopération et la créativité et donc la motivation. Le fait de rendre la grille des salaires et les comptes accessibles à tous, élève la confiance et limite les «on – dit », si peu favorables à la motivation.

## QUELS EFFETS SUR LA DIFFÉRENCIATION ET L'EFFICIENCE?

Que l'on soit dans le monde des entreprises commerciales ou celui de l'économie sociale et solidaire, le facteur humain ne cesse de prendre de l'importance comme facteur de différenciation et de compétitivité. L'évolutivité et la réactivité des entreprises dépend de plus en plus des collaborateurs directement concernés (Getz, Carney, 2012, p. 153). Selon ces

auteurs, pour que des employés soient en mesure de réagir vite à un problème, ils devraient pouvoir décider eux-mêmes. Ce qui implique que la hiérarchie leur fasse confiance. Pour être digne de confiance il faut adhérer aux valeurs et aux objectifs, avoir les compétences requises par l'activité et ne pas être sanctionné à la première erreur. Dans cette perspective, les entreprises sociales qui favorisent la participation et la coopération entre leurs collaborateurs, tout en faisant en sorte que les décisions soient prises le plus proche possible du terrain, ont un potentiel élevé d'efficience et d'évolutivité. En France le récent libre blanc des entrepreneurs sociaux a d'ailleurs pour titre: «l'efficacité économique au service de l'intérêt général» (Mouves, 2012).

Segrestin et Hatchuel (2012 p. 76) montrent par ailleurs qu'il n'y a pas d'innovation sans coopération. La maximisation du profit et l'exacerbation de la concurrence entre collaborateurs serait une conception récente du monde de l'entreprise selon ces auteurs. Au moment où la capacité à innover devient une condition de survie de nombre d'entreprises, les entreprises sociales sont à même de contribuer à développer des bonnes pratiques de management et des projets innovants pour l'avenir.

D'ailleurs les exemples ne manquent pas sur le terrain. Nous pouvons citer les coopératives d'habitation quib ont été bien plus innovantes aux plans social et écologique que les promoteurs immobiliers capitalistes. L'agriculture de proximité, qui regroupe de nombreuses entreprises sociales, coopératives, associatives et familiales, jette les bases de nouveaux modèles de production pour demain. La Banque Alternative Suisse, entreprise sociale exemplaire, a montré que les services bancaires nécessaires à la société peuvent être parfaitement éthiques et intégrer des objectifs écologiques élevés. Etc.

## CONCLUSION

Cet article montre pourquoi les entreprises sociales et leurs managers sont susceptibles d'atteindre un haut niveau de motivation des collaborateurs et de leur offrir des conditions de travail favorables à la santé. Il montre aussi que ce potentiel ne se réalise que sous certaines conditions, notamment celles de la cohérence entre les valeurs déclarées par une entreprise sociale et les pratiques de management sur le terrain. Cette cohérence dépend autant des compétences internes des managers et de leurs équipes, que de facteur externes, notamment financiers. Malgré les limite d'une approche exploratoire, cet article présente toute une série de principes et de pratiques de management qui peuvent inspirer les managers responsables.

L'économie sociale et solidaire, ainsi que les entreprises sociales qui la constituent, commence à être reconnue en Suisse romande. D'autres pays, notamment la France, reconnaissent ce 3e secteur économique, le financent et développent des institutions de tutelle spécifiques (un ministère en France).

L'engagement écologique et social des membres de Chambres genevoise et vaudoise de l'ESS, en font des acteurs de premier plan pour construire une économie soutenable (Dunand, 2010), malgrés les difficultés que nous avons pu pointer.Toutefois, il serait naïf d'imaginer qu'à eux seules, les entreprises sociales et les équipes qui les animent, sont capables de modifier en profondeur l'économie. Comme l'a récemment montré P. Frémaud pour la France, la croissance des entités existantes et la création de nouvelles entreprises sociales sont des processus longs. Il n'y a par ailleurs pas plus d'esprit d'entreprise dans l'ESS que dans l'économie en général.

La contribution des entreprises sociales à une économie soutenable passe ainsi par la croissance progressive de ce 3e secteur économique et plus encore par la diffusion des bonnes pratiques au sein des nombreuses entreprises commerciales responsables. Ce que nous avons mis en évidence en matière de motivation et de santé dans cet article s'applique en effet aux nombreuses Pme et Pmi responsables de Suisse. C'est un constat plutôt réjouissant face aux défis économiques, écologiques et sociaux à venir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allemand, S. et Seghers, V., 2007, L'audace des entrepreneurs sociaux: Concilier efficacité économique et innovation sociale, Paris: éditions Autrement,

Amintas A, 2011, «la diffusion des outils de gestiono dans les entreprises sociales» in Amadio N. (dir), 2011, Les dynamiques de l'entrepreneuriat social, Neotheque, Strassbourg, pp. 79-99.

Baupré D., Cloutier J., 2007, La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise, pratiques mobilisatrices et cohérence, in RI/IR, Vol 62, no 3, pp 516- 537

Bornstein D. (2005), Comment changer le monde, les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles, La découverte, Paris, 296p.

Borzaga, C., Solari, L., *Management Challenges for Social Enterprises*, in The Emergence of Social Enterprise, London and New York: Routledge, 2001, pp. 333-349.

Chambre de l'ESS, Apres-Ge, 2005, Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise, 4p.

Chambre de l'ESS, Apres-Ge, 2010, Etude statistique, Photographie de l'économie sociale et solidaire à Genève, , Genève, 33p.

Crivelli, L., Bracci, A., Aviles, G. (2011).Il modelli di impresa sociale in Svizzera: Risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale. SUPSI: MIMEO.

Borzaga, C., Defourny, J., *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge, 2001

Dejours C. Bègue, F. 2009, Suicide et travail: que faire? Puf

Defourny J. Nyssens M., 2006, Defining social enterprise, in «*Social Enterprise at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*», Nyssens M. ed, London and New York, Routledge

Drucker P., Managing the nonprofit organization, practices and principles, New York: Harper Collins Publishers, 1990

Drucker P. 2010, L'avenir du management. Réflexions pour l'action, Village Mondial, Paris, 199p.

Dunand Christophe, DU PASQUIER Anne-Lise, 2006, Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion: les entreprises de réinsertion, Editions IES, Genève,

Dunand C., (2010), L'économie sociale et solidaire, une troisième voie, *Choisir*, février, pp. 25-28.

Dupuy, F. (2005), La fatigue des élites, Seuil la République des idéée, 96p.

Frémaux, P. 2011, La nouvelle alternative? Enquête sur l'économie sociale et solidaire, Alternatives économiques, Paris, 157p.

Getz I., Carney B., 2012, Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard, Paris, 386p.

Giauque D., Ritz A., Frédéric Varone R., Simon Anderfuhren-Biget S. and Christian Waldner, 2011 Putting public service motivation into context: a balance between and particularism, *International Review of Administrative Sciences*, 77: 227

Grebner S.,I. Berlowitz I., Alvarado V.,Cassina M., 2011, Stressstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen – Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit», SECO, Berne

Hoarau C., Laville J.L., 2008, La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion. Eres, Paris, 297p.

Insee Rhône - Alpes, 2003, *L'économie sociale et solidaire, associations, mutuelles et coopératives en Rhône* – Alpes, no 146, 39p.

Kehrli C., 2007, «*Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques. Intérêt. Questions*», Lucerne, Editions Caritas

Martin M. Rossi M, Straub T. 2010, L'entrepreneur socialement engagé, pour une validation empirique du concept, in *Le pilotage de la performance durable, enjeux inter et intra organisationnels*. 2010: Ecole supérieure du commerce extérieur, Paris la Défense.

Mertens, S, 2010, *La gestion des entreprises sociales*, EdiPro, Bruxelles, 379p. Swaton S., 2011, Une entreprise peut-elle être «sociale» dans une économie de marché?, l'Hèbe, 90p.

Meyer, M., *L'entreprise sociale et la gouvernance des motivations*, Colloque européen sur le tiers-secteur EMES-ISTR, Paris, avril 2005,

Mouves, 2012, L'efficacité économique au service de l'intérêt général, Le livre blanc des entrepreneurs sociaux, Paris, 63p.
Ramaciotti, D., Perriard J., 2003, Les coûts du stress en Suisse, SECO, Berne, 79p.

Tattini Véronique, Bruttin Marie-Danièle, 2006, Entreprises sociales d'insertion en Suisse: une première approche, *Cahiers de l'Alliance de Recherche Universités-Communautés en Economie Sociale, 12, UQAM, Montréal.*

Segrestin B., Hatchuel A., 2012, Refonder l'entreprise, Seuil, Paris, 120p.

Swaton S., 2011, Une entreprise peut-elle être «sociale» dans une économie de marché?, l'Hèbe, 90p.